

Trabajo de Investigación monográfico para la obtención del
título Contador Público.

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Universidad de la República.

Montevideo, Uruguay.

"Estructura, estrategia y performance de una empresa que fabrica implementos para maquinaria agrícola en el Uruguay."

Febrero 2009.

Martín Leal.

Ana Barla.

Mauro Díaz.

Tutor: Prof. Carlos Viera.

AGRADECIMIENTOS

Desde el inicio, con esfuerzo y escasos recursos hemos alcanzado la meta, pasando a través de un camino con innumerables dificultades que se han superado gracias al respaldo constante y al incondicional apoyo en el más amplio sentido de optimismo. Es para ellos a quienes mi deuda será eterna. Gracias a mis padres y hermano. ¡Gracias!

Martín Leal.

No tengo palabras para agradecer a todos quienes colaboraron de una manera u otra para concretar este sueño. Mis padres, mi hermano, amigas, amigos y demás familiares... No quiero dejar a nadie afuera, cada uno sabe lo importante que fue la ayuda y dedicación cuando la necesité. Les debo a ellos la alegría de este momento, así como a mi hijo Matías, fuerza que en los momentos difíciles me ayudo a seguir adelante, por él y para él.

Muchísimas gracias a todos!!!

Ana Barla.

A todos los que hicieron posible este trabajo.

Mauro Díaz.

Agradecemos al Profesor Carlos Viera por la aceptación, orientación y buena disposición en la realización de todo este trabajo.

Los integrantes.

Estructura, Estrategia y Performance de una empresa que fabrica implementos para maquinaria agrícola en Uruguay.

INDICE

CAPITULO 1: Introducción

- 1.1 - Justificación, Objetivos e Hipótesis.
- 1.2 - Alcance del trabajo.
- 1.3 - Metodología.
- 1.4 - Contenido del Trabajo.

CAPITULO 2: Descripción de los implementos agrícolas.

- 2.1 - Historia de la maquinaria agrícola.
- 2.2 - Descripción de las principales industrias del sector.
- 2.3 - Productos Mary S.R.L.
- 2.4 - Definición y características de los Productos.
- 2.5 - Durabilidad y calidad de los productos.
- 2.6 - Característica y aspectos diferenciales con otras empresas de la industria
- 2.7 - Cadena productiva del sector.

CAPITULO 3: Descripción del mercado.

- 3.1 - Descripción del mercado.
- 3.2 - Tipo de indicadores de mercado.
- 3.3 - Oferta, demanda y precios.
 - 3.3.1 - Característica de la oferta.
 - 3.3.2 - Importaciones del sector.
 - 3.3.3 - Canales de comercialización.
 - 3.3.4 - Condiciones de la demanda.
 - 3.3.5 - Característica de la demanda.
 - 3.3.6 - Evolución de la demanda.
 - 3.3.7 - Exportaciones.

CAPITULO 4: La empresa y el Estado.

- 4.1 - Políticas. Relación Empresa – Estado.
- 4.2 - Disposiciones legales específicas.
- 4.3 - Intervención estatal.

CAPITULO 5: Competitividad sistémica.

- 5.1 - Niveles de competitividad sistémica.
- 5.2 - Breve desarrollo por los diferentes niveles.
- 5.3 - El Estado, las empresas y las instituciones intermedias en el nivel meso.
- 5.4 - La dimensión nacional, regional y local del nivel meso.
- 5.5 - Requerimientos para el sector de implementos de maquinaria agrícola a nivel nacional.

CAPITULO 6: La estrategia competitiva.

- 6.1 - Concepto de estrategia.
- 6.2 - Diferentes enfoques y definiciones.
- 6.3 - Concepto actual de estrategia.
- 6.4 - Factores que condiciona la estrategia.
- 6.5 - Análisis FODA.
- 6.6 - Fuerzas competitivas.
 - 6.6.1 - Amenaza de ingreso de nuevos competidores.
 - 6.6.2 - Intensidad de rivalidad de competidores actuales.
 - 6.6.3 - Presión proveniente de productos sustitutos.
 - 6.6.4 - Poder de negociación de los compradores.
 - 6.6.5 - Poder de negociación de los proveedores.

CAPITULO 7: Factores que se relacionan con la competitividad de la empresa

7.1 - Análisis estructural y estrategia competitiva.

7.2 - Estrategias competitivas genéricas

a- liderazgos en costos

b- diferenciación

c- enfoque o alta segmentación.

7.3 - Riesgos de las estrategias genéricas.

7.4 - Otros requisitos de las estrategias.

7.5 - Posicionamiento a la mitad.

7.6 - Procesos de crecimiento e importancia del tamaño empresarial.

7.7 - La concentración empresarial.

CAPITULO 8: Estructura de mercado

8.1 - Competencia perfecta.

8.2 - La competencia imperfecta.

8.3 - La competencia monopolística.

CAPITULO 9: Performance

CAPITULO 10: Conclusiones

CAPITULO 1: Introducción.

1.1 – Justificación, objetivo e hipótesis.

El trabajo a realizar será exponer el funcionamiento de una empresa que fabrica implementos de maquinaria agrícola, queriendo demostrar cómo dicha empresa encuadra en la industria y en el contexto económico y social del Uruguay así como ésta logra competir en el mercado uruguayo.

El objetivo de nuestra investigación es: "Demostrar que la empresa es exitosa en el sector de fabricación de implementos de maquinaria agrícola y que los factores de su éxito están relacionados con las estrategias por esta utilizada para competir en el mercado uruguayo con empresas no fabricantes sino importadoras y ensambladoras de implementos de maquinaria agrícola".

1.2– Alcance.

En el presente trabajo se analiza el sector implementos de maquinaria agrícola en el Uruguay para el período 1998-2008, con el fin de detectar la estructura, estrategias y resultados de la misma. Se estudian los aspectos vinculados al mercado que abarcan (oferta, demanda, fuerzas competitivas), así como también los factores principales de las empresas que lo componen (insumos utilizados, modos de producción, canales de distribución y venta).

1.3– Metodología

Para la realización de éste trabajo, nos basamos en uno de los enfoques de Organización Industrial, instrumento fundamental de la economía industrial: el Paradigma "Estructura, estrategia y performance".

El paradigma es un esquema de análisis de mercados, permitiendo una sistematización y articulación de los diversos aspectos relevantes del mismo. Permite la caracterización de una rama o sector industrial, partiendo de

ciertas condiciones básicas de la oferta y la demanda, en función de la estructura de mercado, la cual influye y es influida por la conducta o las estrategias empresariales generando a su vez determinados resultados de desempeño. El enfoque, "Estructura, conducta y performance" (ECP), se habría originado, según diversos autores, en los trabajos de Edward S. Mason (1939 y 1949), de Harvard, EUA., siendo retomado por continuadores como Joe S. Bain (1959) y otros.

Originalmente se plantea una relación fuerte de causalidad, la cual fluye desde las condiciones básicas hacia la performance, a través de la estructura y de las estrategias.

El planteo clásico expuesto, se amplía posteriormente en por lo menos tres sentidos:

a) Aumentando la complejidad de las categorías centrales (E-C-P).

b) Relativizando la relación causal entre las mismas al incorporar retroalimentaciones.

c) Dando lugar en el análisis a políticas de gobierno.

a) Dentro de la estructura se mencionan ahora como sub-categorías, además del grado de concentración, la existencia de barreras a la entrada de nuevos productores y la diferenciación de productos, situaciones opuestas a la libre entrada y salida y al producto homogéneo, respectivamente, de la competencia perfecta. Pero hay también espacio para otros conceptos tales como barreras a la salida en virtud de inversiones iniciales muy fuertes difíciles de trasladar a otros sectores, el grado de integración vertical o la diversificación de las líneas de negocios y la existencia de economías de escala. La conducta empresarial se vuelve objeto de estudio en cuanto intenta modificar las condiciones de mercado y no se adapta simplemente a las condiciones dadas, como suponía la competencia perfecta. Las variables a determinar por la

empresa, además de cantidades, son también los precios, la calidad y rango de productos, la política de marketing y publicidad, entre otros.

Se considera que existe un rango de estrategias que pueden resultar de la misma estructura y por lo tanto es necesario profundizar en ellas.

En cuanto a la performance, no solamente se evalúa en términos de rentabilidad sino también de eficiencia en la asignación de recursos y operacional, creación de empleos, equidad, incorporación de progreso técnico, entre otros.

Las categorías de estrategia, conducta y performance se han ampliado lo suficiente como para incluir una amplia gama de problemas de la competencia real.

b) Desde otro punto de vista, la relación causal estricta "Estrategia, conducta y performance" se ha relativizado, ya que, el empresario no se somete pasivamente a la estructura en que se desenvuelve, sino que actúa sobre ella para ampliar precisamente su poder de mercado, influyendo también en las condiciones de oferta y demanda.

c) Las políticas de gobierno son introducidas en un doble aspecto. Por un lado condicionando las categorías "Estrategia, conducta y performance" al fijar un marco de actuación como podrían hacerlo las condiciones básicas. Por otro lado, dando lugar a estrategias empresariales que faciliten cambios hacia Políticas más favorables a los actores. Las barreras aduaneras constituyen un claro ejemplo de ello, al menos en Uruguay.

La metodología a utilizar para llevar adelante el trabajo será el relevamiento de información de la realidad del mercado, siendo para ello necesario la realización de un trabajo de campo incluyendo entrevista al gerente de la empresa en cuestión, a otras con las cuales compite en el mercado y ciertos clientes consumidores de dichos productos, posteriormente

contrastar esa realidad con los elementos de la teoría relativa a la competitividad empresarial (Porter).

1.4 Contenido del trabajo

El presente trabajo de investigación monográfico se desarrolla en 9 capítulos.

El contenido de cada uno de ellos es el siguiente:

Capítulo I Introducción

Capítulo II Descripción de los implementos agrícolas

Se hace una breve reseña sobre la maquinaria agrícola, su nacimiento y evolución a nivel mundial, identificando los distintos sectores que la componen y analizando la realidad que atraviesa internacionalmente, con un continente asiático que está presentando un empuje muy importante.

Capítulo III Descripción del Mercado.

Se hace una pequeña reseña histórica del surgimiento del sector de implementos de maquinaria agrícola en el Uruguay, analizando su evolución. Se define un proceso productivo tipo del sector que analizamos.

Capítulo IV La empresa y el Estado.

Se realiza un análisis de la relación posible que existe en el Uruguay con empresas, haciendo hincapié en distintos aspectos que, a nuestro entender, son importantes para la comprensión de esta industria.

Capítulo V Competitividad Sistémica.

Se analiza la importancia de los diferentes niveles para el relacionamiento del Estado, empresa, instituciones con gran contenido social. Se definen los niveles y se expresan algunas condiciones para el Uruguay.

Capítulo VII Factores que se relacionan con la competitividad de la empresa.

Se analizan las estrategias competitivas más similares a las que aplica la empresa en el mercado de implementos de maquinaria agrícola en el Uruguay. Se identifican las distintas estrategias competitivas adoptadas por las empresas del sector, utilizando como referencia las estrategias definidas por Porter.

Capítulo VIII Estructura de Mercado.

Se identifica el modelo que más se asemeja al sector de implementos de maquinaria agrícola de acuerdo al marco teórico de referencia. Se realiza un desarrollo muy escueto y claro para relacionarlo con la empresa.

Capítulo IX Performance

Se retoma el paradigma "estructura, estrategia y performance" para concluir si la empresa compete bien en el sector. Se realizan breves recomendaciones de manera subjetiva para lograr a una empresa que sea eficiente para mantenerse vigente ante los diferentes estadios de la actividad.

Capítulo X Conclusiones

Se hace referencia a las principales conclusiones realizadas en cada uno de los capítulos anteriores haciendo énfasis nuevamente en los resultados obtenidos producto del trabajo de investigación realizado.

CAPITULO 2: Descripción de los implementos agrícolas.

2.1 - Historia de la maquinaria agrícola.

La evolución de la maquinaria agrícola en el siglo XX ha sido tan espectacular que, de los tres grandes avances habidos a lo largo de la historia de la maquinaria agrícola, dos de ellos podemos considerar que marcan el comienzo y el fin del siglo XX.

El primer avance fundamental se dio el día en que el hombre que removía la tierra golpeándola con una herramienta tipo azada decidió avanzar con ella introducida en el suelo venciendo la fuerza de tiro. Nació así el arado en un tiempo determinado de la prehistoria.

Esa primera máquina y las pocas que en muchos siglos después se diseñaron para trabajar la tierra estaban accionadas por esfuerzo muscular, ya fuera del hombre o de los animales de tiro. El siguiente paso decisivo, que libra al hombre de la necesidad de contar con fuerza muscular para trabajar el campo se dio al aplicar a la agricultura la energía generada por motores que consumen combustibles. Aunque a lo largo del siglo XIX se construyeron máquinas de vapor estacionarias denominadas locomóviles que, mediante un juego de cables y poleas, conseguían tirar de los arados, su uso fue escaso y los agricultores no se libraron de seguir con su collera de mulas o yunta de bueyes.

Sin embargo, la construcción del primer tractor con motor de combustión interna, debida a Froelich en 1892, marca el inicio de la actual tractorización. A partir de ese momento, tanto el tamaño de las máquinas como el de la superficie trabajada por un agricultor pueden crecer, porque es la energía desarrollada por un motor la que realiza los esfuerzos necesarios. Esta fecha de 1892 podemos considerarla el inicio del siglo XX en maquinaria agrícola.

Por último, en época reciente estamos asistiendo al empleo de dispositivos electrónicos en las máquinas, los cuales miden diversas variables relativas al trabajo que desarrolla, guardan la información en registros e, incluso, deciden cómo debe comandarse la máquina. No sólo estamos librados de realizar esfuerzos, sino también de mantener toda nuestra atención en el trabajo y tomar decisiones en función de las características del terreno, cultivo, etc. Estas técnicas, que a nivel de investigación y prototipo existen desde los años 90, marcan el inicio del siglo XXI en el que es de esperar que se difundan.

Por lo tanto, ya tenemos encuadrado el siglo XX como el período comprendido desde que el esfuerzo para trabajar la tierra deja de ser muscular hasta que el cerebro que toma las decisiones podrá dejar de ser humano.

2.2 - Descripción de las principales industrias del sector.

El sector de maquinarias e implementos de maquinaria agrícola en el Uruguay presenta desde principios de este siglo surgimientos de industrias fabricadoras motivadas por el cambio en el pensamiento de productores que han asimilado a la tecnología como inversión, abandonando el concepto de gasto que hasta entonces se tenía al incorporar bienes de capital. La erogación económica por dichos bienes que son incorporados a la producción redundan en un incremento de volumen y calidad optimizando los resultados de los productores.

Estos cambios sumados a la escasez de mano de obra, al ahorro de tiempos e intensificación de la producción eficiente han llevado a empresarios metalúrgicos a ver tal necesidad como una oportunidad para sus negocios y así satisfacer un mercado inexplorado por la industria uruguaya.

Surge así una nueva manera de organizar el trabajo obteniendo mejores rendimientos al incorporar tecnología como ser las propiamente dichas maquinarias agrícolas con sus implementos.

Nuevas formas de producción han incentivado a que metalúrgicos tradicionales de escasa envergadura económica y organizacional vean en esta transformación una oportunidad de desarrollo económico cambiando de estrategia. Dicha estrategia está enfocada al rediseño absoluto en sus objetivos empresariales para satisfacer tal necesidad, que tiene tendencia duradera y sustentable como forma de producción eficiente de los productores.

Como consecuencia del cambio y desarrollo de sectores relacionados, buenos escenarios para el agro en sus diversos sectores, con una demanda constante y perspectivas de crecimiento para los productos del campo, surgen en el Uruguay empresas dedicadas a la fabricación de dichos bienes que tratan de satisfacer adecuadamente necesidades y nuevas formas de producción.

Relacionados con los cambios que se vienen constatando en las formas de producción, la infraestructura del país ha hecho de alguna manera que los requisitos necesarios para tal producción sea incorporada al mercado más eficientemente provocando sinergias positivas sobre el sector agrícola ganadero que indirectamente involucra a la industria de la maquinaria agrícola. Algunos ejemplos de desarrollo de la infraestructura que favorece al tránsito de diversos productos de manera positiva son las obras viales, de comunicación y el desarrollo urbano y rural, tales como: carreteras, caminos, puentes, represas, sistemas de riego, suministro de agua potable, alcantarillado, viviendas, escuelas, hospitales, energía eléctrica, entre otras. Todas ellas en función de las características geográficas, tales como la extensión y situación del territorio, el suelo, el subsuelo, el clima.

Dentro de las empresas que se dedican a ofrecer implementos de maquinaria agrícola encontramos importadoras, ensambladoras y fabricantes siendo algunas de ellas las siguientes:

- **John Deere**

Es una empresa subsidiaria de Deere & Company, con sede en Uruguay cuya denominación Interagrovia S.A. ofrece sus productos importados. Tiene como una de sus principales funciones coordinar la distribución de productos John Deere en diferentes puntos del país.

Tiene como misión crear y fortalecer relaciones duraderas con cada cliente potencial ofreciéndole servicio de clase mundial optimizando la productividad y costo de operación de su maquinaria, teniendo como visión ser una organización líder que provea las mejores soluciones para el sector agropecuario en Uruguay basado en los siguientes valores: Satisfacción del cliente, retorno sobre la inversión por encima del promedio de la industria, compromiso motivación y productividad basados en el trabajo en equipo, contribuir a la educación de los niños de la comunidad.

Ofrece una amplia gama de productos desde tractores, cosechadoras de grano, arroz y forraje, equipos para forraje, sembradoras pulverizadores, cosechadoras de algodón, motores, equipo para jardín y áreas verdes, equipo para Golf & Turf entre otros.

- **J. Hartwich**

Desde el año 1964 J. Hartwich tiene presencia en el mercado uruguayo iniciándose como metalúrgica tradicional que diseñaba y armaba componentes complementarios para el agro. En la actualidad ha logrado diversificar sus productos para abastecer diversos sectores relacionados con el agro a través de un cambio de estrategia comercial y apuntando a ser mas eficientes y competitivos, llegando a producir componentes y maquinaria para empresas forestales, industria aserradero, industria metalúrgica y agroindustria.

La empresa cuenta con una línea de productos, de los cuales mantiene una actualización en sus diseños adecuándolos a los nuevos requerimientos que satisfagan las necesidades de clientes, para ello ha incorporado nuevas tecnologías tanto en el producto como en los métodos de

producción, siempre intentando ofrecer la mejor relación calidad-precio del mercado.

Su misión es ser una metalúrgica al servicio de la producción agropecuaria y forestal, que esté permanentemente avocada a producir herramientas de excelente calidad, que reduzcan los costos de producción de los clientes. Presenta como visión ser una empresa exitosa en nuestro sector, que permanentemente este incorporando innovaciones tecnológicas en nuestros productos y procesos de producción, que permitan así la mejora continua de la calidad, la optimización de los costos y la reducción del tiempo de entrega de los productos.

- **Mayfer S.A.**

En 1961 un grupo de uruguayos funda Mayfer S.A. con la finalidad de representar nuevamente a Massey Ferguson en Uruguay.

En 1969 la empresa anexa el Departamento de Rulemanes con el fin de atender el mercado agrícola, industrial y automotor.

Durante 1985 / 1986 se incorpora la distribución de implementos agrícolas marca TATU, fabricados por la empresa Marchesan, instalados en Matao, San Pablo. De esta forma Mayfer S.A. ofrece completo servicio en Tractores, Cosechadoras, Implementos Agrícolas, Repuestos y Rulemanes.

- **Winston Martínez**

La empresa inició sus actividades en 1998 con el objetivo de ofrecer soluciones para una agricultura intensiva y sustentable. Desde sus inicios desarrolla diversas herramientas agrícolas como ser fertilizadoras, fumigadoras, extractoras, embolsadoras, equipos forrajeros, maiceros, mezcladoras y molidoras, tolvas, sembradoras, tanques de agua, mixer entre otros que los mantiene en sus líneas de productos. Posee la distribución de

una amplia gama de productos y repuestos de diferentes marcas y proveedores.

Tiene como misión estar en todo momento y lugar anticipándose a los cambios e intentando satisfacer necesidades del sector agrícola ganadero nacional, siendo su visión la de crecer constantemente, capacitándose tecnológica y humanamente para poder otorgar a clientes, el asesoramiento adecuado

- **Mary S.R.L.**

La empresa comenzó en 1960 dedicándose a la adaptación y colocación de motores y auto partes, así como a la metalúrgica en general, posteriormente se a dedicado a realizar productos que sirvan de apoyo a la actividad agrícola fabricando así desmalezadoras, fertilizadoras, sembradoras de maíz y extractores de árboles. En el año 1986 la firma cambia de propietario y se traslada la fábrica a su ubicación actual en Santa Catalina, departamento de Soriano. Aquí es donde comienza la transformación de la empresa, llegando a ser hoy una empresa de crecimiento sostenido y reconocimiento nacional significativo. Han rediseñado su negocio creando una estructura y organización pasando a la dedicación exclusiva de fabricación de implementos para maquinaria agrícola lo que la hace diferente a las demás que importan similares productos a los que fabrica. Se agregan nuevos productos a la línea de fabricación: cinceles, rastras de dientes, carros recolectores, tanques para riego, tolvines graneleros, transportadores de fardos, desenvolvedores de rollos, picadores de forrajes, cargadores frontales de forrajes, vagones con descarga lateral y mixer.

Actualmente el fuerte de la empresa es la fabricación de implementos para distribución de forrajes.

Mary S.R.L tiene como misión desarrollar relaciones duraderas con clientes ofreciéndoles implementos de maquinaria agrícola de alta calidad y servicio post-ventas para su satisfacción, siendo su visión la de ser una

empresa exitosa a través de la innovación e incorporación tecnológica que brinde soluciones y respaldo continuo a clientes.

Las siguientes empresas también integran el sector descrito anteriormente. Con excepción de José A Gutiérrez y Cía que se dedica exclusivamente como Mary SRL a la fabricación de implementos de maquinaria agrícola, los restantes son importadores y ensambladores.-

- **Cooperativa Uruguay de Maquinarias (CUM)**
- **Danal Ltda.**
- **Juan Miqueo**
- **Jose A. Gutierrez y Cía Ltda. Ombues de Lavalle – Colonia**
- **Agrosilo**
- **Tecsagri**
- **Melazzi**
- **Tanzi Uruguay S.R.L.**
- **Suril S.A.**
- **BARRACA JORGE WALTER ERRO LTDA.**
- **Chelir S.A.**
- **MV ASOCIADOS LTDA.**

2.3- Productos Mary S.R.L.

- Cargador Frontal
- Cargador de rollos
- Carros
- Desenvolvedor de rollos
- Mixer
- Rastras
- Tanques
- Vagón Forrajero
- Vagón descarga lateral

2.4 - Definición y características de los Productos.

MIXER - MODELO M45

Capacidad: 4,5 metros cúbicos (2000 kilos).

Sin fin de 6.3 Mm. de espesor.

2 sin fines mezcladores.

Descarga por sin fin de 350 Mm. de diámetro.

Transmisión en baño de valvulina.

Rodado: 22.5

Potencia requerida: 50 Hp.

Peso del equipo: 1750 Kg.

Mínimo mantenimiento.

USO: racionar y mezclar ración.

MIXER - MODELO M65

Capacidad: 6,5 metros cúbicos

aprox. 3000 kilos

2 Sinfines mezcladotes

Descarga por sinfín 350 Mm. de diámetro

Transmisión en baño de aceite

Piso: intercambiable

Rodado: 22.5

Potencia requerida: 60 hp

Peso del equipo: 2300 Kg.

Mínimo mantenimiento

USO: racionar y mezclar ración

Opcional: balanza electrónica.

MIXER - MODELO M85

Capacidad: 8,5 metros cúbicos.

Sin fin de importado.

Cuchillas picadores.

Piso intercambiable.

Rodado: 24

Balanza electrónica (opcional).

Proporción de mezcla: 100%

Caja reductora en baño de aceite.

Potencia requerida: 60 Hp.

Peso del equipo: 3500 Kg.

Mínimo mantenimiento.

Alto despeje.

USO: racionar y mezclar ración.

MIXER - MODELO M110 "NUEVO"

DOBLE SIN FIN

PICADOR DE FARDOS REDONDOS

Capacidad: 11 m³

Balanza electrónica OPCIONAL

Rodado 24

Mando cardanico

Transmisión en baño de aceite

Proporción de Mezcla: 100% en tiempo record

Peso del equipo: 5000 Kg.

Calidad de mezclado: Optimo

Opcional: Kit de picar fardos.

MIXER - MODELO M130

Capacidad: 13 metros cúbicos.

Sin fin de 790 Mm. de diámetro.

Cuchillas picadores.

Piso intercambiable.

Balanza electrónica (opcional).

Proporción de mezcla: 100%

Caja reductora en baño de aceite.

Potencia requerida: 80 Hp.

Mínimo mantenimiento, mecanismo sencillo.

Excelente comportamiento en el barro y terrenos desparejos.

USO: racionar, mezclar ración y picar fardos.

MIXER - MODELO M180

Capacidad: 18 metros cúbicos.

Sin fin de 16 Mm. de espesor.

Cuchillas picadores.

Piso intercambiable.

Balanza electrónica (opcional).

Proporción de mezcla: 100%

Caja reductora en baño de aceite.

Potencia requerida: 100 Hp.

Mínimo mantenimiento.

Se destaca por no tener que usar 2 tractores.

USO: racionar, mezclar ración y picar fardos.

CARGADOR FRONTAL

Cargador Frontal 1000

Altura de descarga: 4,2 metros

Capacidad: 1 MT. Cúbico

Accesorios:

Mordaza arrancadora de silo p/grueso

Cargador de fardos redondo

Cargador con púas afloja silos

Tacho capacidad: 1000 lts.

Modelo - 4 gatos

Desacople rápido del chasis y los accesorios.

Adaptable a cualquier tractor

Opción: Tacho Autonivelable

Cargador Frontal 500

Altura de descarga: 3,7 metros

Accesorios:

Mordaza arrancadora de silo p/grueso

Cargador de fardos

Cargador con púas afloja silos

Tacho capacidad 500 litros

Modelo - 3 gatos

Desacople rápido del tractor y los accesorios.

Adaptable a cualquier tractor.

Cilindros Hidráulicos: Tubos pulidos, vástagos cromados. Mangueras doble malla.

Cargador de rollos

Construido en material plegado de 6,3 Mm. de espesor

Llantas rodado 15" o 16"

Modelos:

Capacidad 5 rollos (2 llantas)

Capacidad 7 rollos (4 llantas)

Capacidad 9 rollos (4 llantas)

Incluyen cargador

Característica especial: soportes de rollos traspasan el chasis central.

Carros

Ejes separados o elásticos

Capacidad 4.000 y 5.000 Kg.

Modelos:

Modelo: 2 x 3,5 metros

Modelo: 2 x 4 metros

Modelo: 2,4 x 5 metros

Modelo: 2,4 x 5,5 metros

En tandem

Capacidad 4.000 y 5.000 Kg.

Modelos:

Modelo: 2 x 3,5 metros

Modelo: 2 x 4 metros

Modelo: 2,4 x 5 metros

Modelo: 2,4 x 5 metros

Modelo: 1,8 x 2,6 metros

DESENVOLVEDOR DE ROLLOS.

Elimina el meteorismo.

Evita predominancia en el ganado.

Logra un total aprovechamiento del rollo.

Enganche de 3 puntos:

en el cargador frontal y en el mixer.

Autocargable.

USO:

desenvolver fardos, racionar en comederos

RASTRAS.

Cantidad de hojas: 3, 4 o 5

Ancho máximo: 7,10 m.

Balanzones hidráulicos.

Modelo: 38 Kg.

Modelo: 43 Kg.

Modelo: 65 Kg.

Modelo: 80 Kg.

Modelo: 100 Kg.

Dientes: 7/8 barra cuadrada

3/4 rosca

Planchuela: 3/8 x 2"

USO: desterronador

TANQUE CISTERNA.

Cajón hermético. Bomba. Filtro. Entrada de hombre

Rompeolas, mangueras

Modelo: 1.000 litros - 2 llantas 14", 15" o 16"

Modelo: 2.000 litros - 4 llantas 14", 15" o 16"

Modelo: 3.000 litros - 4 llantas 14", 15" o 16"

Modelo: 4.000 litros - 4 llantas 14", 15" o 16"

Uso: para control de incendios, para riego, combustibles

VAGON FORRAJERO CON VOLCADORA

Eje separados o tandem (más fácil para maniobrar)

Barandas desmontables

Llantas rodado 15" o 16"

Ideal para ensilar, u otros tipos de carga

Modelo: capacidad 4.000 Kg. 4 llantas

Modelo: capacidad 6.000 Kg. 6 llantas

Cilíndricos hidráulicos: telescópicos

VAGON DESCARGA LATERAL – MODELO 5.5

Capacidad: 2.250 Kg. (5.5 m3)

1 eje sólo, fácil de maniobrar

Buen despeje

Rodado 15" o 16"

Descarga lateral por sinfín

Descarga lateral: 2 minutos

USO: ensilar, racionar y mezclar ración

Mando: cardánico

VAGON DESCARGA LATERAL – MODELO 11.

Capacidad: 4.000 Kg. (11 m3)

Modelo en tandem

1 eje sólo, fácil de maniobrar

Buen despeje

Rodado 15" a 16"

Descarga lateral por cadenas

Descarga lateral: 3 minutos

USO: ensilar, racionar y mezclar ración

Mando: cardánico

VAGON DESCARGA LATERAL – MODELO 17.

Capacidad: 7.000 Kg. (17 m3)

6 llantas 15" a 16"

Buen despeje

Descarga lateral por cadenas

Descarga lateral: 5 minutos

USO: ensilar, racionar y mezclar ración

Mando: hidráulico

2.5 – Durabilidad y calidad de los productos.

Los productos se pueden clasificar en tres grupos según su durabilidad y tangibilidad:

- ◆ Bienes tangibles y duraderos.
- ◆ Bienes tangibles y no duraderos.
- ◆ Bienes intangibles.

Los implementos agrícolas son productos tangibles y en general de buena durabilidad y calidad característica que reconocen los clientes como fundamental en los productos Mary S.R.L.

La durabilidad esta determinada por diversos factores, entre los cuales encontramos:

- ◆ Insumos empleados en su elaboración.
- ◆ Tecnificación.
- ◆ Calificación de la mano de obra.
- ◆ Uso y cuidado.

A juicio de personas entendidas en el tema el principal factor que determina la durabilidad de los implementos son los insumos. Es por esta razón, que la vida útil va a variar de una marca a otra. En lo que respecta a los implementos fabricados en Mary S.R.L., estas pretenden guardar una razonable relación precio-calidad-durabilidad, siendo este uno de los factores determinantes para la exitosa competencia de dichos productos en el mercado.

2.6 - Característica y aspectos diferenciales con otras empresas de la industria.

Como aspecto diferencial de la empresa Mary S.R.L con las demás del sector podemos citar que las empresas mencionadas anteriormente no se dedican exclusivamente a la fabricación de implementos de maquinaria agrícolas, sino que algunas importan el producto terminado y otras ensamblan el mismo. Según productores usuarios de dichos implementos, (Dario Mondon, Raul Poggio, Mario Wakesma, Lucas Greminger, Alfredo Torielli, Jorge Garcia, Martin Aguirrezabala) la empresa logra brindar soluciones a sus necesidades, otorgándole así la satisfacción por un producto confiable y duradero con el valor agregado de un servicio post venta completo, ya sea desde un simple mantenimiento hasta una reparación integral extendiendo su vida útil, lo que hace un aspecto diferenciador.-

2.7 – Cadena productiva del sector.

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes.

Tiene por objetivo identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de otras unidades del negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los clientes.

Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con

el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

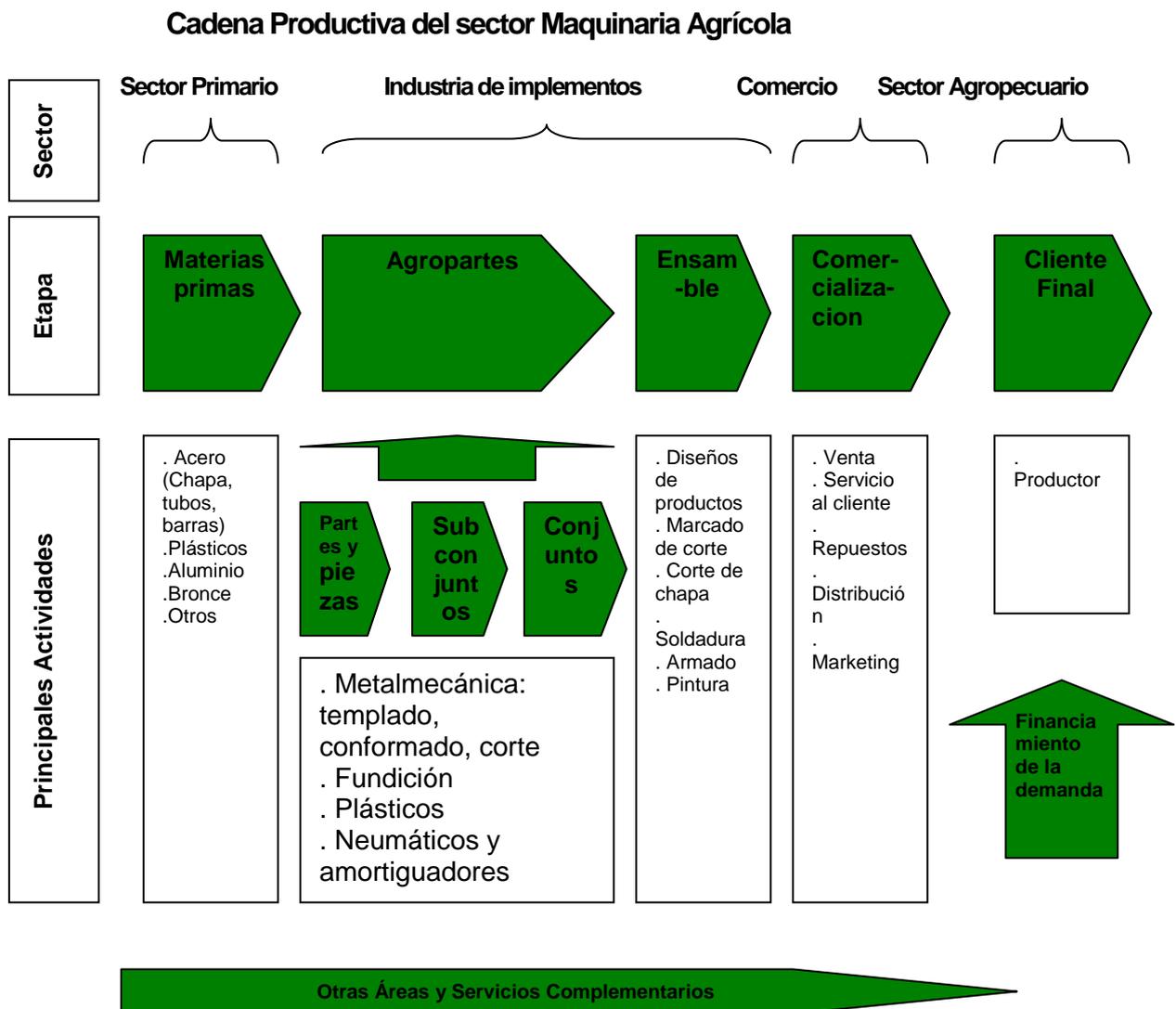
Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El Análisis de la Cadena de Valor como herramienta gerencial.

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Se trata entonces de determinar cuales son los puntos fuertes y los débiles de la empresa y ver como cada uno está aportando o impidiendo el cumplimiento de los objetivos corporativos y de mercadeo.



CAPITULO 3: Descripción del mercado.

3.1 – Descripción del mercado

Para referirnos al mercado de implementos agrícolas nos remitimos al mercado de maquinarias agrícolas en general en el periodo 1998 – 2008, por ser sectores complementarios entre si.-

El sector de maquinarias agrícolas históricamente presenta una considerable participación en el sector productivo mas competitivo del país, el agropecuario, por ser uno de los principales rubros generadores de puestos de trabajo para el interior del país. Además de ser un sector que actualmente tiene un excelente escenario dada la demanda mundial por productos del campo, demanda que Uruguay ha logrado satisfacer con buenos fundamentos de competitividad.

El crecimiento tecnológico de la Maquinaria Agrícola contribuirá para que el sector productivo de grano, carne y leche sea más competitivo e incorpore mayor grado de industrialización generando fuente de trabajo y mayor valor agregado.

El futuro de las Maquinarias Agrícola pasará en gran parte por la electrónica, la automatización, la informática, todo esto necesario para llegar a maquinarias con alto grado de automatización e inteligencia.

Es muy difícil pensar que un país como Uruguay, donde la mayor parte de sus exportaciones son de origen agrícola-ganadero, pueda seguir siendo competitivo sin un desarrollo paralelo de la maquinaria agrícola. La maquinaria de los procesos de industrialización constituye una importante alternativa para incorporar valor agregado a nuestras exportaciones que si bien han crecido en volumen, no sucede lo mismo en la valoración económica.

En cuanto al mercado de maquinaria agrícola en Uruguay las cifras reflejan una realidad preocupante dado que año a año las multinacionales que dominan el mercado mundial de maquinaria vienen ocupando mayor espacio

en el mercado uruguayo. Es testimonio de dichas afirmaciones el lugar que ocupa Interagrovia S.A. dentro de los principales importadores de nuestro país en el periodo enero – julio 2008 con 27.7 millones de dólares valor CIF. También podemos destacar un lugar importante dentro de los principales productos importados el caso de los tractores para uso agrícola con 37.4 millones de dólares valor CIF para el mismo periodo referido anteriormente.-

El sistema productivo agrícola y ganadero uruguayo presenta situaciones agro climáticas y socioeconómicas particulares, por lo que los implementos agrícolas de mayor aceptación serian aquellos con servicio post venta brindado por técnicos y empresarios uruguayos en contacto directo con una realidad particular, sin que esto signifique aislarse de las reglas actuales de integración y globalización de los mercados.

En el periodo 1998 – 2002 las empresas existentes presentaban una tendencia de crecimiento en el mercado. Con la crisis financiera nacional y regional del año 2002 que afecto a los mercados cambiando las condiciones económicas, el crecimiento se vio interrumpido y desde entonces, las empresas uruguayas trabajan en la recuperación del mercado interno; así participaron en forma conjunta en las sucesivas ediciones de la Expo Activa y Expo Prado. Las empresas nacionales Mary SRL, Winston Martinez (Coswin S.A), Metalúrgica Julio Hartwich entre otras, buscan de esta manera sumar nuevos mercados a sus productos.-

Podemos apreciar que las exportaciones uruguayas son de escaso volumen en términos cuantitativos y monetarios de acuerdo a información recabada por el Instituto Uruguay XXI en base a datos de la Dirección Nacional de Aduanas. Dichos registros de máquinas, artefactos agrícolas, hortícola para preparación y o trabajo del suelo, rodillos para césped o terrenos de deportes, aparatos o artefactos de sembrar o trillar, incluidos las prensas para paja o forraje, y tractores, exportados en el periodo 2004 – setiembre 2008 muestran un esfuerzo de crecimiento, incrementando las cantidades en escasas unidades (en el año 2004 ---- 284 unidades, en el año 2006 ---- 357 unidades, en el año 2007 ---- 423 unidades y en el año 2008 ---- 499 unidades) con destino a la región.-

En el centro del país están radicadas las empresas que se dedican a la fabricación de implementos. Sin embargo en el mercado de maquinarias agrícolas encontramos importadoras de los productos finales que distribuyen en todo el país con sede central en la capital. Las empresas que componen el sector de fabricación de maquinaria agrícola tienen un plantel de entre 30 y 40 empleados cada una. De nuestras entrevistas telefónicas con diversos empresarios del sector no se logró determinar un número exacto de empresas así como tampoco un organismo que tenga registros específicos de la composición del mercado de implementos de maquinaria agrícola (talleres agropartistas, fabricantes de partes y productos finales, centros de reparaciones de maquinarias agrícolas usadas o que presten servicio de mantenimiento).

La industria de implementos de maquinaria agrícola se orienta a la producción de palas cargadoras, mixers, carros, cargadores frontales y de rollos, rastras, tanques y vagones forrajeros. Generando un aporte novedoso, social e importante en la economía de las regiones con efectos multiplicadores sobre otras actividades tales como talleres metalmecánicos y metalúrgicos.

3.2 - Tipos de indicadores de mercado

Los indicadores económicos consisten en cálculos relacionados con la economía. Existen enfoques desde grandes agregados económicos así como también desde la empresa. Dentro de los primeros tenemos al PIB (Dinamismo de la producción); Consumo Interno (Salario, gasto público, tasa de interés para crédito al consumo); Importaciones (tipo de cambio real, poder de compra del salario en dólares, inversiones (importaciones de bienes de capital), dinamismo productivo (Importaciones de bienes intermedios)); Inversiones (Relación entre tasa bancaria y tasa de riesgo, atractivos del país, nivel del consumo interno); Exportaciones (tipo de cambio real, demanda externa). Los resultados, obtenidos a través de métodos simples o complejos que dependen del indicador, proporcionan un panorama de la fortaleza y dirección de la economía de una nación. Dentro del enfoque desde la empresa encontramos Ventas en volumen físico (PIB, consumo interno, exportaciones);

Ventas en dólares (ventas en volumen físico, inflación, tipo de cambio); Costo salarial (tasa de aumento del salario nominal, tipo de cambio, tasa de cargas sociales); Costo de los insumos locales e importados; Financiamiento neto de inversión o capital de trabajo (tasa de interés arbitrada). Los analistas los estudian y así miden las tendencias comparando los actuales con los de periodos anteriores.

Reconocer y leer con precisión las señales del mercado es de máxima importancia para la formulación de una estrategia competitiva y es un complemento esencial para el análisis del competidor.

Los diferentes indicadores nos ayudan a identificar las señales de mercado. Ellos pueden avisar la tendencia del mercado (a la alza o a la baja) y ayudar a encontrar los puntos de entrada y salida del mismo (cuándo comprar y cuándo vender).

La determinación óptima de las estrategias de la empresa, deberá enfocarse en los segmentos de mercado que mayores volúmenes de negocio y utilidades generan.

Se utiliza como indicador de la actividad desde la empresa los requerimientos de otros sectores y desarrolla productos para satisfacer las necesidades, siendo la demanda posterior una afirmación de dicha situación. Ejemplo de esto es el cambio existente en la actividad agropecuaria del país donde los hechos constatan la necesidad de invertir en implementos y maquinarias agrícolas como forma de mantener la rentabilidad tradicional en una menor superficie utilizada. Con esto queremos decir, que el cambio operado en el sector agropecuario ha sido una oportunidad para la expansión y el surgimiento de empresas en este sector del mercado uruguayo y para el desarrollo de fabricación de implementos agrícolas junto con otros indicadores.-

Existen personas bien informadas que consideran que los siguientes indicadores son relevantes en el sector objeto de estudio:

- PIB del sector agropecuario

- Inversiones en el sector agropecuario
- Precios relacionados con la producción del sector

Producto Bruto Interno (PBI): es el valor de los bienes y servicios finales producidos internamente por la economía a lo largo de un período determinado. La evolución del PBI en Uruguay en comparación del primer trimestre 2008 con primer trimestre 2007 nos refleja un crecimiento del PBI: 10,9%.

Inversión (I): realizada por las empresas, constituida por bienes que participan en la producción de otros bienes pero que no se agotan o transforman en una sola utilización, sino que tienen una vida útil superior a un período.

Precios (P): Los buenos precios internacionales contribuyeron a que el sector se expanda y el incremento en los costos de las tierras obligan al productor a mejorar la tecnología y la maquinaria que emplean. Desde el sector productor de granos también se advirtió un mayor incremento y mejoramiento del capital de trabajo.

Sector Real				
Categoría de las NEDD y sus componentes	Unidad	Periodo del Ultimo dato	Ultimo dato	Dato del Periodo anterior

P.I.B. a precios constantes	Miles de Pesos (A precios de 1983)	2008	88.047	98.165
------------------------------------	---	-------------	---------------	---------------

Agropecuario	idem	2008	7.409	15.216
Industrias manufactureras	idem	2008	17.656	18.334

Indice Deflactor del P.I.B.	Promedio Trimestral año anterior=100	2008	106,7	106,9
------------------------------------	---	-------------	--------------	--------------

Agropecuario		2008	129,2	120,5
Industrias Manufactureras		2008	108,7	108,4

Fuente: Banco Central del Uruguay

Podemos descomponer el PBI, en PBI sectoriales, de forma de analizar el PBI del agro, de la industria y de los servicios.

Del material elaborado para la Asignatura Economía y Comunicación. Licenciatura en Ciencias de la Comunicación – Udelar 2008 - María Fernanda Osorio: apreciamos el incremento por sector de actividad:

Agro –6,6%

Industria –13,4%

Electricidad –3,8%

Construcción –3,1%

Comercio –11,4%

Transporte y Comunicaciones –26,9%

Otros –5,6%

Se manifiesta un prospero desarrollo del sector que se vislumbra a corto y mediano plazo obligando a los vendedores de maquinaria agrícola a duplicar sus importaciones para satisfacer la creciente demanda. Según la ultima encuesta trimestral de la Cámara de Comercio y Servicios se mostró que el crecimiento promedio de la venta de maquinaria agrícola en 2007 alcanzo un 88.6% y que el mayor incremento se produjo a fines del año. Según datos de Uruguay XXI, la importación de maquinaria agrícola alcanzo en el 2007 a 108 millones de dólares cuando en el 2006 fue de 61 millones de dólares.

3.3– Oferta, demanda, precios.

3.3.1– Característica de la oferta

Ciertas condiciones existentes de oferta, demanda y políticas de gobierno determinan la estructura del mercado e influyen en el comportamiento de las organizaciones. En primera instancia expondremos, el marco teórico para luego realizar un análisis de nuestro sector objeto de estudio con las principales características de la oferta.

Entenderemos el concepto de mercado, como un grupo de personas, empresas o instituciones que interactúan desarrollando estrechos vínculos comerciales, donde se efectúan transacciones por determinados productos.

Dentro de este mercado, actúan dos corrientes que presentan características específicas: la Oferta y la Demanda.

Podemos definir oferta como la cantidad de un determinado bien que puede lanzarse al mercado a un cierto precio. Dentro del concepto, podemos

distinguir tanto la oferta de un actor individual, como el total de la oferta agregada de la industria. Así la oferta total del mercado expresa el deseo de vender de todos los integrantes que en ella participan.

Un determinado número de factores condiciona el comportamiento de la oferta, apreciándose rasgos sensibles ante variantes de estos como ser:

- Las características intrínsecas del bien ofrecido, ya sea este de tipo duradero o perecedero, de primera necesidad o de tipo suntuario.
- Los precios de los productos sustitutos del bien ofrecido.
- Las expectativas que tengan los empresarios con relación al precio ulterior.
- Las diferentes necesidades de tiempo que se requieren para aumentar la producción del bien ofrecido.
- El marco institucional y el comportamiento del empresario condicionado por el medio, las transacciones y las presiones sociales.

La industria de la maquinaria e implementos agrícolas en el Uruguay se compone básicamente de dos tipos de oferentes:

♦ Actualmente existen dos empresas dedicadas exclusivamente a la fabricación de maquinarias e implementos para maquinaria agrícola: Mary SRL y José Gutierrez y Cia.-

♦ Empresas ensambladoras e importadoras del producto terminado: Jhon Deere (Interagrovial S.A); Hartwich; Mayfer S.A; CUM; Winston Martinez; Danal Maquinarias agrícolas y Miqueo Maquinarias agrícolas.-

Seria interesante obtener datos referidos a los volúmenes físicos y monetarios de la producción nacional de implementos de maquinaria agrícola para así determinar los productos ofrecidos en el mercado uruguayo específicamente. Cabe acotar la existencia de publicaciones varias que hacen

referencia al mercado de maquinarias propiamente dicho del cual se puede inferir cierto comportamiento paralelo por parte de los implementos.

Para la fabricación de implementos de maquinaria agrícola la utilización de factores que agreguen valor a la producción que compone la oferta ayudan directamente a obtener ventajas frente a los competidores. Estos factores enunciados precedentemente tales como tecnología, mano de obra, calidad, localización de la fábrica, canales de distribución entre otros hacen en conjunto la producción más eficiente y competitiva.

Al conjunto de bienes (activo fijo), programas o conocimientos que posibilitan a una unidad productiva la creación de un determinado bien o desarrollo de un determinado servicio definimos como tecnología. La participación con éxito en el mercado mundial actual, hace necesario realizar fuertes y constantes erogaciones en tecnología debido a que no es factible encontrarlas en el mercado nacional siendo la alternativa importar la misma.

De acuerdo a las clasificaciones genéricas encontramos tres tipos de tecnología. Tecnología joven es aquella más nueva, costosa y de difícil acceso con cambios dinámicos pasando a ser madura en poco tiempo. Luego tenemos aquella que dejó de ser nueva pero sigue siendo útil y económicamente es más accesible que la tecnología joven y más costosa que la siguiente (Tecnología madura), y en último término está la más económica considerada tecnología residual (Tecnología obsoleta o decadente). Los dos últimos ejemplos son comunes encontrarlos en nuestro medio siendo inclusive la tecnología madura un esfuerzo considerable para quienes quieren incorporarla.

El tema de la tecnología ha cambiado, podíamos ver que los países subdesarrollados únicamente podían acceder a la tecnología obsoleta por razones principalmente económicas. Hoy en día donde es posible tener acceso a información sobre nuevos productos que se lanzan al mercado tal como si se estuviese en el lugar de origen. Se comenzó así a hablar de globalización, de un mundo en donde las distancias se han acortado, en el que a través de un computador se puede comunicar con el resto del mundo, y esto posibilitó un

mayor acceso a la tecnología, sobre todo para los países subdesarrollados que eran los más atrasados sea por falta de conocimiento de nuevas y mejores prácticas.

Las pequeñas industrias del sector se caracterizan por un nivel tecnológico poco compatible con los requisitos de calidad y productividad establecidos a nivel internacional. En Mary S.R.L. se puede encontrar tecnología madura al servicio de la producción, limitante para la obtención de certificaciones de calidad que son otorgados al cumplir con las exigencias requeridas. A pesar de ello la preocupación por la calidad a ofrecer es un pilar en el sentir de la empresa. Es considerado como eslabón fundamental en su cadena de producción. Siendo consciente de ello, existe constante preocupación por la calidad en sus productos. Esta postura como estrategia existe explícitamente para lograr una ventaja competitiva frente a las demás del sector. A juicio de estas empresas la clave en brindar productos de calidad se basa en la buena calidad de los insumos, herramientas utilizadas en el proceso a lo largo de la cadena de valor (tecnología), complementado con un riguroso servicio post venta que agrega valor a los productos como estrategia complementaria y necesaria para mantenerse vigente en el mercado y obtener aprendizaje para desarrollarse y buscar oportunidades nuevas de negocios.

Los recursos humanos participantes en la fabricación y culminación del producto hacen una ventaja competitiva frente a las demás empresas que participan en el mercado. El nivel de calificación, la cantidad y el costo de la mano de obra son características determinantes del éxito de una empresa en el sector. En algunos casos el bajo costo laboral ha dado lugar a que se puedan instalar industrias de intensiva utilización de mano de obra como la textil, la confección o el calzado, mientras que en otros, el elevado nivel de calificación de los trabajadores ha facilitado la implantación de nuevas actividades que requieren una formación profesional avanzada. En este caso puntual se ha seleccionado personal del lugar que con posterioridad se brinda la enseñanza adecuada para el desempeño de las tareas siendo un limitante a corto plazo.

El personal ocupado en el periodo 1998/2008 indicado por el gerente de la empresa ha evolucionado desde 7 empleados hasta ocupar 37 empleados permanentes y proyecta para su nueva planta incrementar el plantel de empleados a ocupar. Esta cantidad se presenta como promedio en las restantes empresas del sector.

Para Mary SRL los empleados son un eslabón fundamental para el buen funcionamiento de la empresa y tratan de que los mismos estén conformes con las condiciones de trabajo así como con el salario que perciben para poder cumplir eficientemente con sus tareas. El personal compenetrado día a día con el sentir de la empresa, tiene como desafío la superación constante para brindar un mejor servicio.

Para combinar los factores anteriormente detallados y lograr el producto final necesitamos un lugar geográfico donde se ubicara la empresa; para decidir ese lugar estratégico y lograr una benéfica localización tendremos en cuenta diferentes factores que inciden en la decisión del empresario al determinarla.

Entre los principales podemos encontrar:

- El mercado de consumo.
- El mercado de abastecimiento (de materias primas, energía y mano de obra, tanto la calificada como la no calificada)
- El transporte, el cual hay que tener en cuenta sus costos fijos y variables.
- El terreno, su calidad y su precio.
- La posibilidad de obtención de capital.
- Factores de tipo jurídico, fiscal y social.
- El ambiente.
- Carreteras.

Existe presencia en la región de empresas generalmente localizadas en un solo lugar geográfico, debido a las dimensiones que las

mismas poseen. Para el caso de empresas de mayor dimensión se mantiene la conveniencia de una descentralización en materia de localización empresarial. Esta puede optar dependiendo de sus características por una descentralización horizontal o vertical que facilite la gestión de la empresa. Cuando se sustituye una fábrica por varias más pequeñas, radicadas en distintos lugares geográficos, realizándose en todas ellas el mismo proceso productivo o la misma actividad estamos frente a la presencia de descentralización horizontal. En cambio al dividir la producción de la empresa localizando en distintos puntos del espacio las fábricas productoras de las partes integrantes del producto total nos referimos a descentralización vertical.-

Un ejemplo de descentralización vertical es lo que sucede en la empresa donde la elaboración del producto circula coordinadamente en los diferentes puntos del espacio para de forma mancomunada obtener el producto final.-

La política de descentralización de la empresa aparece limitada por las tendencias contrarias de concentración que buscan la mayor dimensión de la empresa para lograr así la reducción de costos inherentes a la producción masiva. La concentración o descentralización de las empresas se halla fuertemente influida por las condiciones técnicas sobre las que la actividad económica se desenvuelve.-

La decisión estratégica sobre la localización, va a diferir entre empresas comerciales e industriales, esto se debe a que los desplazamientos de capital de una empresa comercial son más flexibles que una industrial dado que esta ultima posee fuerte inversión en bienes de capital para su funcionamiento óptimo y si decidiera no permanecer en la industria tendrá costos hundidos "Sutton", entendiéndose como tal a la porción de costos fijos que no se puede recuperar, existiendo dos tipos: costos hundidos exógenos que son los costos en los que la empresa debe incurrir inexorablemente para estar en el negocio siendo ejemplos la planta, el equipamiento; y costos hundidos endógenos que son los costos en los que las firmas escogen el nivel

de los mismos, siendo ejemplos la publicidad, las firmas escogen cuanto gastar en publicidad.

Sutton dice que la concentración de la industria está relacionada a la importancia de cada uno de los costos hundidos de la industria en el sector. Si se incrementan los costos hundidos exógenos aumenta la escala mínima eficiente y por consiguiente aumenta la concentración. Endógenos, firmas pueden usar la publicidad para aumentar las ventas y la concentración va a aumentar, inclusive a medida que aumenta el tamaño del mercado. Siendo que si aumenta la publicidad (endógeno) consecuentemente existe guerra de publicidad y las empresas que no pueden pagar saldrán y las que permanecen aumentan la concentración y los beneficios. Este Stock de publicidad se convierte en una barrera a la entrada. Mary S.R.L. es consciente de la importancia de la publicidad como forma de hacer conocer sus productos realizando implícita y lentamente a través del tiempo fuertes erogaciones que ayudan a la empresa a tener una imagen fuerte frente a las demás.-

Mary S.R.L. esta localizada en una zona meramente agrícola con accesos rápidos a carreteras nacionales e internacionales que facilitan el comercio regional. Si bien tiene acceso directo al exterior contando con proximidad a otro país también con alta producción agrícola aun no ha podido insertarse en ese mercado dado que cuenta con demanda insatisfecha a nivel nacional y no ha logrado economías de escala que le permitan dinamizar la producción y explorar nuevos mercados, aunque ha tenido antecedentes de exportaciones.

La concentración o localización como ya se dijo, se encuentran influidas por las condiciones técnicas sobre las que la actividad económica se desenvuelve, siendo lo más conveniente en este caso concentrar su producción. Mary SRL tiene 3 galpones en terrenos conexos en los cuales desarrollan todas las actividades desde el cortado de la pieza para comenzar la producción del producto hasta el pintado final. Si bien el gerente reconoce que hay tiempos muertos en el traslado de las piezas de un lugar a otro aun no han podido diseñar y construir una buena infraestructura que les ayude agilizar la

producción. Para el 2010 la empresa cumple 50 años en el mercado uruguayo y la idea es realizar una inversión en infraestructura que se adecue a los tiempos que corren pensando en inversores capaces de desarrollar la planta futura.-

3.3.2 - Importaciones del Sector.

Existe una Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) adaptado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) para Uruguay donde ha utilizado criterios de Naciones Unidas para no perder comparabilidad internacional. En el manual guía para la codificación de actividades económicas encontramos en la División 29 – Construcción de maquinaria exceptuando la maquinaria eléctrica subdivisión 292 a la fabricación de maquinaria de uso especial (para el agro, la minería la construcción, la industria manufacturera) que aglomera nuestro caso concreto de investigación.

Del total de gastos en importaciones en el 2007, la importación de productos agrícolas ha aumentado notoriamente. El fuerte crecimiento de la actividad agrícola, esta directamente vinculado con la incorporación de tecnología de punta importada de diversos países. Asimismo ha crecido la importación de insumos para la producción local de maquinarias y equipos para la agricultura.

En el caso de Mary S.R.L. como integrante de las empresas del sector de implementos agrícolas utiliza la importación para la adquisición de insumos de producción y así lograr productos de calidad competente. Los implementos agrícolas de fabricación nacional poseen notoria diferencia basados en la utilización de insumos de alta calidad que importan con respecto a los implementos importados de acuerdo a lo manifestado por sus clientes.



IMPORTACIONES DE URUGUAY

				2004		2005		2006		2007		Enero-Setiembre 2008			
				CIF Imp.	Cantidad	CIF Imp.	Cantidad	CIF Imp.	Cantidad	CIF Imp.	Cantidad	CIF Imp.	Cantidad		
8419	APARATOS Y DISPOSITIVOS PARA EL SECADO	8419310000	Secadores para productos agrícolas	5.818	1	1.495.947	24	256.751	4	2.819.838	55	2.060.238	28		
8424	APARATOS MECANICOS DE PROYECTAR, DISPERSAR O PULVERIZAR MATERIAS LIQUIDAS O EN POLVO	8424811100	Aparatos para agricultura u horticultura, de proyectar dispersar o pulverizar fungicidas, insecticidas y demas productos para combatir plagas. Aparatos manuales y fuelles.	CAJAS						439	6				
			UNIDADES	159.587	25.302	171.988	26.810	226.794	29.277	353.927	41.548	278.414	31.041		
		8424811900	Aparatos para agricultura u horticultura, de proyectar dispersar o pulverizar fungicidas, insecticidas y demas productos para combatir plagas. Los demas.	KILOGRAMO										65	8
				METRO LINEAL	258	100									
		8424812100	Irrigadores y sistemas de riesgo por aspersion.	UNIDADES	5.350.259	4.244	4.341.690	4.869	5.143.952	7.770	8.690.084	6.007	12.622.808	11.841	
				DOCENA											
		8424812900	Irrigadores y sistemas de riesgo.Los demas	METRO LINEAL											
UNIDADES	416.366			14.629	423.033	33.685	117.869	17.217	1.708.897	84.324	2.417.263	39.434			
8424819000	Lo demas aparatos para agricultura u horticultura.	CAJAS													
		UNIDADES	1.370.859	2.406	1.339.223	4.963	1.738.139	11.855	1.957.282	357.297	2.388.205	123.666			
8432	MAQUINAS, ARTEFACTOS AGRICOLAS, HORTICOLAS O SILVICOLAS, PARA LA PREPARACION O EL TRABAJO DEL SUELO O PARA EL CULTIVO; RODILLOS PARA CESPED O TERRENOS DE DEPORTE.	8432210000	Arados	23.799	122	30.060	153	75.619	124	173.661	196	150.593	106		
		8432290000	Gradas (rastras) de discos	876.983	261	357.749	153	477.327	135	715.035	183	1.709.200	268		
		8432301000	Sembradoras-abonadoras	UNIDADES	145.537	103	270.263	268	264.581	333	369.768	3.344	412.947	2.248	
				UNIDADES	7.636.037	1.601	6.128.823	6.447	5.846.440	1.443	11.708.381	6.580	13.140.789	17.233	
		8432309000	Plantadoras y trasplantadoras	CAJAS	258	10									
				UNIDADES	51.225	1									
		8432400000	Espaciadores de estiércol y distribuidores de abonos	KILOGRAMO	931.852	53	658.749	20	657.639	1.101	1.209.453	1.259	3.005.396	1.117	
				UNIDADES	521.255	355	561.870	918	617.729	2.090	868.017	3.626	998.593	4.323	
		8432800000	Las demas maquinas aparatos y artefactos	METRO LINEAL	10.620	1.082									
				UNIDADES	291.431	123	255.029	109	221.467	221	474.039	317	571.100	160	
		8432900000	Partes	CAJAS	646	10									
				UNIDADES											
8433	MAQUINAS, APARATOS Y ARTEFACTOS DE COSECHAR O TRILLAR, INCLUIDAS LAS PRENSAS PARA PAJA O FORRAJE; CORTADORAS DE CESPED Y GUADAÑADORAS.	8433400000	Prensas para paja o forraje, incluidas las prensas recogedoras	796.383	372	1.626.839	204	1.205.928	190	2.653.569	404	2.814.886	222		
		8433510000	Cosechadoras- trilladoras	2.874.501	73	2.692.753	46	2.461.068	121	14.111.040	159	16.912.859	161		
8433		8433520000	Las demas maquinas y aparatos de trillar	UNIDADES	19.548	1	503	1	13.419	3	16.906	1			
				UNIDADES											
8433		8433530000	Maquinas de cosechar raices o tuberculos	UNIDADES					2.576	2	1.435	1			
				UNIDADES											
8701	TRACTORES	8701100000	Motocultores	7.281	4	5.360	4	44.899	2	15.411	14	47.846	10		
		8701200000	Tractores de carretera para semirremolques	2.995.845	48	6.135.668	104	6.379.433	110	10.826.218	148	14.082.054	182		
		8701300000	Tractores de oruga	77.358	2										
		8701909010	Los demas tractores para uso agrícola	CAJAS					646	10					
				UNIDADES	9.791.084	549	16.349.701	1.016	13.119.071	1.008	34.059.968	2.006	49.816.393	3.685	
8701909090	Los demas tractores	301.432	16	1.203.797	6	2.439.553	13	3.164.044	16	5.621.957	26				
8716	REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES PARA CUALQUIER VEHICULO	8716200000	Remolques y semirremolques, autocargadores o autodescargadores, para uso agrícola	1.412.415	290	1.473.806	247	1.445.981	272	3.224.397	427	4.914.373	506		
TOTAL				38.219.356	3.825.707	45.402.657	157.283	43.250.500	221.551	99.346.642	2.170.309	134.325.820	2.925.222		

Importaciones cumplidas CIF

Clasificadas por grandes categorías económicas (GCE)

Datos Mensuales en miles de Dólares

		Mensual Jul-08 - Jul 07			Acumulada Jul-08 - Jul-07			Últimos doce meses			
		Jul-08	Var. %	Ponderación	Incidencia	Var. %	Ponderación	Incidencia	Var. %	Ponderación	Incidencia
Total importaciones FOB		579.904	22,50	94,60	21,30	81,50	94,30	76,90	60,80	94,40	57,40
Total importaciones CIF		617.522	23,40	100,00	23,40	80,40	100,00	80,40	60,40	100,00	60,40
GCE	Destino Económico										
410	Maquinaria y Equipos	79.673	61,70	9,80	6,10	86,70	9,00	7,80	83,50	9,00	7,50
	Público	8.691	5,60	1,60	0,10	41,60	1,40	0,60	73,20	1,20	0,90
	Privado	70.982	73,00	8,20	6,00	95,10	7,60	7,20	85,00	7,80	6,60

Fuente: Banco central del Uruguay

Área de Estadísticas Económicas

3.3.3 - Canales de comercialización.

En la actualidad, gran parte de los productores no venden sus bienes de manera directa a los usuarios finales. Entre ellos y los usuarios finales encontramos a los intermediarios. Este fenómeno viene teniendo un cambio en los últimos tiempos, los productores están tratando cada vez más de vender su producto directamente a sus consumidores finales.

No sólo el posible incremento de las utilidades motiva este hecho. También se busca el establecimiento de relaciones más fuertes con los consumidores finales, tratando de acceder a éstos en forma más directa y así poder brindarles un mejor servicio y obtener un conocimiento sobre sus gustos, preferencias y necesidades. En el trato directo con nuestros clientes podemos tomar en cuenta sugerencias que plantean los mismos en la medida que son ellos quienes le dan uso a nuestros implementos y pueden tener opiniones que nos enseñen para mejorar detalles en la producción de los mismos.

Existen distintos tipos de intermediarios, entre los cuales podemos encontrar:

- Comercializadores.

Son aquellos que compran al productor adquiriendo los derechos de los bienes, para luego revenderlos.

- Agentes.

Estos buscan clientes y negocian a nombre del productor. No adquieren los derechos de los bienes, siendo sus ganancias en general comisiones.

- Facilitadores.

No adquieren los derechos ni negocian compras o ventas, ayudan en la realización de la distribución.

La decisión gerencial sobre la elección de los canales de distribución es crítica. Es una decisión que afecta al resto de las decisiones de mercado.

Al referirnos a los canales de distribución de ventas podemos decir según información obtenida en la empresa que las ventas se realizan casi en su totalidad en

forma directa entre el comprador y la empresa productora. En un comienzo tenían representantes que luego se trato de eliminar debido a los altos costos de los mismos que encarecían el producto final. La empresa trato de hacerse conocer en el mercado mediante la participación en la Expo Prado desde el año 1997 lo que la llevo a tener una amplia gama de clientes interesados en sus productos de buena calidad y con un respaldo asegurado.

3.4 - Condiciones de la demanda.

En la actualidad, la competitividad no está determinada solamente por la disposición y uso eficiente de los recursos con los cuales dispone un país, se requiere además de observar e incorporar atributos a los productos para que los consumidores prefieran uno y no otro producto de la misma especie. Los atributos de la competitividad son las condiciones de la demanda, producción, la industria relacionada y de soporte, así como la estrategia y rivalidad con la que participan los actores de la red de valor.

El conocimiento de la demanda es por ahora el punto de partida para la planificación de la producción, por lo tanto es prioritario estudiar que sucede con ésta tanto en el ámbito nacional como internacional, de aquí lo indispensable de hacer un análisis del comportamiento de los volúmenes, tipo y formas de consumo.

3.4.1 – Característica de la demanda.

El sistema de economía de mercado, para desarrollar sus funciones, descansa en el libre juego de la oferta y la demanda. Vamos ahora a centrarnos en el estudio de la demanda. En términos generales entendemos por demanda a la cantidad de un bien o servicio que los agentes económicos están dispuestos a adquirir a un cierto precio, ya sea que actúen racionalmente o se muevan bajo la influencia del medio.

Los gustos o preferencias de los consumidores constituyen uno de los principales factores que determinan la cantidad demandada. Los hábitos suelen cambiar lentamente, en cambio las modas pueden cambiar muy deprisa. Cualquiera que sea la razón, cuando cambian los gustos o las preferencias de los consumidores por un bien, la curva de demanda de ese bien se desplaza.

Cada curva de demanda de cualquier bien dependerá de las siguientes características:

a) El número de vendedores que integran la industria, siendo este número una medida importante, ya que determina la medida en que los vendedores individuales pueden influenciar en el comportamiento de la industria global.

b) El grado de concentración de la producción entre los diversos vendedores, es decir la cuota parte de la producción de la industria, producida por cada uno de ellos.

c) El número de compradores que dirigen sus demandas a la industria.

3.4.2 – Evolución de la demanda.

Teniendo en cuenta que las exportaciones, son poco relevantes, la evolución del mercado interno de la maquinaria agrícola y sus herramientas depende del desempeño de la agricultura, ganadería y lechería uruguaya. Este desempeño se puede verificar a través de indicadores tales como: la superficie sembrada, las toneladas producidas y la utilización de agroquímicos y fertilizantes.

La producción nacional de implementos de maquinaria agrícola pudo competir bastante bien con los productos importados en el mercado local tanto en los años de crecimiento como de declinación que se registraron en el período 1992-2001. En lo que respecta al 2002, las importaciones han caído sustancialmente en los primeros nueve meses así como también la producción nacional de estos productos tal como lo muestra la grafica mas abajo.

La producción del sector de implementos de maquinaria agrícola, estuvo tradicionalmente orientada al abastecimiento del mercado interno. El consumo aparente de maquinaria agrícola presentó ciclos durante su historia, por ejemplo, entre los años 1992 y 1997-8 acompañó el fuerte incremento de la producción (y de la superficie cultivada) del sector agropecuario pero con posterioridad se produce un estancamiento de la producción agropecuaria y simultáneamente comienza una fuerte caída de la inversión en maquinaria agrícola y, por lo tanto, en la actividad de los sectores proveedores (agropartes y materias primas).

Se ha venido afianzando la expansión del sector agrícola en el Uruguay a partir de fines del año 2004 y principio de siguiente, producto de ello una sinergia positiva sobre la demanda de maquinarias agrícolas y consigo la de implementos para maquinaria agrícola.

Según datos de la información recabada, estas indican que las exportaciones agrícolas han crecido a partir de entonces en una magnitud significativa para nuestro mercado tal como indican los datos suministrados por el Instituto Uruguay XXI. A raíz de ello podemos hoy en día decir que en el primer semestre 2008 se ha constatado un punto de inflexión en términos de producción de implemento de maquinaria agrícola en el mercado uruguayo donde la necesidad de aumentar la productividad en la actividad agropecuaria por los altos costos de la tierra dinamizaron la venta de maquinarias agrícolas; el consumo de implementos agrícolas y maquinarias ha mostrado una tendencia creciente directamente proporcional al incremento de actividad de la primera.

Con niveles de productividad competitivos y calidad adecuada, el sector requiere un esfuerzo permanente para mantener esta situación, debido al rápido proceso de innovación tecnológica a nivel internacional.

Se analizarán en este capítulo los aspectos más relevantes de la Demanda del sector según el paradigma estructura - estrategia - performance, que son:

- la elasticidad precio
- la existencia o no de productos sustitutos,
- la elasticidad ingreso,
- la estacionalidad de la demanda,
- tasa de crecimiento,
- los métodos de compras
- los tipos de marketing existentes en el sector.

- **Elasticidades**

La cantidad demandada de un bien no sólo depende de su precio sino también de los precios de otros bienes y de las rentas de los consumidores.

La elasticidad precio de la demanda se define como el cociente entre la variación porcentual de la cantidad demandada del bien producida por una variación de su precio en un porcentaje, manteniéndose constante todos los demás factores que afectan a la cantidad demandada.

$$\text{ELASTICIDAD DE LA DEMANDA} = \frac{\text{Variación porcentual de la cantidad demandada}}{\text{Variación porcentual del precio}}$$

- **Elasticidad precio de la demanda.**

Si la variación precio es mayor que uno ante un aumento del precio el gasto disminuye, si este es igual a uno no existe variación y si por el contrario es menor que uno el gasto aumentara. En caso de reducción de precio sucede exactamente lo contrario a lo anterior expresado.

Así se dice que la demanda es elástica si la elasticidad del precio es mayor que uno, inelástica si es menor que uno y unitaria cuando es igual a uno. A mayor elasticidad precio de la demanda, más sensible es la cantidad demandada a las variaciones del precio y más elástica se dice que es la demanda. Cuando la elasticidad de la demanda de un bien es mayor que uno, una pequeña reducción del precio eleva más que proporcionalmente la cantidad demandada. Si es igual a uno entonces el incremento será de igual magnitud y menos que proporcionalmente cuando la elasticidad es negativa.

“Estructura, Estrategia y Performance de una empresa que fabrica implementos para maquinaria agrícola en Uruguay”



		2004		2005		2006		2007		Enero-Diciembre 2008		
		CIF Imp.	Cant	CIF Imp.	Cant	CIF Imp.	Cant	CIF Imp.	Cant	CIF Imp.	Cant	
8419	8419310000	CAJAS	5.818	1								
		UNIDADES	1.495.947	24	1.173.971	22	256.751	4	2.819.838	55	2.746.984	37
		Precio unitario	62.331		53.362		64.188		51.270		73.580	
		Elasticidad			0,58		-4,03		-63,35		-0,74	
8424	8424811100	CAJAS						439	6			
		UNIDADES	159.587	25.302	171.988	26.810	226.794	29.277	353.927	41.548	371.219	41.388
		Precio unitario	6,3073		6,4151		7,7465		8,5185		8,9692	
		Elasticidad			3,49		0,44		4,21		-0,07	
8424811900	8424811900	KILOGRAMO										
		METRO LINEAL	258	100							65	8
		UNIDADES	5.350.259	4.244	4.341.690	4.869	5.143.952	7.770	8.690.084	6.007	16.830.410	15.788
		Precio unitario	1260,6642		891,7005		662,0273		1446,6595		1066,0255	
Elasticidad			-0,50		-2,31		-0,19		-6,19			
8424812100	8424812100	DOCENA										
		METRO LINEAL										
		METROS LINEALES										
		UNIDADES	416.366	14.629	423.033	33.685	117.869	17.217	1.708.897	84.324	3.223.017	52.579
Precio unitario	28,4617		12,5585		6,8461		20,2658		61,2990			
Elasticidad			-2,33		1,07		1,99		-0,19			
8424812900	8424812900	CAJAS										
		DOCENA										
		METRO LINEAL	275.309	3.715.200			20.558	94.590	86.494	1.648.000	210.963	3.526.867
		UNIDADES	1.370.859	2.406	1.339.223	4.963	1.738.139	11.855	1.957.282	357.297	3.184.273	164.888
Precio unitario	569,7670		269,8415		146,6165		5,4780		19,3117			
Elasticidad			-2,02		-3,04		-30,27		-0,21			
8424819000	8424819000	DOCENA								81	10	
		UNIDADES	379.464	58.725	201.781	77.238	455.829	52.419	138.339	14.391	268.715	58.392
		Precio unitario	6,4617		2,6125		8,6959		9,6129		4,6019	
		Elasticidad			-0,53		-0,14		-6,88		-5,87	
8432	8432100000	UNIDADES	23.799	122	30.060	153	75.619	124	173.661	196	200.791	141
		Precio unitario	195,0716		196,4733		609,8290		886,0271		1420,6908	
		Elasticidad			35,36		-0,09		1,28		-0,46	
8432210000	8432210000	UNIDADES	876.983	261	357.749	153	477.327	135	715.035	183	2.278.933	357
		Precio unitario	3360,0898		2338,2282		3535,7589		3907,2961		6377,6109	
		Elasticidad			1,36		-0,23		3,38		1,51	
8432290000	8432290000	KILOGRAMO										
		PARES										
		UNIDADES	145.537	103	270.263	268	264.581	333	369.768	3.344	550.596	2.997
		Precio unitario	1412,9847		1008,4457		794,5383		110,5766		183,6954	
Elasticidad			-5,60		-1,14		-10,50		-0,16			
8432301000	8432301000	UNIDADES	7.636.037	1.601	6.128.823	6.447	5.846.440	1.443	11.708.381	6.580	17.521.052	22.977
		Precio unitario	4769,5418		950,6547		4051,5871		1779,4731		762,5364	
		Elasticidad			-3,78		-0,24		-6,35		-4,36	
8432309000	8432309000	CAJAS	258	10								
		KILOGRAMO	51.225	1								
		UNIDADES	931.852	53	658.749	20	657.639	1.101	1.209.453	1.259	4.007.194	1.489

Martín Lara
Ana Barla.
Mauro Díaz.

Cabe destacar que la elasticidad de la demanda puede adoptar dos casos extremos, como ser; una demanda perfectamente elástica o perfectamente inelástica. En el caso del sector maquinarias agrícolas, según los cálculos realizados precedentemente para un tipo de bien que consideramos tiene comportamiento similar a los ofrecidos por Mary S.R.L. La demanda es elástica en la elasticidad precio de la demanda. De existir una reducción en los precios haría que la cantidad demandada fuese incrementada en mayor proporción que la reducción de los precios.

Hemos intentado realizar la elasticidad precio de implementos de maquinaria agrícola de la empresa. No hemos tenido posibilidad de obtener acceso a la base de datos de la evolución de los precios para las cantidades vendidas en la serie que figura en el cuadro mas abajo. A modo de esbozar una idea del comportamiento del crecimiento de las ventas en el periodo 1990 – 2007 la representamos en una grafica para su mayor comprensión. También presentamos el producto mixer que es el que mayor demanda tiene pero únicamente para el año 2007 en términos cuantitativos y monetarios según datos recabados desde la propia empresa. No pretendemos con lo siguiente arribar a una conclusión sino que nos ha parecido interesante mostrar las ventas por modelo de mixer en el último año y el porcentaje de incremento de los precios aplicados, quedando a juicio del lector el mensaje posible que se pueda obtener de ella. Reconocemos el valor agregado que la elasticidad precio podría brindarnos para arribar a conclusiones relevantes desde el punto de vista de análisis partiendo de datos reales de la empresa, no siendo así hemos realizado precedentemente la elasticidad precio de la demanda para maquinarias en términos generales y no específicos de los implementos.

MIXER VENDIDOS

ENE - DIC 2007

TOTAL	210
--------------	------------

<u>MODELO</u>	<u>CANTIDAD</u>
M 45	47
M 65	16
M 85	78
M 110	44
M 130	19
M 180	6

Río Negro	42	20%
Colonia	36	17%
Soriano	31	15%
Florida	22	10%
Flores	18	9%
Durazno	17	8%
San José	14	7%
Paysandú	8	4%
Canelones	7	3%
Salto	6	3%
Tacuarembó	2	1%
Treinta y Tres	2	1%
Rocha	2	1%
Maldonado	1	0%
Lavalleja	1	0%
Rivera	1	0%
TOTAL	210	100%

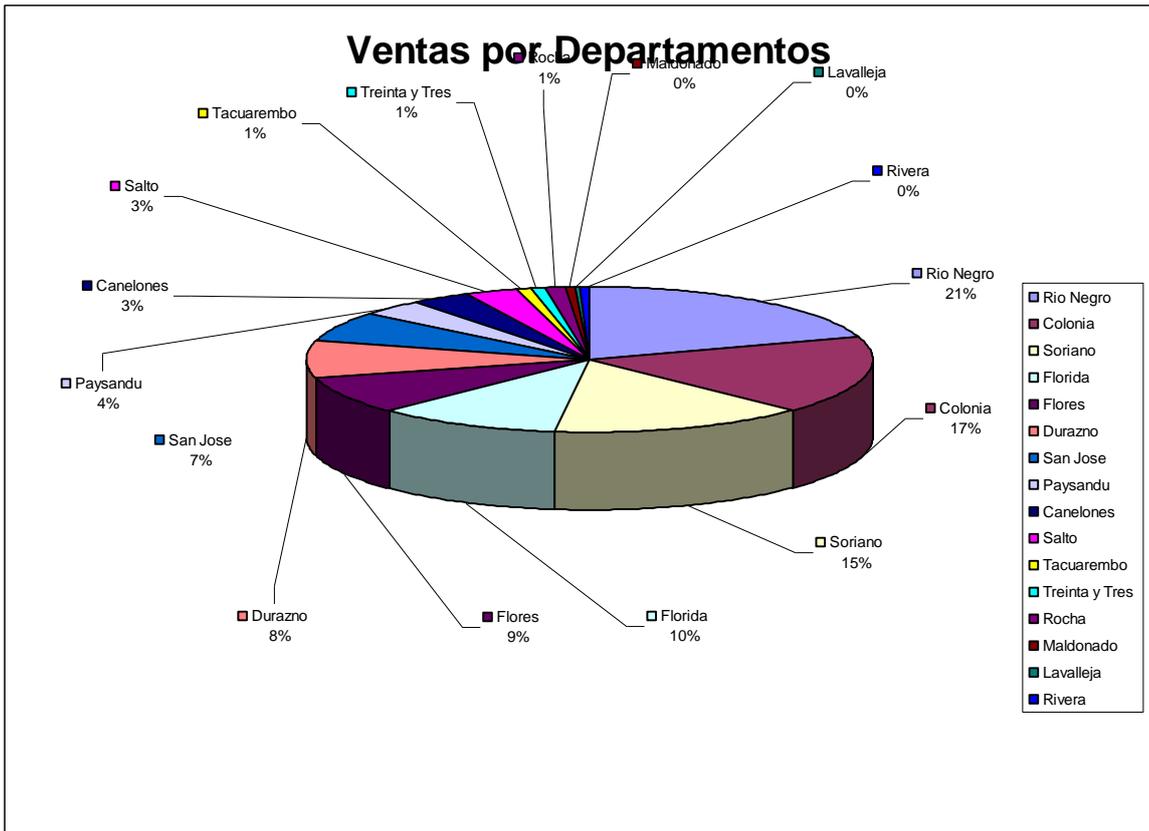
Elaboración propia.

Fuente: Mary SRL

De los cuadros anteriores podemos apreciar del total de ventas del producto mixer, los modelos M85, M45 y M110 son los que mas se han vendido en el periodo. Los cuales se han distribuido en diversos productores del país reflejándose claramente una concentración en los departamentos con mayor producción agrícola (Granos, lechería y Ganadería).

Variaciones de precio desde noviembre 2006 a julio 2008.

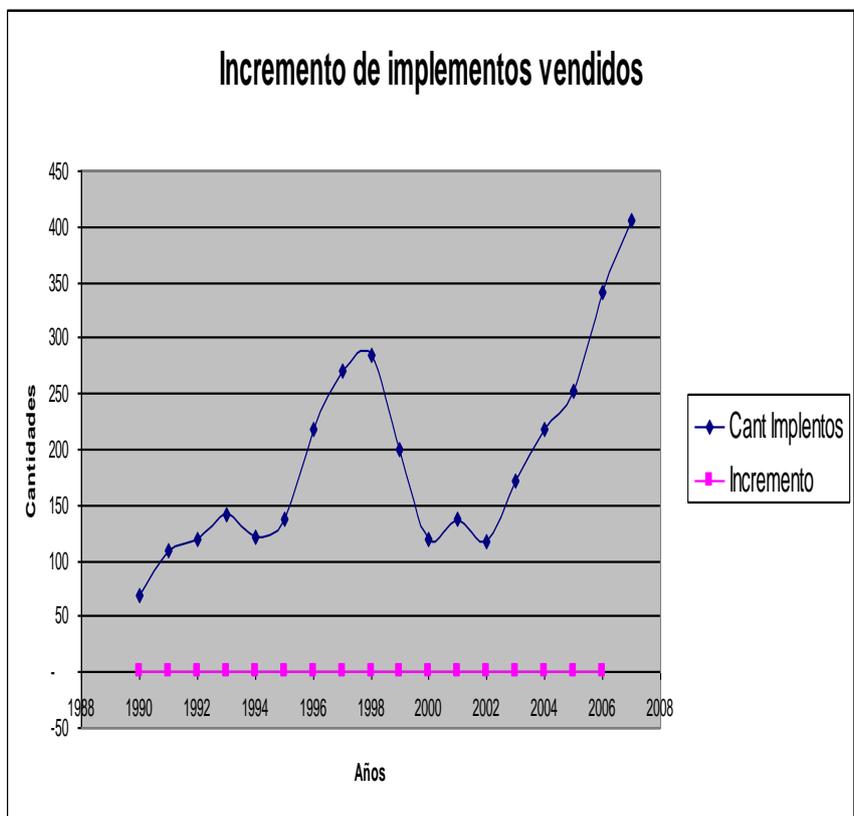
NOVIEMBRE 2006.....	5%
ABRIL 2007.....	5%
OCTUBRE 2007.....	5%
FEBRERO 2008.....	5%
MARZO 2008.....	15%
MAYO 2008.....	10%
JULIO 2008.....	10%



ELABORACION PROPIA

IMPLEMENTOS VENDIDOS PERIODO 1990-2007

AÑO	CANTIDADES
1990	53
1991	105
1992	119
1993	141
1994	122
1995	138
1996	221
1997	259
1998	274
1999	200
2000	120
2001	141
2002	118
2003	165
2004	227
2005	250
2006	345
2007	408



- **Elasticidad ingreso de la demanda**

La elasticidad ingreso de la demanda mide la respuesta de la cantidad demandada de un bien frente a una variación del ingreso. La cantidad demandada de un bien normal aumenta cuando aumenta el ingreso, mientras que la de un bien inferior disminuye.

Los mismos también pueden ser definidos según sus elasticidades ingreso de la demanda.

Un bien normal es aquel cuya elasticidad ingreso de la demanda es positiva, mientras que un bien inferior es aquel cuya elasticidad ingreso de la demanda es negativa.

Cuando aumenta el ingreso, los consumidores tienden a consumir mayor cantidad de bienes de lujo y menor cantidad de bienes necesarios. La elasticidad ingreso de la demanda es útil para hacer una distinción entre los bienes de lujo y los bienes necesarios. Un bien de lujo tiene una elasticidad ingreso de la demanda mayor que uno. Un bien necesario tiene una elasticidad ingreso de la demanda menor que uno.

Con respecto a la elasticidad ingreso de la demanda estaría bueno poder realizar la tarea de objetivizar con precisión la realización de un trabajo de campo para obtener resultados más verídicos y certeros con el fin de inferir de alguna forma cierto comportamiento de la demanda de implementos de maquinaria agrícola en términos cuantitativos. Ahora bien, de acuerdo a personas bien informadas se ha constatado que la elasticidad ingreso tiende a tener sensibilidad al ingreso de los consumidores, en otras palabras que si el ingreso de los productores agrícolas aumenta, la demanda de bienes de capital sea maquinaria agrícola e implementos también tendrá tal comportamiento.

- **Productos Sustitutos.**

Los productos sustitutos son aquellos productos que, aunque no iguales, desempeñan similares funciones que el producto final de un sector. Así se puede decir que todo sector industrial se encuentra de alguna manera en competencia con aquellos sectores que producen bienes sustitutos.

Estos productos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, fijando un tope en los precios a fijarse por las empresas de dicho sector.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que cumplen con alguna de estas características:

a) están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio, contra el producto del sector industrial o,

b) son producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos

Cuando hablamos de productos sustitutos de las maquinarias e implementos estamos hablando de todos aquellos productos que de una u otra forma, cumplen las mismas funciones de estos y pueden satisfacer igualmente las necesidades de los consumidores.

- **Estacionalidad.**

La estacionalidad es un fenómeno social o geográfico que afecta el valor de una variable, por ejemplo ventas, en determinados momentos dentro de un periodo y que se da regularmente en todos los periodos.

En el caso de la empresa analizada podemos ver que al estar la demanda relacionada con el productor agropecuario y al tener éste necesidades según la época del año en la que se encuentra hace que la demanda sea estacional; es decir, el productor tradicional de ganado, tanto para consumo como para producción láctea toma medidas de aprovisionamiento antes de que comience el invierno y esto hace que la demanda de implementos sea mayor en los meses pre-invernales. Es en los meses anteriores al invierno

cuando la demanda es mayor porque es en esta estación cuando hay más escasez de pastos para el consumo animal, aquí es donde entran a jugar los implementos fabricados por la empresa ya que es en este tiempo cuando son utilizados en forma intensiva para racionar y darle de comer a los animales. Existe un nuevo sistema de engorde de animales llamado feed lot (corrales de engorde) que lo que pretende es adelantar el engorde del novillo para que esté maduro en un tiempo mucho menor que mediante el sistema tradicional; el papel del engorde en encierros está siendo cada vez mayor debido a la escasez de tierra por la que atraviesa el sector ganadero en manos de la agricultura dado los excelentes precios que han logrado los granos y con estos el deseo de una mayor superficie sembrada. El nuevo sistema de engorde ayuda al aumento de la demanda ya que estos sistemas requieren de una mayor utilización tanto de mixers como de vagones y palas de descarga.

Los elevados ingresos que se obtienen con la agricultura han impulsado, conjuntamente con otros factores, un aumento vertiginoso en el precio de la tierra y esto ha hecho que el ganadero se vea desplazado de las áreas tradicionales ganaderas de nuestro país, (soja, trigo, cebada, arroz, maíz). Según opiniones recogidas la perspectiva del sector de fabricación de implementos de maquinaria agrícola es buena dado que si el precio de los granos se mantiene la demanda va a seguir en las mismas condiciones, y si los granos bajan va a ser mejor la demanda porque la lógica indica que si la comida sube va a subir el precio de la carne y si los granos sirven va a ser mejor encerrar y juega un rol más importante la maquina para racionar encerrado.

- **Tipos de marketing.**

El Marketing es el proceso de gestión que desarrolla las estrategias específicas de comercialización de productos a nivel del cliente y canal de ventas de forma integrada con los objetivos de la empresa y de sus marcas.

La función del marketing es tener un conocimiento profundo de las estrategias de categorías y marcas, de los canales de comercialización y de las herramientas de promoción, exhibiciones, manejo de espacios en el punto de venta, precios, suministros de mercaderías (para mencionar algunas de las variables más significativas de compra).

Los elementos fundamentales que deben desarrollar la estrategia de marketing son:

- Elección de los canales de comercialización y de clientes claves y los recursos a asignar a los mismos.
- El diseño organizativo de la empresa para llevar a cabo la estrategia.
- El balance buscado entre los canales de comercialización existentes por áreas geográficas y la creación de nuevos canales para lograr los beneficios normales del innovador.
- La adecuación de los productos y servicios de acuerdo con las necesidades específicas de los distribuidores.
- El desarrollo de competencias organizacionales para sustentar ventajas competitivas.

La experiencia de muchas empresas parece indicar que el área donde puede lograr mayores beneficios el marketing es en ventas, en particular en empresas internacionales que estén globalizadas o internacionalizadas. El área de gestión de ventas tiende a configurarse alrededor de los canales de distribución, los clientes claves y servicios al cliente.

Las funciones observadas del marketing abarcan conocimientos de hábitos de compra en el punto de venta, desarrollo de promociones, evaluaciones de rentabilidad, control de la reposición y del manejo de inventarios, estimaciones de venta, manejo de eventos con los clientes, evaluaciones competitivas, manejo de los precios del consumidor, planeamiento y diseño de las góndolas de venta, asistir en aspectos de comunicación de marcas del cliente, marketing directo al consumidor, manejo del lanzamiento de nuevos productos. Es decir todas las variables de relación con los canales, los clientes, la organización interna de la empresa y las marcas y los consumidores.

Hasta el año 1997 la empresa no se había planteado un desafío tan importante como la de estar presente en la Expo-Prado afirmó el gerente de la empresa, esta ha sido una apuesta muy importante desde el punto de vista empresarial ya que el desconocimiento y el alto costo en los inicios de cambio de producto ponían en peligro el supuesto de empresa en marcha por tener escasa dimensión y volumen de productos, realmente ha sido un desafío ya que de la inversión realizada apenas se ha podido recuperar en dicha

participación a través de la venta de algunos productos. Afirma que la experiencia adquirida y los frutos recogidos en términos de clientes potenciales para la empresa ha sido transformada dicha decisión de participar en un éxito desde el punto de vista de marketing para sus productos obteniendo así una buena imagen en el mercado. En años siguientes han tomado la postura de hacer siempre el esfuerzo para estar presente con el objetivo de incrementar año a año su cartera de clientes considerando el retorno económico de la inversión a realizar.

3.4.3 – Exportaciones

Para el caso de las exportaciones de implementos de maquinaria agrícola como los que fabrica Mary SRL no existen datos respecto a cumplidos de exportaciones registrados en la actualidad, sin embargo encontramos antecedentes en esta que ha realizado en el año 1991 la primera exportación de tres extractores de árboles hacia Argentina y en el año 2006 se realizó el primer embarque de cargadores frontales hacia Chile no realizándose en otra oportunidad dicha experiencia. Actualmente la empresa presenta inexistencia de capacidad ociosa que no le permite dedicarse a la exportación teniendo demanda insatisfecha a nivel nacional que preocupa a la empresa por el incumplimiento de dicha demanda, planteándose, de seguir el crecimiento agrícola del cual tiene directa dependencia, una realización de inversión en infraestructura capaz de resolver el abastecimiento de dicha demanda así como también poder aprovechar oportunidades de colocación de productos en otros mercados ya sea como sucedió en el caso de Argentina y Chile.

El siguiente cuadro muestra exportaciones de diversas herramientas agrícolas que pertenecen al grupo de maquinarias agrícolas en el período 2005 setiembre 2008. Podemos destacar la irregularidad en cantidades vendidas que tienen los productos a través de los años así como también el escaso volumen físico exportado ya sea desde prensas, arados, rastras, entre otras, hasta sembradoras y tractores varios.



EXPORTACIONES DE URUGUAY

				2004		2005		2006		2007		Enero-Setiembre 2008		
				CIF Imp.	Cantidad	CIF Imp.	Cantidad	CIF Imp.	Cantidad	CIF Imp.	Cantidad	CIF Imp.	Cantidad	
8432	MAQUINAS, ARTEFACTOS AGRICOLAS, HORTICOLAS O SILVICOLAS, PARA LA PREPARACION O EL TRABAJO DEL SUELO O PARA EL CULTIVO; RODILLOS PARA CESPED O TERRENOS DE DEPORTE.	843210000	Arados	UNIDADE S				100	1	450	3	4	900	
		843221000	Gradas (rastras) de discos	UNIDADE S			6.690	1	6.950	1	6	34.890		
		843229000	Los demas	UNIDADE S	2.400	1			480	1	1.430	1	5	14.960
		843230100	Sembradoras-abonadoras	UNIDADE S	3.500	1	16.500	1	92.881	3			1	10.000
		843240000	Esparciadores de estiércol y distribuidores de abonos	UNIDADE S					3.980	1	6.000	1		
		843280000	Las demas maquinas aparatos y artefactos	UNIDADE S			2.180	2	3.600	1	12.900	5		
		843290000	Partes	UNIDADE S	4.968	216								
8433	MAQUINAS, APARATOS Y ARTEFACTOS DE COSECHAR O TRILLAR, INCLUIDAS LAS PRENSAS PARA PAJA O FORRAJE; CORTADORAS DE CESPED Y GUADAÑADORA S.	843340000	Prensas para paja o forraje, incluidas las prensas recogedoras	UNIDADE S				22.401	2	1.200	1			
		843351000	Cosechadoras-trilladoras	UNIDADE S				4.600	2	2.800	1			
		843353000	Maquinas de cosechar raices o tuberculos	UNIDADE S	12.600	1								
8701	TRACTORES	870120000	Tractores de carretera para semirremolques	UNIDADE S	3.023.900	54	4.439.719	83	15.741.554	327	21.578.489	388	463	26.527.286
		870130000	Tractores de oruga	UNIDADE S				4.000	3	2.100	1			
		870190901	Los demas tractores para uso agricola	UNIDADE S	15.400	11	19.750	14	29.119	15	39.900	21	20	76.150
TOTAL				3.062.768	284	4.478.149	100	9.404	357	21.652.219	423	499	26.664.186	

Fuente: Elaborado por Uruguay XXI en base a datos de la DNA

Martín Leal.
Ana Barla.
Mauro Díaz.

CAPITULO 4: La empresa y el estado.

Según los autores Eduardo Bueno Campos y Patricio Ortega en su libro "Fundamentos de Economía y Organización Industrial" se realizará el siguiente desarrollo referente a la relación que posee Mary S.R.L. así como también el sector en el cual esta inmerso la empresa con el Estado.

4.1 - Políticas. Relación Empresa – Estado.

Existen técnicas que hacen posible la relación Empresa - Estado como ser las políticas horizontales, verticales y puntuales.

Políticas horizontales

Estas políticas son caracterizadas por ser neutras entre sectores, no discriminatorias y de una temporalidad definida. Las principales medidas de tipo horizontal están destinadas a:

- Corregir las fallas en el funcionamiento de los mercados o regular éstos para que sus estructuras permitan un grado de competencia cercano al de los mercados contestables (mejorar la información, prevenir las prácticas monopólicas, asegurar los derechos de propiedad, promover la ética ambiental).
- Mejorar la disponibilidad y la calidad de los insumos (fomentar la innovación, desarrollar la infraestructura, elevar la calidad de la mano de obra, suministro y costo del crédito entre otros, asegurando así la dotación de factores en forma equitativa y oportuna a precios de mercado.

En lo referente a los instrumentos, las medidas de tipo regulatorio adquieren una enorme relevancia, ya sea que se trate de crear un marco que garantice el libre juego de competencias en los mercados o de eliminar reglamentaciones excesivas que entorpezcan el desarrollo de la iniciativa privada.

Políticas verticales.

A diferencia del punto anterior estas políticas no son neutras entre sectores y atacan problemáticas específicas.

Un ejemplo de una política vertical es el proteccionismo en un sector específico productivo.

Políticas puntuales.

A diferencia de las Políticas horizontales y verticales tienen directivas diseccionadas a algunas empresas específicas habiendo existencias de socorros a empresas así como también el fomento de fusiones de las mismas.

A continuación desarrollaremos la política vertical que desarrolla el Estado referente al sector de implementos de maquinaria agrícola en el Uruguay a través de la enunciación de las disposiciones legales específicas así como también su intervención que realiza en dicho sector.

4.4 – Disposiciones legales específicas.

La realización de actividades agropecuarias tendrán la posibilidad de optar en algunos casos por tributar el impuesto a las rentas de las actividades económicas (IRAE) o dejar como definitivo los pagos de IMEBA, los que opten por IRAE poseen beneficios tributarios que alcanzan a las inversiones realizadas en el sector agropecuario en la liquidación del IRAE cuando la misma se determina en forma real. Los que desarrollen actividades agropecuarias y sean contribuyentes de IRAE pueden acceder al beneficio denominado exoneración por inversiones, que exonera hasta un máximo de 40% de la inversión (adquisición) realizada en el ejercicio en:

- maquinaria agrícola
- vehículos utilitarios: tractores para remolques, remolques y zorras.
- maquinarias, instalaciones y equipos destinados a la innovación y especialización productiva.

Los beneficios citados son a nivel de rentas por lo que al multiplicar por la tasa del impuesto que asciende al 25%, determinamos el ahorro impositivo para el productor agropecuario cuando realizamos una inversión.

El detalle que a continuación realizaremos surge de la nomina de maquinaria agrícola exonerada del IVA según resolución de la DGI N° 305/979 de 30.11.979 y complementarias actualizadas al 31.05.2008. y refiere a los productos que Mary S.R.L. tiene relación.

- Acondicionadores de Heno
- Adaptadores para cabezales de cosechadoras utilizadas en máquinas picadores de forraje (Res. 65/2002)
- Arados de diversos tipos
- Cabezales para cosechadoras
- Carros tolva para carga y transporte de fertilizantes sólidos a granel (Res. DGI 339/1998)
- Carros tolvas para cosecha
- Cosechadoras
- Distribuidoras de forrajes (Res. DGI 187/1987)
- Enfardadoras
- Marcadores acoplables a máquinas agrícolas (Res. 270/998)
- Mezcladoras – alimentadoras de ganado vacuno (Res. 194/995)
- Picadores de forrajes
- Rastras de dientes
- Rastrojeros
- Vagones Forrajeros (Res. 402/989)

La venta de bienes que no están incluidos en la nomina completa de maquinaria agrícola exonerada del IVA se grava a la tasa básica. Los contribuyentes pueden solicitar la inclusión de maquinaria agrícola y sus accesorios en esta nómina; esta exoneración tendrá vigencia cuando la otorgue el Poder Ejecutivo.

La D.G.I realiza una auditoria trimestralmente a Mary S.R.L por ser fabricante para la constatación del cumplimiento impositivo con respecto a la adquisición de la materia prima para la posterior devolución del IVA, siendo esto un punto critico a la hora de competir con los productos importados exentos del IVA, nos manifestó el responsable. Dicho beneficio tiene una incidencia directa en el precio de venta en un 22% (tasa básica actual) donde su inclusión en el precio de venta haría imposible competir con los productos importados.

Con respecto a los aportes al B.P.S. estas se cumplen de acuerdo al régimen general de industria y comercio sin ninguna particularidad.

Con respecto a la región en términos fiscales podemos enunciar que en Brasil que es el principal productor y exportador de bienes de capital existen beneficios como amortización acelerada únicamente para bienes de capital de origen brasileño y programas de beneficios impositivos para los que logren un determinado nivel de exportaciones y tecnología, por otra parte Argentina no cuenta con programas de incentivo a la actividad.

En Argentina se aplican derechos a las exportaciones e impuestos a las ganancias a los reintegros fiscales lo que demuestra una desventaja comparativa con Brasil que al igual que Uruguay no se aplican retenciones a las exportaciones.

4.5 - Intervención estatal.

Se entiende por intervencionismo en un sentido amplio a la acción de la administración pública encaminada a regular la actividad de otro ámbito público o privado, fijando normas o realizando actividades en sustitución de aquél. En un sentido estricto el término es más usado en el terreno económico como la afectación de la actividad económica por el Estado.

El término intervencionismo se usa para significar distintos casos en los que esa actividad es considerada por algunos sectores políticos y económicos como rechazable.

Podemos clasificarlo:

En el orden de política internacional, se denomina intervencionismo a los actos mediante los cuales un Estado trata de influir en la decisión de otro de forma no legítima, mediante el uso o no de la fuerza.

Dentro de la propia política interna de un Estado se entiende por intervencionismo a las acciones de la administración central encaminadas a limitar la autonomía política de otras administraciones territoriales.

En materia económica, para el liberalismo, el intervencionismo son aquellas acciones del Estado mediante las cuales se condiciona la actividad económica del país mediante la regulación del mercado laboral, fijación de precios y salarios, control de mercado cambiario, nacionalización de determinados sectores (financiero, industria pesada) y, en general, se atribuye una amplia capacidad al Estado como productor de bienes y servicios.

En la actualidad, la actividad económica del Estado que llega al punto de controlar la totalidad o buena parte de la economía de un país se considera rechazable y no se le denomina intervencionismo, sino economía planificada.

La empresa en cuestión encuadra dentro de un sector importante dentro de la economía por estar estrictamente relacionada directamente con el mayor exponente económico como lo es el sector agrícola.

El estado direcciona esfuerzos hacia la industria nacional adjudicándole beneficios específicos fiscales de manera vertical, donde quienes quieran ingresar al sector tendrán un estímulo importante a la hora de decidir por ingresar a la industria de implementos de maquinaria agrícola. En la misma dirección existe el decreto del 16 de agosto de 1995 que considera necesario establecer condiciones igualitarias entre los referidos bienes independientemente de que sean importados o de fabricación local, a los efectos de que la industria nacional sea competitiva en el actual proceso de integración regional. Por ello enuncia en su artículo nº 17 – Maquinaria Agrícola – La exoneración establecida por el literal F), numeral 1), artículo 17 del Texto ordenado 1991, comprenderá los bienes que establezca la Dirección General Impositiva. Los fabricantes de los referidos bienes, tendrán derecho a un crédito por el impuesto al valor agregado incluido en las adquisiciones de bienes y servicios que integren el costo de los mismos.

Capítulo 5 - Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política

En el presente capítulo se realizará una breve descripción de las características principales de la competitividad sistémica sin llegar a profundizar el tema, no obstante, se relacionarán ciertos aspectos de la competitividad sistémica con la realidad de la empresa y el entorno en el cual se encuentra inmersa así como también enunciados sobre posibles relaciones a crear con el único motivo de obtener competitividad a nivel global.

El concepto de "competitividad sistémica" constituye un marco de referencia para los países tanto industrializados como en desarrollo. Hay dos elementos que lo distinguen de otros conceptos dirigidos a determinar los factores de la competitividad industrial:

- la diferenciación entre cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro)
- la vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial

Las empresas industriales de los países desarrollados y de los países en vías de desarrollo se ven hoy ante la necesidad imperiosa de incrementar su competitividad. Mary S.R.L no escapa a la realidad de considerar la tendencia del mercado mundial para hacerse competitivo a nivel global. En la misma dirección se encuentran aquellas empresas enunciadas en este trabajo, simplemente que la diferencia con Mary S.R.L. es que ésta posee dedicación exclusiva a la fabricación de implementos de maquinarias agrícolas propiamente dicho, siendo que las demás poseen una gama de diversos productos muy diferentes entre si, con aspiraciones de participación en diversos mercados digamos que casi nulas.

En la actualidad de acuerdo a información recabada de los diferentes actores en el sector de implementos de maquinaria agrícolas y empresas que se asemejan a tal encuadre se ha identificado la necesidad de ingresar a otros mercados. Se ha constatado que las empresas se hacen competitivas al estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva, por otra parte también, al estar insertas en redes articuladas dentro

de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones.

Al hacer referencia en el párrafo anterior a redes articuladas que hacen a las empresas competitivas, Michael Porter en su análisis "Ventajas competitivas de las naciones" (Porter 1990) propone a los clusters, que configuran un "diamante" cuyas aristas son las estrategias y estructuras empresariales, la competencia, las condiciones de la demanda, las condiciones factoriales, así como las industrias afines o de apoyo; la competitividad industrial proviene en medida determinante de la calidad locacional. Porter se centra en los clusters de empresas y en las empresas subcontratistas y de servicios que apoyan a las primeras. También examina los aspectos político-institucionales localizados más allá de la formación de entornos en los países de industrialización tardía.

5.1 - Niveles de competitividad sistémica

Los países más competitivos poseen:

- estructuras en el **nivel meta** que promueven la competitividad,
- un **contexto macro** que ejerce una presión de performance sobre las empresas, y un **nivel meso** estructurado donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad,
- un gran número de empresas situadas en el **nivel micro** que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua.

En contraste con ello, la mayoría de los países en desarrollo o en transformación se distinguen por las deficiencias que acusan en todos los cuatro niveles.

¿Cuáles son entonces los puntos de partida para los países que quieren desarrollar industrias competitivas a nivel internacional o elevar a ese nivel la competitividad de sus industrias ya existentes?

¿Qué medidas deben tomarse en primer término?

A manera de conclusiones en primera instancia lo importante en un comienzo es la estabilidad del contexto macroeconómico (para ello, el déficit presupuestario, la deuda externa, la inflación y el tipo de cambio tienen que ser controlables y las reglas del juego económico no deben cambiar reiteradamente, ya que esa es la única forma de ofrecer seguridad a la inversión) y la necesidad de que la macro política haga llegar a las empresas señales claras e inequívocas de que ellas deben acercarse a los niveles de eficiencia usuales en el ámbito internacional. Puede servir a tal fin la política comercial, siempre que el desarme arancelario se produzca a lo largo de etapas previsibles. La política reguladora de la competencia puede jugar un papel relevante para prevenir situaciones monopólicas.

En consecuencia, la política macroeconómica y la formación de estructuras meso económicas se condicionan mutuamente. La estabilización en el nivel macro es una condición necesaria, pero no suficiente, para garantizar el desarrollo sostenido de la competitividad, pues ello presupone implementar las políticas de nivel meso. Pero la formulación de las mismas será poco promisorias mientras no se haga nada por estabilizar el contexto macro. La política tecnológica, por ejemplo, no alcanzará su objetivo de fortalecer la capacidad tecnológica de las empresas si los propios empresarios no buscan la competitividad. Las barreras arancelarias selectivas sirven para fortalecer las industrias sólo cuando las empresas aprovechan el tiempo disponible para hacerse competitivas.

Otro punto a destacar es el desbloqueo social y la implantación del nuevo patrón orientado al mercado mundial son dos procesos que van de la mano, posibilitando el aprendizaje en el terreno de la política económica.

5.2 – Breve desarrollo por los diferentes niveles.

La competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, exigiendo no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad. La formación de estructuras a nivel de sociedad, (mejora de la capacidad de aprendizaje para responder con prontitud y eficacia a los diferentes requerimientos que el mercado exige) como complemento de la formación de estructuras a nivel económico, eleva la capacidad de los diferentes grupos de actores para articular sus intereses y satisfacer entre todos los requerimientos tecnológico-organizativos, sociales, ambientales y los que plantea el mercado mundial.

El más importante de los elementos que aseguran la coordinación en y entre los cuatro niveles sistémicos es la disposición al diálogo entre los grupos importantes de actores sociales, disposición que ayuda a cohesionar esfuerzos y a canalizar conjuntamente el potencial creador de la sociedad.

A **nivel macro** las fuentes más poderosas de inestabilidad macroeconómica son el déficit presupuestario y de balanza de pagos cuando sus niveles son constantemente elevados. La estabilización del contexto macroeconómico tiene que apoyarse sobre todo en una reforma de las políticas fiscal y presupuestaria, como también la monetaria y cambiaria.

Toda reforma fiscal y presupuestaria tiene que ir aparejada con una política estructural orientada al crecimiento y con una política social de flaqueo; dadas esas condiciones, la citada reforma se transforma en una bisagra poderosa que permite avanzar simultáneamente hacia los objetivos representados por la estabilidad, el crecimiento y la distribución.

El **nivel meso** se refiere a la construcción de redes de colaboración interempresarial, que permita aumentar las capacidades individuales de las empresas a través de un efecto de sinergia donde la red de colaboración permita contar con capacidades mayores a la suma de las capacidades individuales de sus integrantes. Estas redes no incluyen solo a grupos de empresas, sino que además requieren de la participación de instituciones relacionadas con las actividades empresariales, como universidades, organizaciones de fomento, centros de investigación y desarrollo, grupos de consultores especializados, entre muchos otros, así como de los diferentes niveles de gobierno. La formación de políticas a nivel meso requiere, no solo de la participación del Estado, sino el involucramiento de otros actores que permitan de una manera efectiva incrementar las capacidades de un distrito industrial.

Para el caso del **nivel micro** las empresas se ven confrontadas hoy con requerimientos cada vez más fuertes que resultan de distintas tendencias:

- la globalización de la competencia en cada vez más mercados de producto;
- la proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora

- la diferenciación de la demanda;
- el acortamiento de los ciclos de producción;
- la implantación de innovaciones radicales (nuevas técnicas [microelectrónica, biotecnología, ingeniería genética, nuevos materiales], nuevos conceptos organizativos);
- avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas.

Por ello es que las empresas que actúan en el mercado mundial ya no compiten de una manera descentralizada y hasta aislada, sino en forma de clusters industriales, es decir, como grupos empresariales organizados en redes de colaboración.

De acuerdo a los cuatros niveles definidos (meto, macro, meso, micro) consideramos centralizarnos en el nivel meso para realizar sugerencias subjetivas respecto al sector implementos de maquinaria agrícola. En los subsiguientes puntos se realizaran breves desarrollos del nivel meso considerando las relaciones Estado, empresas, instituciones intermedias, dimensión nacional regional o local y requerimientos para el sector de implementos de maquinaria agrícola.

5.3 - El Estado, las empresas y las instituciones intermedias en el nivel meso - Se rompen las dicotomías tradicionales

La idea de que el Estado, como centro rector de la sociedad, es el único capaz de conducir los procesos tecnológicos y económicos, como el dogma de la subsidiariedad del Estado frente a los procesos del mercado, distan mucho de la realidad. Los casos exitosos de la economía mundial revelan la existencia de un amplio margen de acción para llevar a cabo políticas que fortalezcan la competitividad de las localizaciones industriales

Resulta esencial la creación de una infraestructura física al servicio de la exportación (por. ej. sistemas de transporte y telecomunicaciones). Lo que opone muchas más dificultades es reformar y desarrollar con criterios de competitividad las instituciones educativas, investigativas y tecnológicas, así como las demás políticas locacionales de soporte industrial dirigidas a estructurar el nivel meso. La cuestión clave está en cómo

seleccionarlos y combinarlos, en saber qué procesos de toma de decisiones podrían servir de base para desarrollar e implementar políticas locacionales adecuadas a la complejidad de la producción industrial.

5.4 - La dimensión nacional, regional y local del nivel meso

Aparte de la existencia de un contexto general favorable a la innovación (educación básica, incentivos tributarios para I+D), la creación de ventajas competitivas dinámicas exige aplicar meso políticas específicas y selectivas. La selectividad en el plano meso político apunta a "fortalecer a los fuertes" para fundar con rapidez núcleos industriales dinámicos y localizaciones industriales eficientes que ejerzan su poder de irradiación sobre áreas menos desarrolladas.

La selectividad va dirigida hacia los siguientes niveles:

- 1- la concentración de meso políticas en clusters industriales con potencial de desarrollo,
- 2- a nivel de clusters, al desarrollo de un entorno eficiente para los mismos, esto es, un contexto propicio a la innovación, un instrumental capaz de promover a los best performers y conducirlos lo antes posible hasta el best practice internacional, así como la formación de estructuras que ayuden a las empresas con potencial de desarrollo a dar alcance al grupo de los best performers; el fortalecimiento de las regiones en desarrollo donde surjan grupos empresariales dinámicos o clusters.

Las políticas que configuran el nivel meso poseen una dimensión nacional y una regional o local. A nivel nacional, las políticas meso apuntan a desarrollar las infraestructuras físicas (transportes: puertos, redes ferroviarias y de carreteras; telecomunicaciones: sistemas de abastecimiento y de eliminación de residuos: energía, agua y desagüe, desechos) y las infraestructuras inmateriales (formación de sistemas educativos, etc.) adecuadas a los clusters. Son de importancia asimismo las políticas selectivas y activas de comercio exterior (política comercial, estrategias de penetración a los mercados), así como la defensa activa de intereses a nivel internacional (por ej. de los países en desarrollo frente al proteccionismo de los países industrializados).

La estructuración del nivel meso para que pueda crear capacidades es una tarea permanente del sector público y privado; la política meso debe ser entendida como una tarea transectorial dirigida a mejorar en forma constante la localización económica.

5.5 - Requerimientos para el sector de implementos de maquinaria agrícola a nivel nacional.

La capacidad nacional de transformación está condicionada por la capacidad de respuesta a los requerimientos de los distintos grupos sociales, del cambio tecnológico, de la economía mundial y de la durabilidad del proceso de desarrollo. La capacidad de asegurar y mejorar la capacidad nacional de transformación varía de país a país y varía también en las diferentes fases por las que atraviesa cada uno de ellos. La constelación económica mundial sufre por lo tanto reacomodaciones bastante frecuentes. Los procesos recesivos como los que vive el Uruguay cuya capacidad de adaptación está en descenso tienen como contrapartida los procesos tecnológicos y de industrialización tardía que avanzan en otros países. Varía bastante el potencial de anticipación y reacción ante los nuevos requerimientos que actúan en el plano tecnológico-organizativo.

Claramente se constata que este sector de fabricación de implementos de maquinaria agrícola en el Uruguay se encuentra en la fase de exploración y rediseño de sus diferentes tipos de empresas que participan en el mercado nacional. De acuerdo a manifestaciones directas de los actores que conforman el sector hay una marcada necesidad de implementar nuevas estrategias con el fin de expandirse de manera eficiente y competitiva a través del mercado nacional así como también proyectarse hacia otros como ser en esta primera instancia hacia la región (MERCOSUR). Tales inquietudes elocuentes por parte de diferentes actores obedecen al convencimiento de que el sector de implementos de maquinarias agrícolas tiene buena perspectiva a nivel nacional como regional debido, y valga la redundancia, a las nuevas formas de producción del sector agrícola que es del cual mantiene una relación directamente proporcional a los resultados de aquélla en el sentido que se ha manifestado en varias oportunidades a través de todo el trabajo.

En tal sentido el aprendizaje en materia de gestión económica inexorablemente pasará por los cuatro niveles definidos. Siendo necesario la toma de conciencia por parte de los empresarios del sector, junto con las instituciones involucradas y el Estado, que la futura competitividad internacional cambiará por completo sus patrones de organización,

gestión y estrategia hasta ahora desarrollados. Se pasa así a los denominados clusters (Porter) para el sector de implementos de maquinaria agrícola. Es preciso generar impulsos selectivos para mejorar la cooperación entre las empresas y la competitividad de las mismas y contribuir al desarrollo de un perfil de especialización.

Con el objeto de potenciar el nivel meso hay que hacer frente a la fragmentación de fuerzas, promoviendo nuevos patrones para el diálogo y la toma de decisiones y mejorando la capacidad estratégica de los actores, aunado todo ello a la reorganización de las instituciones del entorno empresarial o al desarrollo complementario de las mismas.

Para el desarrollo del cluster de implementos de maquinaria agrícola será necesario no solo el desarrollo propiamente dicho del nivel meso sino que los otros niveles tendrán su importancia significativa al momento de diseñar y seleccionar puntos de apalancamientos en términos sociales y económicos que permita el funcionamiento coherente de los niveles.

La especialización orientada hacia el mercado mundial empieza por implantarse generalmente en un solo segmento de la economía y de la sociedad. Sólo de ese modo resulta posible aprovechar los potenciales de exportación, generar las divisas necesarias y poner en marcha procesos de aprendizaje dirigidos al mercado mundial. En casi todos los casos, lo primero que se debe hacer es explotar a fondo las ventajas basadas en los recursos naturales y en los costos salariales. Solamente sobre esta base resulta posible seguir avanzando hacia segmentos más intensivos en creación de valor agregado.

A mayores requerimientos a las empresas se hace más claro que éstas ya no pueden competir de forma aislada, sino que requieren conformarse en grupos empresariales articulados en redes de colaboración.

CAPITULO 6 – La estrategia competitiva.

6.1 – Concepto de Estrategia.

Tener un propósito estratégico implica tener una visión de futuro, debe permitir orientar, descubrir y explorar. Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de los objetivos y metas.-

6.2 - Diferentes enfoques y definiciones:

- Peter Druker: "Estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿ Que es nuestro negocio? Y ¿Que debería ser?"
- Alfred Chandler jr: "Define la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él la estructura sigue a la estrategia"
- Kenneth Andrews: "La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en que clases de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser".
- Henry Mintzberg: "Identifica 5 definiciones de estrategia:
 - La estrategia como plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede de la acción y se desarrolla de manera consciente.
 - La estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar un oponente.
 - La estrategia como patrón: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento.
 - La estrategia como posición: es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional.

- La estrategia como perspectiva: implica que no solo es una posición sino una forma mas amplia de ver al mundo"
- Michael Porter: "La estrategia es una única y valida posición considerando un sistema de actividades diferentes. Es elegir que hacer y que no hacer, en que mercados entrar y en cuales no, implica la elección de un camino dejando atrás las otras opciones.-

6.3 – Concepto actual de estrategia.

La forma mas fácil de analizar el concepto es tomarlo como cuatro elementos que se complementan y forman un todo.

Esos cuatro elementos son:

1- VISION: es la definición de la razón de ser de la organización. A donde se quiere llegar con la organización en 3 o 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

2- POSICIONAMIENTO: La estrategia debe elegir el posicionamiento requerido para la empresa y sus productos en la mente del consumidor. Esta acción resulta de dos maniobras estratégicas: segmentación y diferenciación.

3- PLAN: La visión y el posicionamiento permiten fijar objetivos y metas; y a partir de estos se puede elaborar un plan estratégico, que seria la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado.

4- PATRON INTEGRADO DE COMPORTAMIENTO: La estrategia es mucho más que visión, posicionamiento y plan; es un patrón integrado de comportamiento. Quiere decir que todos los integrantes de la empresa deben conocer la estrategia y trabajar en función de esta.-

6.4 - Factores que condiciona la estrategia.

Las estrategias competitivas dependen de aspectos tales como la fijación de precios, publicidad, inversiones fijas, la investigación y el desarrollo de nuevos productos.-

Fijación de precios.

La empresa puede ser:

- Tomadora de precios: son las firmas que pertenecen a un mercado competitivo y se rigen por la ley de la oferta y la demanda.
- Fijadora de precios: lo hace atendiendo a la maximización de sus beneficios.
- Practicar la discriminación de precios: se puede discriminar cuando se logra identificar a los clientes que valoran más el producto, en función de las diferencias entre las elasticidades de sus demandas. La firma gana mas fijando un precio mas alto a los que tienen demanda inelástica con respecto a los demás clientes.

Hay cinco tipos de precios no uniformes

- 1- Diferentes categorías de clientes pueden pagar precios diferentes.
- 2- Fijación de un único precio para todos los compradores.
- 3- Precios dependientes de los volúmenes comprados.
- 4- Utilización de ventas vinculadas: se refieren a la realización de una venta bajo la condición que el cliente compre otro producto. Permiten fijar precios más altos a los consumidores que mas usan productos vinculados.
- 5- Diferenciación de precios en función de la calidad de los mismos.

"no existe un acuerdo explícito entre las empresas del sector a la hora de fijar sus precios, pero en los hechos toman como principal referencia el precio de los otros integrantes de la misma rama"

Publicidad.

La publicidad se puede definir como cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

Con los mercados cada vez más saturados donde la oferta del producto supera ampliamente la demanda, con productos muchas veces similares, la publicidad como herramienta de comunicación es esencial para posicionar al producto de forma que sea elegido por los potenciales clientes. La misma puede ser de marca, genérica, o institucional e intenta transmitir a todos los clientes el valor de la empresa diferenciándola en el mercado. La publicidad de producto o de servicio en cambio, intenta vender de manera concreta y específica algún producto y o servicio.

Se han realizado encuentros Mary, oportunidad en la que se brinda una jornada de campo con demostración de nuevos implementos. Alrededor de 400 personas participaron de la jornada. La empresa apuesta a realizar tradicionalmente todos los años dicho evento, para que año a año los clientes expresen sus ideas y conceptos sobre los productos y el servicio de Mary.

Los tiempos para Mary están cambiando, toma la decisión de renovar a través de la modificación del logotipo original, al que se le dio más dinamismo encerrándolo en dos flechas simbolizando: movimiento, energía, flexibilidad alrededor de nuestra identidad, no obstante se mantiene la tipografía original del logotipo de Mary. Este nuevo isologotipo refleja la mirada de la empresa con firmeza al horizonte del futuro, a crecer, a innovar constantemente.

Inversiones fijas.

La política de inversiones puede asociarse a las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación de los productos. En el primer caso las inversiones estarán

focalizadas a obtener una reducción en los costos de producción, mientras que en el segundo caso se pretende conseguir una diferencia cualitativa en sus productos.

Investigación & desarrollo.

La investigación & desarrollo de nuevos productos a ofrecer al mercado pueden ser un factor importante que haga la diferencia con respecto a la competencia a través de la innovación productiva.

6.5 – Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Fortalezas y debilidades son variables internas de la organización, se conocen como variables endógenas. Se puede operar sobre ellas y en general las reacciones de la organización son preactivas.

Oportunidades y amenazas son variable externas de la organización. Se conocen como variables exógenos y es difícil de operar sobre ellas, las reacciones de la organización son adaptativas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y la posicionan en un lugar de privilegio frente a la competencia: recursos que se controlan, capacidades, y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente. Podemos señalar como ejemplos de fortalezas para nuestro caso las siguientes:

- Vocación productiva y concentración geográfica.
- Buen nivel de calidad y servicio del producto.
- Buen posicionamiento e imagen de los productos.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas. Podemos señalar como ejemplos de oportunidades para nuestro caso las siguientes:

- Buenos niveles en los niveles de crecimiento de demanda interna.
- Tendencia favorable en los precios agrícolas
- Incremento de la producción, las inversiones y el empleo.

Debilidades: Estos elementos son los que la empresa, no ha podido manejar o resolver de mejor manera que su competencia principal y en los cuales, por lo tanto presenta una clara situación de inferioridad: ya sea, recursos que carece, habilidades que no posee, actividades que no desarrollan positivamente. Podemos señalar como ejemplos de oportunidades para nuestro caso las siguientes:

- Importantes asimetrías con la región.
- Capacidad instalada al límite.
- Insuficiente inversión en tecnología (de producción y diseño) y en calidad de procesos (Inexistencia de empresas certificadas)
- Nulo nivel de exportaciones.
- Baja disponibilidad de mano de obra especializada, falta de cursos con especialidad en la industria.
- Poca formalización de alianzas estratégicas tecnológicas y comerciales.
- Inexistencia de entramado productivo del sector (Clusters).

Amenazas: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reunimos las características deseadas para aprovecharlo y

nos deja en una posición de desventaja. Podemos señalar como ejemplos de oportunidades para nuestro caso las siguientes:

- Aumento de restricciones al acceso de productos Uruguayos a mercados desarrollados.
- Cambio en la demanda de los consumidores.
- Altos aranceles al ingreso de mercados desarrollados.

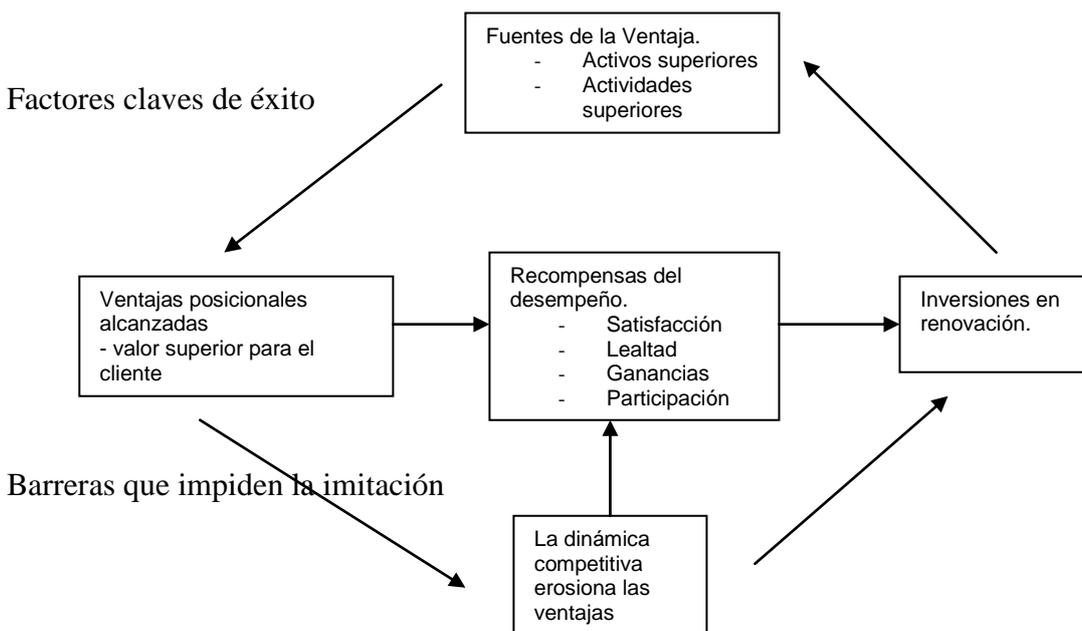
La estrategia impone compensaciones.

El pensamiento estratégico se centra en adoptar enfoques diferentes para brindar valor al cliente, en elegir distintos conjuntos de actividades que no pueden imitarse fácilmente y que, por ese medio, brinden las bases de la ventaja competitiva sustentable.

La estrategia como creación del valor.

La meta última de la estrategia es crear valor – para los accionistas y otras partes interesadas – satisfaciendo las necesidades y los deseos de los clientes. Si una empresa es capaz de brindar a sus clientes mejor valor que sus rivales durante un periodo sostenido de tiempo, es muy probable que cuente con una estrategia superior. Esta no es una tarea simple. Los deseos, necesidades y preferencias de los clientes cambian a medida que se familiarizan con los productos y servicios y con la llegada de nuevos rivales al mercado, así como cuando la competencia eleva los parámetros que definen al valor. Como resultado, lo que es valioso hoy puede no serlo mañana. Los valores, a menos que se los preserve, alimente y mejore constantemente, se erosionan con el tiempo.

Ciclo de la ventaja competitiva.



Fuente: George S. Day y J. Reibstein, Wharton on Dynamic Competitive Strategy, John Wiley & Sons, Nueva Cork, NY, 1997.

Muestra que cualquiera sea el momento, las empresas están dotadas de un conjunto mixto de recursos. Algunos de los activos y de las capacidades no son mejores que los de la competencia, otros son inferiores y unos pocos son superiores. Estos activos y capacidades superiores constituyen la base de las ventajas posicionales.

Cualquiera sea la ventaja competitiva que una empresa cree, debe tener en claro que los permanentes cambios del entorno estratégico y las medidas competitivas de

las empresas rivales trabajaran continuamente para erosionarla. En este entorno, la estrategia competitiva tiene un doble propósito: desacelerar el proceso de erosión protegiendo la competencia actual contra las acciones de los competidores e invertir en nuevas capacidades que formen la base de la próxima posición de la ventaja competitiva. En consecuencia, la creación y el mantenimiento de esa ventaja son un ciclo continuo.

La responsabilidad social como ventaja competitiva.

Las organizaciones que son socialmente responsables pueden gozar de una posición más sólida respecto a su competencia al poseer una serie de ventajas competitivas sobre sus competidores.

Entre estos elementos cabe destacar los siguientes:

- El entorno legal; el respeto al entorno legal es, hoy en día, el mínimo necesario que se debe considerar, si se quieren evitar las sentencias condenatorias que pueden acabar con los directivos en prisión, el deterioro de la imagen pública y unos costes económicos importantes
- el mercado de capitales; esta tendencia hacia las inversiones socialmente responsables aporta un mayor equilibrio entre los objetivos éticos y la rentabilidad de las organizaciones
- la imagen de marca; la rivalidad tiende a aumentar cuando las organizaciones son incapaces de diferenciar sus productos o servicios en un sector. La potenciación de la imagen de marca es una de las estrategias de diferenciación en la mayoría de sectores
- la innovación; las organizaciones socialmente responsables poseen una tendencia innata a la innovación de productos y procesos. Esta cultura innovadora tiene sus orígenes en la proximidad y sensibilidad respecto a los cambios y las tendencias del mercado y de la sociedad en general.
- la cultura corporativa; la cultura de una organización socialmente responsable es otro de los elementos que supone una ventaja competitiva. Aunque, para que una organización tenga éxito a largo plazo debe tener algo más que una cultura sólida y apropiada. Debe ser capaz de adaptarse continuamente a su entorno
- la legitimación del mundo empresarial; Esta necesidad de mejorar la imagen dentro y fuera de nuestra sociedad, da una mayor importancia a las empresas

socialmente responsables. Son las abanderadas de una "manera de hacer" que cada día tiene más adeptos.

La estrategia como cartera de opciones.

Cuando hablamos de la estrategia como el diseño de un plan maestro para el futuro de la organización, no nos estamos refiriendo a un plan detallado a largo plazo que debe seguirse al pie de la letra. Tal como se indicó anteriormente, el cambio es una de las principales características del entorno competitivo actual. Por consiguiente, la estrategia encarna ambas ideas: una visión a largo plazo que indique hacia donde queremos ir y un cierto grado de flexibilidad al elegir como llegar hasta allí. Como resultado, el aprendizaje es un elemento esencial de la formulación de estrategias. Apenas comenzamos a implementar el rumbo elegido, empezamos a aprender como es la sintonía entre ese rumbo y el entorno competitivo, como responderán probablemente nuestros competidores y de que forma la organización esta preparada para llevar a cabo su misión. Entonces, en lugar de interpretar a la estrategia como un plan detallado a largo plazo, es más preciso y recomendable considerarla como una cartera de opciones futuras. Implícita dentro de esta categorización esta la noción de que, en el momento en que se diseña una estrategia, algunos de sus elementos son más predecibles que otros.

El cambio y la incertidumbre en el entorno estratégico externo.

El primer paso del proceso de análisis de las oportunidades y amenazas externas consiste en identificar las tendencias y fuerzas del cambio importantes que tienen lugar en el entorno estratégico externo y que podrían afectar materialmente la posición competitiva de una compañía.

Las siguientes secciones identificarán – sin un orden determinado de relevancia – algunos de los temas, tendencias y fuerzas del entorno estratégico externo.

La globalización.

A medida que maduran las economías de las naciones industrializadas, disminuyen las perspectivas de crecimiento de muchas industrias en los mercados tradicionales. Simultáneamente, en otras regiones del globo, están experimentando un

desarrollo económico mas acelerado y están cambiando el "centro de gravedad" de los negocios mundiales, que se desplaza de las economías desarrolladas a las naciones en desarrollo. Este cambio en la actividad económica global esta motorizado por muchos factores: el nivel de vida de los países en desarrollo esta mejorando; la libre empresa se está diseminando, lentamente pero a paso firme, por todo el globo; la tecnología está en erupción; las barreras comerciales están desapareciendo; la comunicación esta comenzando a ser instantánea a nivel mundial; los sistemas financieros globales brindan capital con eficiencia a aquellos lugares en que se los utiliza mas productivamente.

La globalización del panorama competitivo ha obligado a muchas empresas a repensar sus estrategias. Mientras que antes solo podía considerarse verdaderamente globales a algunos pocos negocios como el petróleo, hoy todo tipo de industria – de los farmacéuticos a los aviones y las computadoras y mucho mas – está convirtiéndose en global, tanto en escala como en alcance.

La globalización no solo ha aumentado la intensidad competitiva, sino que ha planteado nuevos riesgos. La mayor exposición a los mercados internacionales significa aventurarse en culturas distintas y a menudo desconocidas, ocuparse de entes reguladores y estructuras diferentes, y asumir un mayor nivel de riesgo político y cambiario. Sin embargo, pocas empresas podrían darse el lujo de ignorar a la globalización.

La era de la información.

La velocidad a la cual la tecnología esta cambiando nuestras vidas es realmente asombrosa. Hace solo diez años, Internet no era más que un sueño. Hoy, los clientes consultan a diario la base de datos de rastreo de encomiendas para verificar el estado de su envío.

Mediante las mejoras en los productos y servicios, la tecnología está cambiando también la calidad de nuestras vidas. Para muchas personas, los congestionamientos para ir y volver del trabajo ya son historia antigua. Los horarios flexibles, el surgimiento de la oficina hogareña bien equipada y novedosa formas de comunicación están haciendo posibles nuevos estilos de vida, que permitan combinar el trabajo con la vida familiar.

La revolución biotecnológica.

Aunque en los últimos años la atención ha estado centrada principalmente en los enormes cambios producidos por la revolución informática, otras consecuencias igualmente notable de avances científicos está a la vuelta de la esquina: la revolución de la biotecnología. El impacto que puede causar esta revolución es, por el momento, escasamente comprendido por el público en general.

Se cree que la revolución de la biotecnología tiene el mayor potencial en tres áreas: la medicina, el medio ambiente, y la agricultura. También es posible que, en el largo plazo, los avances en las ciencias biológicas conmuevan al mundo de la electrónica y conviertan en obsoleto al silicio. Junto con estos progresos revolucionarios, la biotecnología traerá consigo nuevos desafíos. Ya están surgiendo cuestionamientos con respecto a las implicancias legales o morales de nuestra creciente capacidad para manipular la vida.

Los cambios demográficos.

De todos los cambios sociales del mundo occidental – mayor participación de la mujer en la fuerza laboral, postergación del matrimonio, aumento de los divorcios, reducción de la familia, advenimiento de grupos de consumidores étnicos y proliferación de estilos de vida más variados -, ninguno ha tenido más influencia que el incremento gradual de la expectativa de vida de la población.

El impacto de este masivo cambio demográfico no se limita al sector privado. Es fácil encontrarnos ya con presupuestos federales o estatales que no pueden hacer frente a los mayores gastos en seguridad social, entre otros derechos.

6.6 – FUERZAS COMPETITIVAS

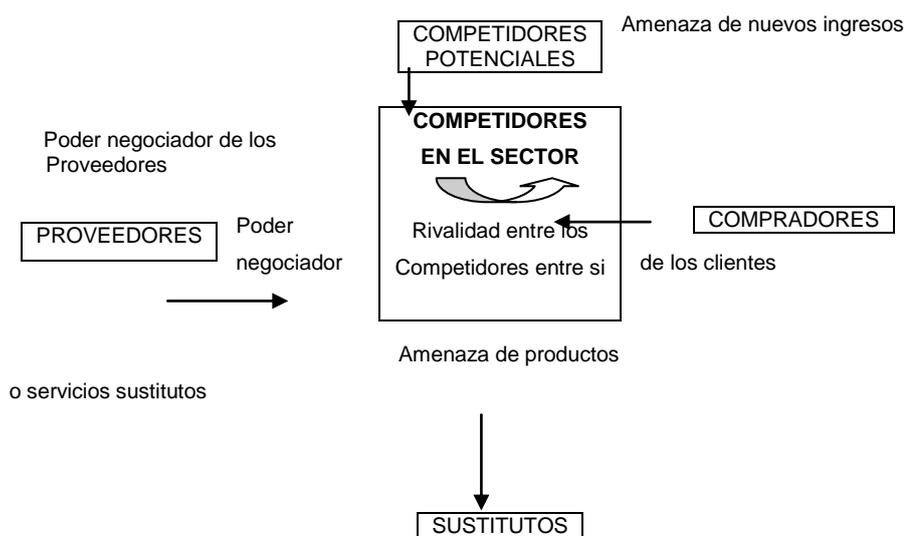
Toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa.

Es precisamente la estructura lo que contribuye a determinar las reglas competitivas del juego así como las estrategias a las que las empresas pueden acceder, por lo tanto el análisis estructural es fundamental para diagnosticar las competencias y formular una estrategia competitiva apropiada.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente. El aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o los sectores industriales en los cuales la empresa compite y lo fundamental son las habilidades de las empresas para enfrentarse a esas fuerzas externas. Este es el primer concepto formulado por Michael Porter.

Cada una de las empresas tendrán puntos fuertes y débiles únicos al considerar la estructura de su sector industrial y dicha estructura puede y cambia gradualmente con el tiempo. El entender la estructura del sector industrial debe ser el punto de partida para el análisis estratégico

La competencia en un sector industrial tiene sus raíces en una estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas.



La acción conjunta de estas fuerzas determinará la rentabilidad potencial en términos de rendimientos a largo plazo del capital invertido.

El objetivo de las empresas es contar con una estrategia competitiva que permita obtener una posición adecuada contra las cinco fuerzas competitivas, dado que la competencia va a operar en forma continua para hacer bajar la tasa de rentabilidad sobre capital invertido hacia la tasa competitiva de rendimiento mínimo. Los empresarios no toleran los rendimientos por debajo de esta tasa de rendimiento mínimo a largo plazo, y aquellas empresas que no lleguen a obtener la misma abandonan el mercado.

La presencia de tasas de rendimiento mayores al rendimiento ajustado del mercado libre, sirve para estimular la inversión de capital en un sector industrial, ya sea mediante un nuevo ingreso o inversores adicionales de las empresas existentes.

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no esta representada solo por los simples competidores sino que podría denominarse competencia en sentido amplio como "rivalidad amplificada". El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa y señala las áreas en donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, sea como oportunidades o como amenazas.

Porter ha definido las cinco nuevas fuerzas competitivas

6.6.1- Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

6.6.2 - Intensidad de rivalidad de competidores actuales.

6.6.3 - Presión proveniente de productos sustitutos.

6.6.4 - Poder de negociación de los compradores.

6.6.5 - Poder de negociación de los proveedores.

6.6.1 - Amenaza de ingresos de nuevos competidores

El ingreso de nuevas empresas a una rama de actividad aporta capacidad de producción, el deseo de conquistar una cuota de mercado y con frecuencia recursos sustanciales, esto puede originar que los precios bajen o que los costos de producción del sector aumenten reduciendo de esta manera el margen de utilidad.

La amenaza de ingreso depende de las barreras de ingreso y de la reacción de los competidores existentes frente a quien ingresa. La amenaza es baja cuando las barreras son altas y/o las respuestas de los competidores existentes es fuerte.

El ejemplo enunciado por Porter es que una empresa con una posición fuerte en el mercado en un sector industrial en donde los competidores potenciales no constituyen una amenaza, devengara bajos rendimientos si se enfrenta a un sustituto superior, de costo mas bajo.

La estructura fundamental de un sector industrial, reflejada en el poder de las fuerzas determinantes, debe diferenciarse de los muchos factores a corto plazo que pueden afectar la competencia y la rentabilidad en forma transitoria. Por ejemplo, las fluctuaciones en las condiciones económicas durante el ciclo del negocio influyen en la rentabilidad a corto plazo de casi todas las empresas en muchos sectores industriales, lo mismo que la escasez de materias primas, huelgas, aumentos repentinos de la demanda y similares. Cada una de las empresas tendrá puntos débiles y fuertes únicos al considerar la estructura de su sector industrial, y dicha estructura puede y cambia gradualmente con el tiempo. El entender la estructura del sector industrial debe ser el punto de partida para el análisis estratégico.

Principales factores identificados por porter que actúan como barrera para el ingreso de nuevos competidores.

- **Economía de escala.**

Este fenómeno se refiere a la reducción en los costos unitarios de producción a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo. La empresa que produce en gran escala o diversificada puede derramar sus costos fijos de operaciones sobre un gran numero de unidades, en tanto que la empresa más pequeña, incluso si tiene instalaciones técnicamente eficientes, no las utilizara plenamente.

En tal sentido Mary S.R.L. no ha generado volumen considerable para crear este tipo de barrera al ingreso así como tampoco existe una empresa de tamaño y volumen considerable en el sector como para que otras no ingresen.

Las economías de escala frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo a producir en gran escala y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos, ambas opciones indeseables

Encontramos diferentes retornos.

- 1) Retornos crecientes a escala: si al aumentar la cantidad el costo promedio cae.
- 2) Retornos constantes a escala: si al aumentar cantidad el costo promedio no varía.
- 3) Retornos decrecientes a escala: si al aumentar la cantidad el costo promedio aumenta.

Para medir economías de escala se usa:

- Si $S > 1$: Retornos crecientes
 $S = 1$: Retornos constantes
 $S < 1$: Retornos decrecientes

Beneficios estratégicos de la integración.

Cuando existen economías para la integración vertical, esto es, operar en etapas sucesivas de producción o distribución se presenta un tipo de barreras de ingreso de economías de escala. Aquí el que ingresa debe hacerlo integrado o enfrentarse a una desventaja en costos, así como al posible cierre de insumos o mercados para sus productos si los competidores establecidos están integrados.

Si el volumen de producción es suficiente para alcanzar las economías de escala disponible, el beneficio más reconocido de la integración vertical es el logro de economías o ahorro en costos, en la producción, ventas, compras, control mancomunado y en otras áreas.

- Economías de las operaciones combinadas: uniendo operaciones tecnológicamente distintas, en ocasiones la empresa puede lograr eficiencias.
- Economías de control interno y coordinación: los costos de programar las operaciones y responder a emergencias pueden ser menores si la empresa esta integrada. La cercanía física de las unidades integradas facilita la coordinación y el control. El aprovisionamiento uniforme de materia prima o la habilidad de hacer fluidas entregas puede dar como resultado un mejor control de los programas de producción, entrega y mantenimiento.-
- Economías de información: Las operaciones integradas pueden reducir la necesidad de obtener algún tipo de información respecto al mercado, o pueden reducir el costo de obtener dicha información.-
- Economías como consecuencia de evitar el mercado: integrándose la empresa puede ahorrar alguno de los costos de venta, de compra, de negociar y de operación en las transacciones del mercado.-
- Economías por conceptos de relaciones estables: sabiendo que la relación de compras y ventas es estable, pueden crear procedimientos más eficientes y especializados en sus tratos mutuos, lo que no sería factible con un proveedor o cliente independiente.

- La integración vertical asegura a la empresa que adquiere los insumos en periodos críticos o que tendrá una salida para sus productos en periodos de baja demanda general.
- La integración vertical puede mejorar la habilidad de la empresa para diferenciarse de otras al ser capaz de generar un valor agregado superior bajo una misma administración.-
- Defensa contra la exclusión: puede ser necesario defenderse contra la exclusión de acceso a los proveedores o clientes si los competidores están integrados. Una amplia integración difundida por parte de los competidores puede limitar muchas de las fuentes del insumo. La necesidad de integración elevara las barreras a la movilidad.-

Los costos estratégicos de la integración vertical básicamente comprenden el costo de ingreso, flexibilidad, equilibrio, habilidad para administrar la empresa integrada y el uso de incentivos organizacionales internos versus los incentivos del mercado.-

Diferenciación de producto.

Según Porter significa que las empresas establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidos por medio de la publicidad, servicio al cliente, diferencias del producto o por el hecho simplemente de haber sido los primeros en entrar a la industria.

La diferenciación levanta una barrera contra el ingreso de otras compañías pues las obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia.

Requerimientos de capital.

Aquellas empresas que quieran entrar a un determinado mercado deberán enfrentar el costo de invertir no solo en infraestructura necesaria para empezar a operar sino también en aquellas actividades de apoyo como publicidad, I&D y servicios post

ventas entre otros. Se configurara una barrera al ingreso cuando dichos requerimientos sean importantes.

Costos de transformación.

Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Los costos cambiantes pueden incluir los costos del reentrenamiento del empleado, el costo de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo para probar y calificar una nueva fuente. Si estos costos del cambio son elevados, entonces el proveedor de nuevo ingreso tendrá que ofrecer una gran mejoría en el costo o desempeño, para que el comprador cambie el actual.

Acceso a los canales de distribución.

Surge una nueva barrera cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de sus productos y los canales ordinarios de distribución ya están limitados por la presencia de los actuales competidores.

La nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similar, lo cual reduce las utilidades.

En ocasiones estas barreras suelen ser tan fuertes que para salvarla una nueva empresa tiene que crear su propio canal de distribución

Desventajas en costo independientes de las economías de escala: Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo no igualables por los competidores de nuevo ingreso independiente de las economías de escala.

Las ventajas más críticas son factores tales como:

- Tecnología de producto patentado
- Acceso favorable a materias primas
- Ubicaciones favorables
- Subsidios Gubernamentales
- Curva de aprendizaje o de experiencia

Política Gubernamentales.

El gobierno en su función de representante del estado tiene la defensa de algunos sectores productivo de interés tanto para la población como para el país en su conjunto, es por ello que este puede limitar y hasta prohibir el ingreso de algún tipo de industria aplicando severos controles como requisitos para conceder licencias, altos aranceles aduaneros o una pesada carga tributaria que desaliente el ingreso.

Reacción esperada.

Las expectativas de las empresas de nuevo ingreso respecto a la reacción de los competidores existentes también influirán como una amenaza al ingreso. Si se espera que los competidores existentes respondan enérgicamente para hacer difícil al que ingresa su permanencia en el sector, entonces el de nuevo ingreso bien puede ser disuadido.

ESTRUCTURA DE PRECIOS BAJA COMO UN DISUASIVO AL INGRESO

La condición del ingreso a un sector industrial se puede resumir en un importante concepto hipotético llamado el precio disuasivo al ingreso: la estructura prevaleciente de precios que apenas equilibre los beneficios potenciales derivados del ingreso junto con los costos esperados de salvar las barreras al ingreso estructurales aunadas al riesgo de la posible reacción de la competencia.

Si el nivel de precios existente es mayor que el precio disuasivo al ingreso, los que ingresan podrán pronosticar utilidades superiores al promedio al momento de entrar. Como es natural, el precio disuasivo al ingreso depende de las expectativas futuras y no solamente de las condiciones presentes.

Característica de las barreras al ingreso

Existen características adicionales de las barreras de ingreso que son vitales desde el punto de vista estratégico.

- las barreras de ingreso pueden y de hecho cambian en cuanto varían las condiciones descritas con anterioridad.
- Aunque las barreras de ingreso en ocasiones cambian por razones fuera del control de la empresa, las decisiones estratégicas de la empresa también tienen un gran impacto.
- Algunas empresas pueden poseer recursos o habilidades que le permitan salvar la barrera al ingreso a un sector industrial en forma mas barata que a otras.

6.6.2- Intensidad de rivalidad de competidores actuales.

La rivalidad dentro de un sector se presenta cuando uno o mas competidores ven la oportunidad de mejorar sus posiciones, los movimientos competitivos de una empresa generalmente van a generar represalias por parte de los demás competidores lo que puede dejar a la empresa en una mejor o peor situación. Algunas formas de competir es en base a precios, desde el punto de vista de la rentabilidad las rebajas de precios son fácil y rápidamente igualadas por los rivales y una vez igualadas disminuyen los ingresos para todas las empresas dejando así a todo el sector en una situación peor a la original.

Por otra parte las campañas publicitarias pueden en cambio ampliar la demanda o aumentar la diferenciación del producto para el beneficio de todas las empresas. La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales:

a) gran número de competidores o igualmente equilibrados. Aquellas producciones que no son desarrolladas por un gran numero de competidores o que son llevadas a cabo por pocas empresas igualmente equilibradas, lo referente a la fijación de precios de sus productos tienen como tope superior el precio internacional mas los recargos de importación ya que de lo contrario empiezan a afrontar la competencia internacional.

b) crecimiento lento en el sector industrial: si una empresa se fija como objetivo aumentar su participación en el mercado inexorablemente generara rivalidad con sus competidores

c) costos fijos elevados o de almacenamiento: cuando las empresas tienen altos costos fijos se crean presiones para operar a capacidad plena que conducen a niveles de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso, el factor importante de costos es la proporción de los costos fijos en el valor agregado. Por otra parte cuando la producción es de difícil o costoso almacenaje las empresas están sujetas a reducir los precios para asegurar sus ventas.

d) diferenciación o costos cambiantes: cuando no se perciben diferencias entre los productos y los servicios prestados por las distintas empresas, la elección de los clientes sobre aspectos como el precio y el servicio post ventas

e) incrementos importantes en capacidad: cuando se producen aumentos en la producción con el objetivo de mantener o aumentar los beneficios de las economías de escala se puede alterar el equilibrio entre la oferta y la demanda del sector provocando reducciones en el precio.

f) competidores diversos: los comportamientos las estrategias y las relaciones de un sector difieren consecuentemente también lo son las formas de competir y la manera de interpretar las acciones de los competidores. En el sector este esta situación se presenta en la medida que el objetivo para un pequeño productor consiste en lograr a sustentar a su familia, el de las empresas con capitales nacionales radican a obtener la tasa optima del rendimiento sobre el capital invertido mientras las empresas con capitales extranjeros tienen objetivos mas exigentes de rentabilidad para asegurarse una rentabilidad acorde con sus expectativas.

g) intereses estratégicos elevados: la rivalidad de un sector influye en la volatilidad del mismo si varias empresas tienen gran interés en lograr el éxito. Tal es el caso de empresas internacionales que instalan sucursales o dependencias en otros países para apoyar su estrategia competitiva global incrementando la rivalidad de las empresas ya existente con fines expansionistas y con ventajas como respaldo económico y tecnológico.

h) Fuertes barreras a la salida

Se entiende por barreras de salida los factores económicos estratégicos y emocionales que provocan que empresas con rendimientos no aceptables e incluso negativos se mantengan compitiendo en un sector de actividad.

Las principales fuentes de barreras a la salida son:

- **Activos especializados:** son aquellos bienes materiales específicos de una actividad cuyo valor de reventa es muy inferior al valor real o cuyos costos de transferencias son elevados.
- **Costos fijos de salida:** son aquellos en que incurre una empresa cuando decide abandonar la actividad desarrollada y liquidarse.
- **Interrelaciones estratégicas:** se refieren a las interrelaciones que se dan entre unidades comerciales de una empresa en término de imagen mercadotecnia, accesos a mercados financieros, canales de distribución.
- **Barreras emocionales:** a pesar que la decisión de discontinuar con una actividad puede ser una decisión económicamente justificada frecuentemente intervienen factores emocionales como identificación con el negocio, lealtad hacia los empleados, orgullo.
- **Restricciones sociales y gubernamentales:** las actividades tienen objetivos independientemente de los económicos.

Barreras de salida

		Bajas	Altas
Barreras de Ingreso	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, Riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, Estables	Rendimiento elevados, Riesgosos

6.6.3 - Presión provenientes de productos sustitutos

Todas las empresas de un sector están compitiendo con empresas que producen artículos sustitutos. Sustituto es aquel producto que puede desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector colocando un tope sobre los precios que las empresas de la industria puedan cargar rentablemente. Los sustitutos no solo limitan las utilidades en tiempos normales sino que también reducen la bonanza que un sector industrial puede cosechar en tiempos de auge. Los productos sustitutos que merecen máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial; o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos

La respuesta del sector a los productos sustitutos, puede ser una cuestión que involucre acciones colectivas, por ejemplo, aunque la publicidad de una empresa puede no ser suficiente para apoyar la posición del sector contra un producto sustituto, una publicidad intensa y sostenida por parte de todos los participantes en él, bien puede mejorar la posición colectiva de todo el sector.

6.6.4 - Poder de negociación de los compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.-

Un grupo de compradores es poderoso si se dan las siguientes circunstancias:

- Esta concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor; los compradores de grandes volúmenes son fuerzas particularmente poderosas.
- Las materias prima que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador. Los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.

- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.
- Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compras. Los compradores con alta rentabilidad son menos sensibles a los precios.
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El comprador tiene información total. Si tiene una información completa sobre la demanda, precios de mercados reales e incluso de los costos del proveedor, le proporciona mayor ventaja negociadora.

6.6.5 - Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Un grupo de proveedores es poderoso si se dan las siguientes circunstancias:

- Que este dominado por pocas empresas y mas concentrado que el sector industrial al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor. Si el sector industrial es un cliente de importancia, la suerte de los proveedores estará fuertemente ligada a dicho sector industrial y desearan protegerla mediante precios razonables y ayuda en actividades tales como investigación y desarrollo y apoyo técnico.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.

- Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o requieren costos por cambios de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante. En general pensamos en proveedores como otras empresas pero también debe reconocerse a la mano de obra como tal. Los trabajadores escasos, altamente especializados y/o fuertemente sindicalizados pueden negociar una parte significativa de las utilidades potenciales de una empresa.

Por lo general, se excluye del análisis de los proveedores a la mano de obra, pero ésta debe ser considerada como un proveedor más. Los elementos adicionales que se deben tener en cuenta al evaluar el poder de los trabajadores son: su grado de organización y si el suministro de las variedades de trabajadores que se desean puede ampliarse. Si se encuentra fuertemente organizada o las disponibilidades de trabajadores poco comunes esta restringida en su crecimiento, el poder de los trabajadores puede ser grande.

Las condiciones que determinan el poder de los proveedores, el igual que en el caso de los compradores, no sólo están sujetas a cambio sino en general están fuera del control de la empresa. Sin embargo, la empresa puede en ocasiones mejorar su situación mediante la estrategia, por ejemplo, puede intensificar su amenaza de integración hacia atrás, puede buscar la eliminación de los costos de cambio de proveedor, entre otras.-

CAPITULO 7 – Factores que se relacionan con la competitividad de la empresa.

7.1 – Análisis estructural y estrategia competitiva.

Una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa esta en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete. Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las 5 fuerzas competitivas.

El objetivo de realizar el diagnostico de las fuerzas que afectan a la competencia dentro del sector de actividad de la empresa, es poder identificar sus fuerzas y sus debilidades en función del sector. En función de esto se pueden detectar tres enfoques:

1 – posicionamiento de la empresa: significa adoptar una posición defensiva en función de las 5 fuerzas, es decir conocer y adecuar los puntos fuertes y débiles de la empresa a la estructura del sector productivo sin considerar la posibilidad de realizar modificaciones en esta.

2 – mejorar la posición de la empresa mediante movimientos estratégicos destinados a influir en los equilibrios de las fuerzas y mejorar el resultado.

3 – Anticiparse a los cambios que afectan la estructura del sector con estrategias adecuadas antes de que los competidores perciban el cambio.

En definitiva el equilibrio de las fuerzas competitivas depende de factores externos y de la acción de la empresa.

7.2 - Estrategias competitivas genéricas.

Porter identifica tres estrategias genéricas para crear una posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores del sector estas estrategias son:

- a- liderazgos en costos
- b- diferenciación
- c- enfoque o alta segmentación

a – liderazgo en costos

La obtención de liderazgos en costos requiere instalaciones capaces de producir grandes volúmenes de forma eficiente, políticas enfocadas a la reducción de costos basada en la experiencia, estrictos controles de costos y gastos indirectos, y la minimización de otros costos, esto no implica dejar de lado áreas como la calidad y el servicio.

Asimismo para alcanzar el liderazgo en costos es necesario poseer una amplia participación en el mercado u otras ventajas como el acceso favorable a materias primas y mano de obra.

Es necesario de una fuerte inversión de capital inicial en equipos de alta tecnología precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado, una vez lograda ésta las utilidades obtenidas se pueden reinvertir en nuevos equipos e instalaciones. Esta estrategia tiene como objetivo lograr que la empresa obtenga rendimientos mayores que el promedio a pesar de la presencia de la intensa competencia.

La estrategia de liderazgo en costos protege a la empresa contra las 5 fuerzas competitivas puesto que los competidores menos eficientes serán los primeros en abandonar el sector permitiendo a la empresa reestablecer su nivel de rentabilidad.

b – Diferenciación

La estrategia de diferenciación persigue el objetivo de crear un producto o servicio que sea percibido como único por el mercado, esta característica puede responder al diseño o a la imagen de la marca, a la tecnología de última generación, al servicio al cliente o las características particulares del producto pero sin ignorar los costos.

La lealtad de los clientes hacia la marca o la menor sensibilidad al precio que proporciona la diferenciación defienden a la empresa de las rivalidades del sector a la vez que constituyen una barrera al ingreso para potenciales competidores.

Esta estrategia produce márgenes más elevados que permiten una mayor flexibilidad al tratar con los proveedores importantes y mitigar el poder de los compradores, ya que éstos carecen de alternativas comparables.

La empresa diferenciada se encuentra mejor posicionada frente a posibles sustituto, dada la lealtad del cliente con sus productos.

Alcanzar la diferenciación puede ser un impedimento para obtener una elevada participación en el mercado, ya que esto es incompatible con la percepción de exclusividad que requiere esta estrategia.

La diferenciación implica ciertos riesgos que deben considerarse al optar por desarrollar esta estrategia, los mismos son:

- que el sobreprecio por la diferenciación, exceda los beneficios de la lealtad a la manera que son percibidos por el consumidor,
- que la diferenciación deje de ser deseada por el consumidor,
- que la diferenciación sea igualada por los competidores dejando de ser tal.

C) Enfoque o Alta Segmentación

Basados en la premisa de que la empresa puede servir en forma más eficiente a un mercado objetivo, que aquellos que compiten en forma general, es que se plantea esta estrategia de alta segmentación en la cual la empresa se enfocará sobre un determinado grupo de consumidores en particular, sobre una determinada línea de productos o en un mercado geográfico específico.

Este objetivo se logra, ya sea con costos inferiores o a través de la diferenciación, satisfaciendo mejor las necesidades de los consumidores del segmento.

La empresa que logra una alta segmentación, obtiene rendimientos superiores al promedio para su sector de actividad. Al igual que en el liderazgo en costos o en la diferenciación, esta estrategia proporciona defensas contra cada una de las 5 fuerzas competitivas.

Es una estrategia que debe ser revisada periódicamente a los efectos de mantenerla, puesto que los competidores en cualquier momento pueden encontrar un submercado, dentro del nicho de empresa y quebrantar su ventaja competitiva, o minimizar el diferencial de costos, o las diferencias percibidas en los productos, reduciendo la brecha entre la empresa y sus competidores.

VENTAJA ESTRATEGICA

Exclusividad percibida posición de bajo costo

Por el cliente

Todo un sector industrial

Objetivo estratégico

Solo a un segmento part.

DIFERENCIACION	LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS
ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION	

7.3 – Riesgo de las estrategias genéricas.

Los riesgos al buscar las estrategias genéricas son dos:

1º- fallar en lograr y mantener la estrategia;

2º- que el valor de la ventaja estratégica por alcanzarse, erosione con la evolución del sector industrial.

Riesgo del liderazgo en costos.

El liderazgo en costos impone cargas severas sobre la empresa para mantener su posición, lo que quiere decir reinvertir en equipo moderno, desechar implacablemente los activos obsoletos y estar a la alerta de las mejoras tecnológicas.

Alguno de los riesgos son:

- cambio tecnológico que nulifique las experiencias o el aprendizaje pasado.
- el aprendizaje relativamente fácil y rápido de los recién llegados al sector industrial.
- incapacidad para ver el cambio requerido en el producto o en la comercialización por tener la atención fija en el costo.
- la inflación en los costos que estrecha la capacidad de la empresa para mantener un diferencial en precios que sea suficiente para compensar la imagen de marca de los competidores u otros métodos para la diferenciación.

Riesgos de la diferenciación.

El diferencial de costo entre los competidores de costo bajo y la empresa diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad a la marca. Los compradores sacrifican algunas características, servicios o imagen prestados por la empresa diferenciada para obtener grandes ahorros en costos.

- Decae la necesidad del comprador por el factor diferenciante.
- la imitación limita la diferenciación percibida.

Riesgos del enfoque o alta segmentación.

El diferencial de costo entre los competidores que se dirigen al mercado en su totalidad y la empresa enfocada se amplía, eliminando así las ventajas en costo de servir a un segmento objetivo limitado o compensando la diferenciación alcanzada a través de la concentración en un segmento.

- Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento objetivo estratégico.
- Los competidores encuentran submercados dentro del segmento objetivo estratégico y ponen fuera de foco a la empresa concentrada en dicho segmento.-

7.4 - Otros requisitos de las estrategias.

Las tres estrategias genéricas requieren diferentes recursos y habilidades, así como también, distintos arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos.

Porter, plantea el siguiente cuadro en el cual se establecen esquemáticamente las diferencias entre una y otra estrategia.

ESTRATEGIA GENERICA	HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión constante de capital y acceso al mismo - Habilidad en la reingeniería del proceso - Supervisión intensa de la mano de obra - Productos diseñados para facilitar su fabricación - Sistemas de distribución de bajo costo 	<ul style="list-style-type: none"> - Rígido control de costos. - Reportes de control frecuentes y detallados - Organización y responsabilidades estructurales - Incentivos basados en lograr objetivos estrictamente cuantitativos
DIFERENCIACION	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte habilidad en comercialización - Ingeniería del producto - Instinto creativo - Fuerte capacidad en investigación básica - Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad - Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios - Fuerte cooperación de los canales de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte coordinación entre las funciones de I&D, desarrollo del producto y comercialización - Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas - Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.
ENFOQUE	<ul style="list-style-type: none"> - Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular 	<ul style="list-style-type: none"> - - Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular

Las estrategias genéricas también pueden requerir diferentes estilos de liderazgo que redundan en diversas culturas y estilos empresariales con lo cual atraen a diferentes tipos de personas.

Con respecto a Mary S.R.L. podemos concluir que no aplica rigurosamente una estrategia de liderazgo en costos ya que no posee un estricto control de costos así como tampoco una inversión constante en bienes de uso o tecnología de punta que le permitan obtener economías de escala. Su principal enfoque se basa en la calidad del producto;

sin embargo, tampoco podemos decir que la estrategia se encuadre en la diferenciación ya que no posee los recursos y habilidades necesarios para estar posicionado netamente en ésta. Si pasamos a la estrategia de enfoque o alta segmentación ésta sería la que más se asemeja a la que aplica la empresa pero no obstante no se puede decir que estrictamente estamos en presencia de dicha estrategia. Sin embargo existen puntos de referencia de las dos últimas estrategias enunciadas, variando de manera dinámica por cada una de ellas, que hacen pensar que tiene posicionamiento a la mitad, ya que no logra alcanzar un objetivo en alguna estrategia específica sino que tiene puntos altos coincidentes de todas.

7.5 - Posicionamiento a la mitad

Si una empresa no alcanza su objetivo estratégico de costos, diferenciación o alta segmentación, es decir si falla en el desarrollo de su estrategia y no consigue una ventaja competitiva, se encuentra, según Porter, en el denominado Posicionamiento a la mitad.

Este tiene garantizado un bajo nivel de utilidades, debido a que los clientes que exigen bajos precios, se alejan a competidores más eficientes en la estrategia de liderazgo en costos y los clientes que buscan la diferenciación o el enfoque, no perciben que la empresa pueda satisfacer sus necesidades y buscan otras alternativas en los competidores.

El éxito en la aplicación de cada estrategia implica diferentes recursos, fuerzas, estructuras organizacionales y estilos administrativos, ya que rara vez una empresa está apta para las tres.

7.6 – Procesos de crecimiento e importancia del tamaño empresarial.

Las empresas pueden adoptar diferentes actitudes ante el proceso de crecimiento, en relación con esta, se distinguen tres tipos de planteamientos:

- a) No querer crecer.
- b) Crecer por inercia.
- c) Crecer por voluntad propia.

a) La primera actitud corresponde al rechazo sistemático de toda política de expansión, son algunos ejemplos de esta:

- El empresario no desea complicarse la vida y asumir riesgos inherentes a toda inversión de expansión.
- El reconocimiento por parte del empresario de sus limitaciones intelectuales y profesionales para acometer un proceso de crecimiento aparentemente complejo.
- El deseo de no perder el control de la empresa, que tendría que abrir sus puertas para dar entrada a nuevos accionistas que faciliten la financiación del crecimiento.

b) La segunda actitud, solo contempla el crecimiento a través de un comportamiento de empresa seguidora, manifestando la ausencia de una reflexión estratégica, fundamentada en la capacidad propia de la empresa.

c) La tercera actitud, el crecimiento deseado, las empresas se apoyaran en él, para asegurar su desarrollo

El crecimiento de la empresa, representado en el progreso que está alcanzando la misma, se puede manifestar tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad, como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa.

En cuanto a las relaciones existentes entre crecimiento y competitividad, cabe insistir en que el crecimiento no garantiza automáticamente elevadas tasas de rentabilidad, aunque si crea las condiciones necesaria pero no suficientes, para facilitar la generación de riqueza en el seno de las empresas.

Las empresas no pueden dejar de crecer de modo interno o externo, siempre que vaya asociada al crecimiento la constante mejora de sus niveles de rendimiento o performance, de lo contrario habrán gastado su excedente potencial en la financiación de su expansión.

Mary S.R.L. como empresa ha tenido un considerable crecimiento que se ha dado en cierta forma sin planificarlo, hasta ahora ha crecido por inercia. El aumento en la demanda de implementos agrícolas en los últimos diez años ha llevado a que la empresa se vaya amoldando lentamente al mercado existente y haya crecido sin una planificación acorde a las posibilidades que el mercado le brinda. Actualmente la empresa tiene un proyecto de desarrollo para el mediano plazo, ya que pretende relocalizar su planta de producción y reestructurar su cadena de montaje. Esto le permitiría posicionarse de distinta manera frente a sus competidores y podría llegar a ser una barrera de entrada para futuras empresas en el sector.

Importancia del tamaño empresarial.

Resulta de singular relevancia el análisis de la dimensión o tamaño de la empresa, ya que del mismo dependerá su conducta, dentro del ámbito competitivo en que se encuentra inmersa.

Diferentes serán las alternativas a seguir por las empresas, teniendo las mismas una relación directamente proporcional con su magnitud.

Desde tres puntos de vista se puede explicar la relación tamaño – estrategia:

- Considerar exclusivamente que la envergadura de una empresa define en gran medida su magnitud, pudiendo ésta variar así como sus pretensiones, al acceder a otro tamaño. Suponiendo que una mayor dimensión ofrece nuevas opciones y oportunidades.

Las empresas condicionan sus ejes estratégicos así como la elección de determinados parámetros, con la intención de alcanzar el nivel adecuado de competitividad.

- Relacionar tamaño con eficiencia, concluyendo que la ampliación de instalaciones facilita la obtención de economías de escala y sinergias positivas. Mary S.R.L. es consciente de las limitaciones que le trae el tamaño que actualmente posee. Proyecta realizar ampliaciones y mejoras de las instalaciones para alcanzar un mayor nivel de satisfacción de los clientes y adquirir mayor eficiencia para así cumplir con la demanda insatisfecha.
- Vincularlo como una fuerza competitiva decisiva, ya que al analizar la estructura competitiva de un sector o industria, se observa que todos los agentes económicos y sociales relacionados con la actividad en cuestión son fuerzas competitivas y que los mismos intentan ejercer y apuntalar su poder de negociación, con el fin de preservar sus intereses. Ante este contexto, las empresas pretenden a través de sus crecimientos desequilibrar estas relaciones de fuerza, en su favor.

7.7 - La concentración empresarial

Uno de los fenómenos que caracterizan el comportamiento de las empresas en las últimas décadas, es el de la concentración empresarial, o sea la tendencia al crecimiento externo y con ello al aumento de las dimensiones medias de la empresa.

El objetivo de esta estrategia es lograr una mejor posición competitiva en el mercado, que le permitirá a la empresa accionar sobre un medio cada vez más complejo y al mismo tiempo atenuar la influencia que el mismo tiene sobre ella.

Las modalidades de integración son los diferentes caminos que una empresa puede adoptar cuando decide asociar su crecimiento a una o más actividades, ésta estrategia se implementa a través de la fusión o integración con otras empresas.

Habrà concentración horizontal, cuando las operaciones de integración se realicen entre empresas de un mismo sector de actividad.

En cambio habrá integración vertical, cuando la integración se realice entre actividades afines a un mismo proceso económico.

La concentración conglomerada, se implementa a través del desarrollo de un amplio programa de diversificación por parte de las empresas que se unen.

Concentración horizontal.

Esta modalidad de integración constituye la práctica oligopólica más clásica, en ella las empresas se orientan a una expansión vía especialización, añadiendo nuevas capacidades a las ya disponibles.

La concentración horizontal le permitirá a la empresa incrementar su cuota de mercado, controlar buena parte de la oferta, obtener economías de escala, generar sinergias positivas y conseguir un mayor poder de negociación frente a proveedores y clientes.

A su vez, trae aparejado como consecuencia, que la competencia se vea restringida como producto de la eliminación de competidores, se afecten las políticas de precios y productos del sector, dada la ausencia de importantes empresas rivales, se favorece la discriminación de precios y se incrementa el poder de negociación de las empresas.

Las empresas que desarrollan la estrategia de la concentración horizontal, son aquellas que conceden gran prioridad al mercado, o sea aquellas que ante un incremento de la demanda potencial no dudan en aumentar su capacidad instalada vía adquisición o asociación con otros competidores.

Concentración vertical.

Es la combinación por parte de la empresa del desarrollo de actividades administrativas, productivas, distributivas y de comercialización, requeridas para la producción de bienes o servicios, anteriormente llevadas a cabo por terceros independientes, con el objetivo de tener un mayor control sobre el proceso económico.

Esta modalidad permite la realización de economías técnicas de producción, dada la mas eficaz coordinación y nacionalización de tareas, la mayor información disponible para los directivos de la empresa, el ahorro proveniente de la reducción de costos de transacción entre empresas del grupo, y la eliminación de los riesgos derivados de la dependencia de los proveedores y clientes, entre otras, son las ventajas más significativas.

Paralelamente, la competencia también sufre perjuicios por la integración vertical, ya que las condiciones de oferta, varían en función de las relaciones de dependencia existentes entre las fuerzas participantes en la producción.

Si la concentración horizontal busca como principal fin, modificar la estructura del mercado, la integración vertical pone un mayor énfasis en la incidencia sobre los costos, persiguiendo ambas modalidades de concentración, la compatibilidad entre la rentabilidad y el crecimiento.

La integración vertical supone para la empresa un mayor riesgo que la horizontal, porque se trata de emprender una estrategia de diversificación, es decir, entrar en un nuevo negocio, que aunque le sea familiar por las relaciones económicas que ha mantenido con él en el pasado, ignora gran parte de sus particularidades y no posee la experiencia y la competencia tecnológica requerida.

Se puede distinguir en integración hacia atrás y hacia delante, o sea integración dirigida hacia las fuentes de aprovisionamiento de insumos y/o productos semi elaborados e integración encaminada hacia la venta y distribución de productos de consumo final, siendo la primera menos riesgosa, ya que existe un conocimiento del mercado final donde va destinado el producto.

Concentración conglomeral.

Se da cuando en un sector de actividad, se concretan uniones entre distintas empresas que no necesariamente pertenecen al mismo sector, siendo la característica primordial de este proceso la diversificación.

Al iniciar su crecimiento, las empresas eligen primero una dirección horizontal, intentando aumentar su importancia relativa en el área que actúan, controlando una importante cuota de mercado. Cuando el sector se estabiliza y decaen las perspectivas de expansión, las empresas se ven obligadas a reorientar su crecimiento hacia la integración vertical. La tendencia a la diversificación, surge recién cuando desaparecen las oportunidades de expansión horizontal y vertical.

La integración conglomeral favorece la dispersión de los riesgos, pudiendo compensar ganancias en un sector con perdidas en otro. También puede admitirse en una empresa logre articular estrategias parciales, y además producir economías de escala en distintos ámbitos comerciales y tecnológicos.

Esta modalidad de concentración, no necesariamente puede afectar a la líder competencia, a excepción del caso en que se posea poder de conglomerado, en esta situación estará en condiciones de eliminar a sus competidores mas especializados dado que sus recursos son mas importantes y le permite resistir cualquier estrategia desarrollada por la competencia.

A su vez, las empresas que adopten esta forma, pueden encontrar algunas dificultades como ser el ingreso a un sector desconocido, por lo cual necesitan cierto aprendizaje aunque sólo sea para fijar directrices u objetivos coherentes.

Puede resultar difícil mantener unido al grupo, el conglomerado debe tener la capacidad de mantener a todas sus empresas en los sectores donde estriba su diversificación. Por último hay que tener en cuenta, que la diversificación, puede incidir negativamente en la línea estratégica de la empresa.

En el sector implementos de maquinaria agrícola no hay indicios de la existencia de algún tipo de concentración empresarial. No hay concentración horizontal porque las actividades que realizan las empresas existentes no están integradas unas con otras y no ha habido expansiones significativas o fusiones en el sector que le permitan a unas pocas empresas controlar una cuota importante del mercado. No existe concentración vertical porque, de las empresas existentes, ninguna de ellas se ha integrado hacia atrás o hacia adelante. Existen empresas que importan el producto terminado y lo venden directamente como viene desde el exterior y otras como Mary S.R.L. que fabrican el producto pero compran la materia prima en el exterior y es impensable que puedan llegar a fabricar dicha materia prima. Tampoco existe concentración conglomeral ya que las empresas instaladas se dedican exclusivamente al sector de implementos.

CAPITULO 8 - Estructura de mercado.

La estructura del mercado describe el estado de un mercado con respecto a la competencia. Hay dos clases de estructuras de mercados teóricas que se discuten generalmente: La estructura del mercado perfectamente competitivo o que representa un estado ideal del mercado en el cual la competencia entre compradores y vendedores es balanceada perfectamente. La segunda estructura es imperfecta competitiva. Esta estructura de mercado es idéntica a las condiciones reales del mercado en donde existen competidores, monopolios, oligopolios, duopolios que controlan las condiciones del mercado.

8.1 - Competencia Perfecta.

La competencia perfecta describe un caso extremo en comparación con la experiencia diaria. El análisis económico de los mercados competitivos, destaca las decisiones que deben tomar las empresas en situaciones a las que se enfrentan a precios dados a los que pueden vender su producción y comprar los factores que utilizan. La decisión que deben tomar es: si deben producir y cuánto.

Para que haya competencia perfecta deben cumplirse cinco condiciones:

- Todos los vendedores son pequeños en relación con el mercado.
- El producto es homogéneo.
- Los compradores están informados de los precios de los vendedores.
- Los vendedores actúan independientemente.
- Las empresas pueden salir y entrar de la industria libremente.

La primera condición garantiza que ninguna empresa pueda influir por si sola en la cantidad ofrecida.

La segunda condición garantiza que el consumidor esta satisfecho comprando el producto a un vendedor o a otro. Conjuntamente con la tercera condición, si el productor eleva el precio, el consumidor al tener información no le comprara a este.

La cuarta condición exige que todas las empresas de la industria actúen independientemente, no reuniéndose para acordar el precio o la cantidad ofrecida.

La condición final, donde no existen barreras de entrada y de salida garantizada que las empresas existentes no podrá subir el precio si lo desean, porque al haber libre movilidad de factores ingresarán nuevas empresas y aumentarán la producción con la consiguiente disminución de precios.

Cuando se cumplen estas cinco condiciones del lado de la oferta del mercado es perfectamente competitivo.

Un mercado es perfectamente competitivo si todos los vendedores de la industria son perfectamente competitivos y hay muchos compradores, cada uno de los cuales este bien informado, es pequeño con relación al mercado y actúa independientemente.

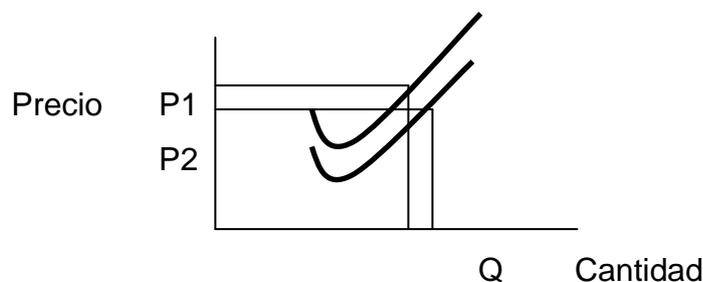
Al igual que los grandes vendedores, los pequeños compradores pueden influir con sus propios actos manipulando el precio actuando conjuntamente. Cuando los compradores no son precio aceptantes, el mercado es imperfectamente competitivo.

Una empresa elige el nivel de producción que maximiza su beneficio, nivel de producción positivo óptimo, aplicando el mismo tipo de análisis marginal. La empresa averigua si puede aumentar los beneficios incrementando o disminuyendo la producción, cuando observa que no puede obtener más beneficios variando la misma, en ese caso ha hallado su nivel de producción óptimo. Dado que los beneficios son la diferencia entre el ingreso y el costo, el aumento de la producción en una unidad, solo elevará los beneficios si el ingreso marginal generado por la venta de una unidad más, es superior al costo de producir esa unidad. Y dado que una empresa competitiva se enfrenta a una curva de demanda horizontal el precio que percibe por su producción no dependa de la cantidad de esta. Si vende una unidad más, el aumento del ingreso será igual al precio de mercado.

El costo adicional de producir una unidad más es igual al costo marginal. Por consiguiente una empresa perfectamente competitiva puede aumentar los beneficios aumentando el nivel de producción siempre que el precio de mercado sea superior al costo marginal. De lo contrario, será posible aumentar los beneficios disminuyendo la

producción. En el nivel de producción positivo óptimo, donde la empresa maximiza los beneficios dado que no cierra, el precio debe ser igual al costo marginal.

El desplazamiento de la curva de oferta, se da por tres factores: los precios de los factores variables como el trabajo y las materias primas, cantidad de factores fijos como la planta y el equipo, y el estado de la tecnología.



Analicemos en primer lugar la variación de los precios de los factores variables. La subida del precio eleva el costo marginal como el costo variable medio en todos los niveles de producción. La cantidad de los factores fijos disponibles altera el costo marginal como el costo variable medio a corto plazo, con menos activos los trabajadores serán menos productivos porque tendrán menos capital para trabajar. También su costo marginal y su costo medio serán más altos para cualquier nivel de producción. Por otra parte el ingreso de nuevos competidores tiende a reducir el precio de equilibrio y a elevar la producción de equilibrio.

Por ultimo cuando las empresas adoptan nueva tecnología que permite obtener una mayor producción con los factores dados, la curva de oferta se desplaza en sentido descendente y hacia la derecha.

8.2 – La competencia imperfecta.

La competencia imperfecta no implica que una empresa tenga un control absoluto sobre el precio de su producto, basta con que tenga un cierto poder discrecional a la hora de fijar los precios, de hecho el grado de discrecionalidad sobre el precio difiere de una empresa a otra y dependiendo de la industria.

La diferencia entre la competencia perfecta y la imperfecta puede expresarse también en términos de la elasticidad precio de la demanda, en el caso de la empresa

competitiva, la curva de demanda es completamente inelástica, es decir que en un aumento de precios, la cantidad vendida será nula, mientras que en el caso de la competencia imperfecta, la empresa se enfrenta a una curva de demanda con una elasticidad precio de la demanda elástica.

De lo señalado se desprende que la competencia imperfecta se diferencia de la competencia perfecta en el papel desempeñado por los precios. En la competencia perfecta el precio es un dato para las empresas, mientras que en las cantidades se ajustan instantáneamente. En la competencia imperfecta, sin embargo, las variables de ajustes pueden ser los precios o las cantidades. El distinto papel que cumplen los precios como las variables de ajustes se debe a que las empresas en régimen de competencia imperfecta se enfrentan siempre a una curva de demanda decreciente, mientras que las curvas de demanda de las empresas competitivas son completamente inelásticas.

Monopolio.

Éste se puede definir cuando en un mercado económico en la que hay un único vendedor o productor que oferta un producto para cubrir las necesidades de dicho sector. Para tener éxito se debe tomar en cuenta de que no debe de existir la amenaza de entrada de otro competidor en el mercado.

Sin embargo, tenemos diferentes tipos de monopolios. Podemos mencionar, entre muchos, el Monopolio Natural que es creado por mandato del consumidor, el Monopolio Puro que es cuando existe solo un único vendedor en un mercado bien definido con muchos compradores, el Monopsonio que es cuando hay un comprado y muchos vendedores. Y así se podrán encontrar en este trabajo otros tipos de Monopolio.

En el monopolio se establece un precio mayor y ofrece una cantidad menor que la competencia perfecta. Se puede imaginar que el monopolista elige el precio y deja que los consumidores decidan la cantidad que desean comprar de ese bien.

Ahora bien, como sabemos en qué punto maximizamos nuestras ganancias, la combinación de precio y producción que maximiza las ganancias se encuentra hallando la tasa de producción a la cual el ingreso marginal es igual al costo marginal y determinando

entonces el precio máximo al cual puede venderse dicha cantidad, el cual a su vez, se obtiene a partir de la curva de demanda.

Podemos citar las principales diferencias entre una empresa monopolista y una competitiva que es, en el caso del monopolio, hay un mayor margen para establecer el precio, aunque este control no sea absoluto. La empresa monopolista tiene mayor libertad para ajustar tanto el precio como la cantidad producida en su intento de maximizar beneficios.

¿Qué es un Monopolio?

Situación de un sector del mercado económico en la que un único vendedor o productor oferta el bien o servicio que la demanda requiere para cubrir sus necesidades en dicho sector. Para que un monopolio sea eficaz no tiene que existir ningún tipo de producto sustituto o alternativo para el bien o servicio que oferta el monopolista, y no debe existir la más mínima amenaza de entrada de otro competidor en ese mercado. Esto permite al monopolista el control de los precios.

Para ejercer un poder monopolista se tienen que dar una serie de condiciones:

1) Control de un recurso indispensable para obtener el producto.

2) Disponer de una tecnología específica que permita a la empresa o compañía producir, a precios razonables, toda la cantidad necesaria para abastecer el mercado; esta situación a veces se denomina monopolio 'natural'

3) Disponer del derecho a desarrollar una patente sobre un producto o un proceso productivo.

4) Disfrutar de una franquicia gubernativa que otorga a la empresa el derecho en exclusiva para producir un bien o servicio en determinada área.

Cuando un mercado presenta una composición de monopolio, simplemente existe una única firma que sufre el bien o los bienes de una canasta específica de bienes.

Una empresa monopolista, como cualquier otro negocio, tiene que enfrentarse a dos fuerzas determinantes:

1) Un conjunto de condiciones de demanda del bien o servicio que produce.

2) Un conjunto de condiciones de coste que determinan cuánto tiene que pagar por los recursos que necesita para producir y por el trabajo requerido por su producción.

Toda empresa o compañía debe ajustar su producción para maximizar sus beneficios. El nivel de producción que maximiza los beneficios viene dado por aquella cantidad que permite poner el máximo precio posible.

Las consideraciones efectuadas al caso del monopolio son aplicables a todos los llamados duopolios, oligopolios, carteles y trust. No hay técnicamente ninguna diferencia entre los monopolistas ya sea que se trate de uno o de muchos.

Tipos de Monopolio

Podemos distinguir entre monopolios naturales, trusts, cárteles y fusiones entre empresas, entre otros.

Monopolio natural

El monopolio natural es creado por mandato del consumidor. El monopolio natural no puede controlar precios porque se enfrenta a cinco límites:

- La competencia potencial
- El factor competitivo permanente
- La elasticidad de la demanda
- Los sustitutos
- La ley de rendimientos decrecientes

El monopolio natural (siempre privado) subsiste, dentro de la competencia, gracias al voto del consumidor emitido en proceso de mercado, conforme lo explica la teoría de la imputación. Este mandato es esencialmente revocable por parte del

consumidor, que disconforme con su proveedor habitual, tiene la libertad de volcarse a un productor alternativo.

Monopolio Puro.

El monopolio puro —una única empresa en una industria— no suele darse en la economía real, excepto cuando se trata de una actividad desempeñada mediante una concesión pública. En estas industrias se suelen producir bienes y servicios vitales para el bienestar público, como el suministro de agua, electricidad, transportes y comunicaciones. Aunque parece que estos monopolios son la mejor forma de proporcionar estos servicios a la sociedad, sigue siendo necesario regularlos cuando están en manos privadas; de lo contrario, tendrán que depender de una empresa pública.

Existe un monopolio puro si sólo hay un único vendedor en un mercado bien definido con muchos compradores. En éste caso no existe rivalidad personal, por la sencilla razón que no hay rivales. Sin embargo, las políticas de un monopolista podrían verse restringidas por la competencia indirecta de todos los bienes por el dinero del consumidor, así como por la competencia de los bienes que sean sustitutos razonablemente adecuados y por la amenaza de una competencia potencial si es posible la entrada en el mercado.

Monopsonio

Cuando hay un comprado y muchos vendedores. Cuando hay un solo comprador de un insumo, decimos que existe un monopsonio; si hay varios compradores decimos que hay un oligopsonio.

Se puede establecer una amplia variedad de categorías. En términos generales, los mercados de bienes puede ser de competencia perfecta, de competencia monopólico, oligopólicos o monopólicos.

Para cada uno de estos cuatro tipos de organización del mercado de bienes, el mercado de insumos puede ser un Monopsonio o un Oligopsonio. Sin embargo, el principio analítico es el mismo independientemente de cual sea la organización de los mercados de bienes y de insumos.

Trusts

La historia económica de todos los países está llena de ejemplos en que los productores intentan crear acuerdos para obtener poder monopolista sobre el mercado aunque se ofrezca la imagen de que impera la competencia. Uno de los primeros ejemplos lo constituyen los trusts. Este tipo de acuerdos permiten transferir el control real de una empresa a un individuo o a otra empresa intercambiando las acciones por certificados emitidos por los individuos que pretenden controlar la empresa. Una técnica parecida a la de los trusts son los holdings, que emiten sus propias acciones públicamente pero controlan otras empresas comprando sus acciones. Estos acuerdos no tienen por qué ser ilegales, excepto cuando se adoptan con el fin de monopolizar el comercio.

Cárteles

Hoy en día, el cártel es quizás la forma de asociación monopolista más conocida debido a la importancia de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Un cártel es una organización de productores cuyo objetivo es ganar cuotas de mercado, controlar la producción y regular los precios.

Fusiones

Los intentos de organizar la industria con el fin de lograr un control monopolista del mercado pueden ser de diversa índole. Una combinación de empresas tendente a reducir la competencia puede tener un carácter vertical, horizontal o de conglomerado.

Artificial

El monopolio artificial nace como consecuencia del mandato gubernamental, contrariando los deseos del consumidor. A su vez estos pueden ser públicos (estatales) o privados.

Muchos monopolios artificiales se traducen en las tristemente célebres empresas estatales. Se los crea por razones estratégicas, de bien público, subsidiariedad, fiscales, interés nacional y con otras excusas.

El mecanismo de creación es el que utiliza el estado para crear cualquier empresa estatal: la extracción de recursos de los bolsillos del consumidor vía impuestos, inflación, empréstitos internos o externos, operaciones del mercado abierto, pero siempre contra la voluntad del consumidor, por la fuerza, la exacción. Solo el monopolio artificial controla precios.

La decisión de compra no corresponde al consumidor en los monopolios legales o artificiales que nacen como consecuencia de la decisión arbitraria del comité gubernamental de cada país, que se arroga facultades por sobre la de los consumidores y establecen, unos pocos soberbios burócratas, qué empresas deben proveer determinados servicios o bienes.

El monopolio artificial (estatal o privado) subsiste gracias a la ley que dicta para él el burócrata, sacándolo fuera de la competencia.

Oligopolio

Mercado dominado por un reducido número de productores o distribuidores u oferentes. Es un mercado que se encuentra en una posición intermedia entre lo que se conoce como competencia perfecta y el monopolio, en el que sólo existe un fabricante o distribuidor. Un mercado oligopolístico puede presentar, en algunas ocasiones, un alto grado de competitividad. Sin embargo, los productores tienen incentivos para colaborar fijando los precios o repartiéndose los segmentos del mercado, lo que provoca una situación parecida a la del monopolio. Pero también dependen de que las empresas cumplan sus acuerdos. Para tomar decisiones sobre precios, las empresas que operan en mercados oligopolísticos utilizan la teoría de juegos. El juego consiste en anticipar la reacción de las compañías competidoras ante cambios en las condiciones del mercado y en poder planificar la política a seguir para conseguir la máxima rentabilidad posible. Alcanzar un resultado óptimo depende en buena medida de que las empresas se comporten de una forma racional.

Dado que cada oligopolista se enfrenta a pocos rivales, sus actos suelen afectar significativamente a cada uno de ellos, cuestión que debe tener en cuenta para maximizar los beneficios. Por lo tanto debe tratar de predecir las reacciones de los competidores, de acuerdo a los actos suyos, teniendo en cuenta que sus rivales también están tratando de predecir sus actos y sus reacciones. Estas relaciones hacen que la maximización del beneficio en el oligopolio sea muy difícil y por consiguiente que también lo sea predecir su conducta.

En los mercados oligopolistas los productos pueden ser diferenciados, o ser aproximadamente idénticos. Cuando la diferenciación del producto es posible, las empresas deben decidir su diseño y su publicidad, para calcular los efectos probables de sus rivales.

Suelen existir barreras a la entrada, o a la salida, pero no son tan grandes como en el monopolio, como para impedir totalmente la entrada.

¿Porque están concentrados los mercados? Primeramente por economía de escala. En algunas industrias las grandes empresas pueden producir de una forma mas barata que las pequeñas empresas. Si hay economía de escala en todos los niveles de producción, la industria es un monopolio natural. Si la escala mínima eficiente es suficientemente grande en relación con la cantidad total demandada, es posible que solo haya margen para unas pocas empresas. Estas industrias se denominan oligopolio natural. Este tipo de economía de escala también crea barreras a la entrada que mantienen alejados a los posibles competidores y por lo tanto preservan la estructura oligopolista rentable. Otras barreras de entrada pueden ser, el control de la materia prima calve, o una tecnología, o porque el consumidor se muestra reacio a probar productos nuevos estando conforme con los existentes. Se observa que estas barreras de entrada son prácticamente las mismas que en el monopolio, encontrándose en un menor grado.

En este tipo de estructura se puede dar colusión, explícita, que implica un acuerdo real entre las empresas, o tácita, se basan en entendimientos no formalizados.

La otra fuerza que afecta a la conducta oligopolista, es el interés egoísta que tiene cada competidor en maximizar los beneficios aunque se disminuya los beneficios totales de la industria. En este caso las empresas obtienen beneficio si pueden violar el

acuerdo bajando algo su precio o haciéndose con una buena parte del negocio de sus rivales pero si todos adoptan esa actitud el precio de mercado bajaría y se encontrarían en una situación peor que si colisionaran.

Disuasión a la entrada y conducta depredadora.

Si no hay barreras a la entrada el precio no puede permanecer por encima del precio de mercado por largo plazo. Sin barreras a la entrada la colusión no puede elevar los beneficios a largo plazo.

En segundo lugar la posibilidad de entrar puede influir en la conducta de los oligopolios establecidos. Estos pueden emprender acciones destinadas a impedir que entren nuevas empresas o ha expulsarlos del mercado antes que se establezcan.

Para impedir la entrada los vendedores que coluden pueden fijar un nivel de producción superior al monopolio.

Las empresas practican fijación depredatoria de precios cuando los bajan para expulsar a otros del mercado. Para que esta práctica sea exitosa debe haber barreras a la salida.

¿Qué sucede con el Precio en el Monopolio?

Cuando en un mercado, hay solo una empresa, es muy probable que la empresa pueda fijar libremente sus precios. Podemos imaginar que el monopolista elige el precio y deja que los consumidores decidan la cantidad que desean comprar de ese bien. Esto representa una composición poco óptima e ineficiente, ya que los consumidores pueden perder recursos gracias a las utilidades extraordinarias que le pueden representar a la firma. Por esto, en economía, la estructura monopolística de mercado no es eficiente y existe el concepto de que es indeseable.

El monopolio establece un precio mayor y ofrece una cantidad menor que la competencia perfecta. El coste social del monopolio en relación a la competencia perfecta, es la diferencia de cantidades y la diferencia de precios.

En un mercado perfectamente competitivo, a cada comprador se le cobra el mismo precio por cada unidad del bien particular (corregido por las diferencias de calidad y de los costos del transporte). Puesto que el producto es homogéneo y como, además suponemos perfecta información por parte de los compradores, no pueden existir diferencias en el precio de unidades de calidad constante. Cualquier vendedor que tratara de cobrar un precio mayor que el precio corriente, se encontrará con que nadie le compra el producto. Sin embargo, un monopolista puede estar en la capacidad de cobrarle a diferentes personas diferentes precios y/o de cobrar diferentes precios unitarios por unidades sucesivas adquiridas por un comprador determinado.

¿Cómo maximizo las ganancias?

El precio de monopolio, que no es constante como en la competencia perfecta, es superior al ingreso marginal a diferencia de lo que ocurría en aquella. De otro lado, el monopolista maximizador de beneficios siempre se situará en el tramo elástico, colocando en el mercado un volumen de producción inferior a la abscisa para la que se anula el ingreso marginal.

En el monopolio no existe curva de oferta en el sentido de que desaparece la relación biunívoca entre cantidad y precio (dos o más precios para un mismo volumen de producción, o dos o más outputs para un mismo precio).

A largo plazo el monopolista no necesariamente alcanza la escala óptima, ni utiliza la planta de que dispone en su óptimo; pero lo lógico es que con entrada bloqueada puede obtener beneficios extraordinarios también a largo plazo.

El monopolista con dos plantas establece los volúmenes producidos a través de la condición ingreso marginal igual a coste marginal en cada una de las plantas; el precio se establece sobre la función de demanda y oficina central computa los beneficios.

Diferencia entre Monopolio y Competencia Perfecta

Las principales diferencias entre una empresa monopolista y una competitiva es que, en el caso del monopolio, hay un mayor margen para establecer el precio, aunque este control no sea absoluto. La empresa monopolista tiene mayor libertad para ajustar tanto el precio como la cantidad producida en su intento de maximizar beneficios.

Desde el punto de vista de la sociedad, el monopolio implica unos efectos menos deseables que los derivados de la competencia económica. En general, el monopolio redundaría en una menor producción de bienes y servicios de los que se derivarían en condiciones de competencia, con precios mayores. Otra práctica habitual de los monopolios es la discriminación de precios, que implica el cobrar diferentes precios para los mismos bienes o servicios dependiendo de qué parte del mercado compre.

Los supuestos que caracterizan al modelo de competencia perfecta son:

1. Existe un elevado número de empresas en la industria y un elevado número de consumidores
2. El producto que lanzan al mercado todas las empresas es homogéneo
3. No existen barreras a la entrada, o salida, de nuevas empresas
4. Las empresas maximizan los beneficios período a período
5. No hay intervención estatal
6. Existe movilidad perfecta de los factores de producción, geográfica y sectorialmente
7. Los agentes disponen de información perfecta sobre las condiciones de mercado

Las tres condiciones de equilibrio a corto plazo de la empresa competitiva son:

- 1) Hacer precio igual a coste marginal
- 2) Que los costes crezcan más que los ingresos
- 3) Que el precio sea superior al coste medio variable

La curva de oferta de la empresa perfectamente competitiva a corto plazo, es la curva de costes marginales a partir del mínimo del coste medio variable. Al volumen de output correspondiente al precio igual o menor que el mínimo costes medios variables -- cuando este es repetido--, se le denomina punto de cierre.

La asignación de recursos a que da lugar la competencia perfecta implica:

- Que el output se produce a los costes mínimos factibles
- Que los consumidores pagan el precio más bajo posible
- Que las plantas se usan a plena capacidad en el largo plazo
- Que las empresas no obtienen beneficios extraordinarios

Los supuestos del modelo de monopolio de oferta son:

1. Existe una sola empresa
2. El producto es homogéneo y no existen sustitutos muy cercanos de su producto
3. Existen barreras a la entrada en dicho mercado y maximiza el beneficio período a período
4. No hay intervención gubernamental alguna
5. El monopolista tiene conocimiento perfecto de las condiciones de mercado
6. Existe movilidad perfecta de los factores

Las condiciones de equilibrio, óptimo, a corto plazo son:

- 1) La igualdad del ingreso marginal al coste marginal
- 2) Que los costes crezcan más que los ingresos en un entorno del volumen de producción
- 3) Que el precio cubra al menos los costes variables

8.3 - La competencia monopolística.

En la vida diaria los consumidores en sus compras prefieren a determinados vendedores por multitud y hasta por caprichosas razones como por ejemplo la marca de productos, trato comercial, tipo de clientela, ubicación, facilidades crediticias y hasta por la atractiva apariencia de los vendedores. Si se dice que existe mercancía caracterizada cuando a los consumidores les es indiferente comprarla a cualquier vendedor, siempre que la venda al mismo precio, en la realidad no existe y, es más, si se toma la diferenciación en su más amplio sentido, puede afirmarse que difícilmente existen mercancías sin diferenciaciones, que no tengan variedades de un producto que compite entre sí.

Las empresas desde siempre han realizado fuertes gastos en publicidad (gastos de venta), con el propósito de modificar la curva de la demanda con la que se

enfrentan, y tal erogación es inexplicable e innecesaria en los modelos tanto de competencia pura como de monopolio.

Si reunimos los modelos externos con los hechos del mundo real, claramente podemos distinguir al mercado de competencia monopolística que, como se indica, le caracterizan con elementos del monopolio puro y de la competencia pura, acercándose más a la explicación de lo que ocurre en la vida diaria de la economía, lo cual nos permitirá tener una amplia visión de cómo el mercado se desarrolla en la actualidad.

La competencia monopolística se define como una organización de un mercado en el cual se puede encontrar muchas empresas que venden mercaderías muy similares a la de las demás pero no idénticas, gracias a esta diferenciación de productos, los vendedores tienen cierto grado de control sobre los precios que cobran al vender su producto.

La existencia de muchos sustitutos restringe en forma importante el poder del monopolio el poder que tienen los vendedores, dando como resultando una curva de demanda muy elástica.

Características:

La competencia Monopolística debe cumplir con condiciones específicas para que no sean más consideradas monopolios, sino como competidores con productos similares y algunas características en común.

La competencia no se basará en los precios, sino en otros valores agregados, como: calidad del producto, servicio durante la venta o la postventa, la ubicación del lugar y el acceso al público etc.

Los productores tienen fácil su entrada y salida a las industrias. Un gran número de productores de un bien determinado permite que las empresas no necesiten grandes cambios de dinero, ni un tamaño para competir, ni siquiera los costos, sin embargo se puede incrementar por la necesidad que tienen de diferenciarse de los demás competidores.

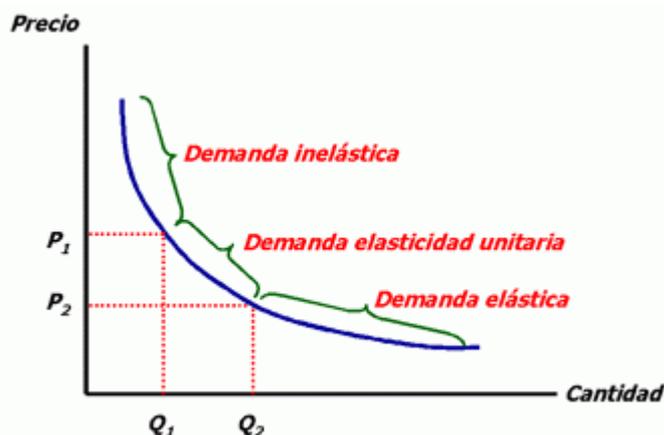
La publicidad, debe jugar un papel muy importante, dado que los competidores poseen cierto grado de poder monopolístico, un proceso de publicidad y promociones de bienes representa un incremento en las ganancias.

Los productos a pesar de ser similares, no son idénticos.

Elasticidad en competencia monopolística.

La elasticidad de tal demanda esta en función del grado en que los bienes rivales son sustitutivos. En el caso de productos idénticos, las demandas individuales tendrán muy alta elasticidad y serán más horizontales en tanto sea mayor el número de empresas que los producen.

En este caso, la empresa debe vender a un precio muy semejante al de sus competidores, ya que uno superior hará que los consumidores los abandonen y consuma otra de las variedades. Por el contrario tiene derechos sobre una patente, marca o nombre comercial cuando produce un artículo ampliamente diferenciado, la demanda individual con la que se enfrentarán será de una gran elasticidad y las modificaciones en el precio se realizan sin gran incertidumbre respecto de la retirada de los consumidores.



En este tipo de competencia, existe una gran cantidad de productores participando en el mercado sin que exista un control dominante por parte de ninguno de los que participa en particular.

Lo que marcaría la diferencia en este caso es que los productores presenten su producto de una manera muy diferente, es decir un producto poco común, dependiendo del productor, puede tener variaciones que le permitan ser en algunos aspectos, diferentes a los demás productos similares hechos por otra empresa. En el caso de un mercado de competencia monopolística, cada productor individual posee cierto grado de

poder monopolístico nos referimos a incrementar el precio por encima del costo marginal, en la producción y ventas de un producto diferenciado, existiendo muchos sustitutos cercanos para ese producto.

Esta interrelación con las demás empresas obliga a cada una de las del conjunto, en el momento de tomar sus decisiones en relación al precio, el monto de producción, localidad o diferenciación de la mercancía a considerar las posibles reacciones de sus competidores, no obstante que sabe que ninguno de ellos podrá producir con el nombre o marca que es de su propiedad, lo cual le da privilegios de monopolista ante los compradores que lo prefieran. La interrelación también le indica que los competidores empresas están en todo el derecho de lanzar productos que sean similares a los que ya están en el mercado, con los cuales necesariamente va a tener que competir.

La empresa monopolísticamente competitiva a corto plazo

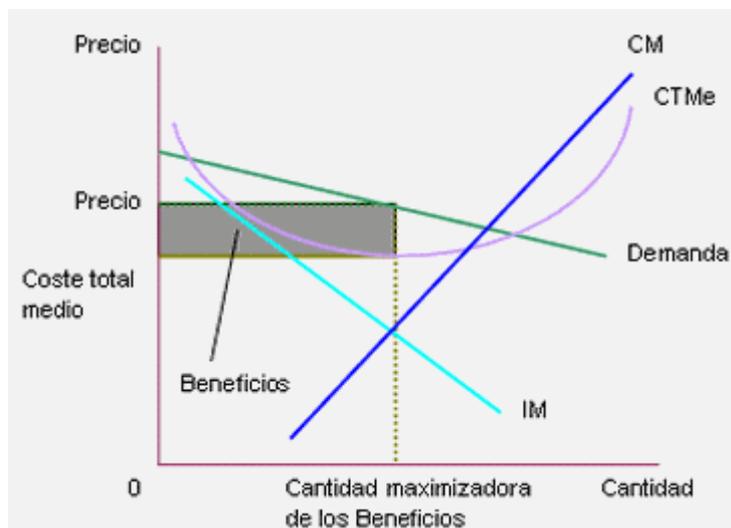
En un mercado monopolísticamente competitivo, cada empresa es en muchos aspectos como un monopolio. Como su producto es diferente del que ofrecen otras, se enfrentan a una curva de demanda de pendiente negativa (en cambio, una empresa perfectamente competitiva se enfrenta a una curva de demanda horizontal al precio del mercado). Por lo tanto la empresa monopolísticamente competitiva sigue la regla del monopolista para maximizar los beneficios: elige la cantidad con la que el ingreso marginal es igual al costo marginal y utiliza su curva de demanda para hallar el precio coherente con esa cantidad.

La figura 1 muestra la curva de coste de demanda y de ingreso marginal de dos empresas representativas, cada una de las cuales se encuentra en una industria monopolísticamente competitiva diferente. En los dos paneles de esta figura muestra resultados diferentes en lo que se refiere a los beneficios de la empresa. En el panel (a), el precio es superior al coste total medio. En este caso, la empresa no puede obtener un beneficio positivo, por lo que lo mejor que puede hacer es minimizar sus pérdidas.

Todo esto debería resultar familiar. Una empresa es monopolísticamente competitiva cuando elige la cantidad y el precio exactamente igual que un monopolio. A corto plazo, estos dos tipos de estructura del mercado son similares.

La competencia monopolística a corto plazo

a) La empresa obtiene beneficios



b) la empresa experimenta pérdidas

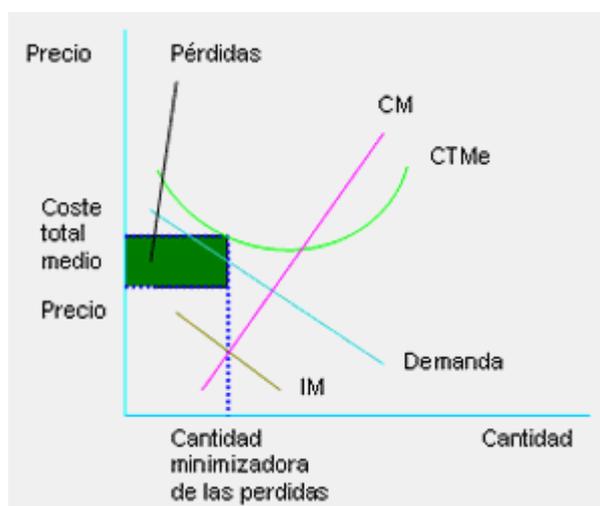


Figura 1

Los competidores monopolísticos, al igual que los monopolistas, maximizan los beneficios produciendo la cantidad con la que el $IMg = CMg$. La empresa del panel (a) obtiene beneficios porque con esta cantidad el precio es superior al costo total medio. La del panel (b) experimenta pérdidas porque con esta cantidad el precio es menor que el costo total medio.

El equilibrio a largo plazo

Las situaciones representadas en la figura 1 no duran mucho. Cuando las empresas están obteniendo beneficios, como en el panel (a), hay nuevas empresas que tienen un incentivo para entrar en el mercado. Esta entrada aumenta el número de productos entre los que pueden elegir los clientes y, por lo tanto, reduce la demanda de cada una de las empresas que ya se encuentran en el mercado. En otras palabras, los beneficios fomentan la entrada y la entrada desplaza hacia la izquierda la curva de demanda de las empresas que ya existen. Al disminuir la demanda de los productos de la empresa ya existentes, estamos, obteniendo menos beneficios.

En cambio cuando las empresas están experimentando pérdidas, como en el panel (b), las que están en el mercado tienen un incentivo para salir. Al salir las empresas, los clientes tienen menos productos entre los que elegir. Esta reducción del número de empresas aumenta la demanda de las que permanecen en el mercado. En otras palabras las pérdidas fomentan la salida y la salida desplaza hacia la derecha las curvas de demanda de las empresas que quedan.

Al aumentar la demanda de los productos de las empresas que quedan, éstas obtienen más beneficios (es decir, experimentan unas pérdidas menores). Este proceso de entrada y salida continúa hasta que las empresas del mercado obtienen exactamente unos beneficios económicos nulos. La figura 2 representa el equilibrio a largo plazo. Una vez que el mercado alcanza este equilibrio, las nuevas empresas no tiene ningún incentivo para entrar y las que ya existen no tienen ningún incentivo para salir. Obsérvese que la curva de demanda de esta figura a penas toca la curva de coste total medio. Si hablamos matemáticamente, diremos que las dos curvas son tangentes. Deben serlo una vez que la entrada y la salida han reducido los beneficios a cero. Como los beneficios por unidad vendida son la diferencia entre el precio (que se encuentra en la curva de demanda) y el coste total medio, los beneficios máximos son cero únicamente si estas dos curvas se tocan sin cortarse.

Recapitulando el equilibrio a largo plazo de un mercado monopolísticamente competitivo tiene dos características:

Al igual que un mercado monopolístico, el precio es superior al coste marginal. En conclusión se debe a que la maximización de los beneficios exigen que el ingreso marginal sea igual al coste marginal y que la curva de demanda de pendiente negativa hace que el ingreso marginal sea menor que el precio.

Al igual que en un mercado competitivo, el precio es igual al coste total medio. Esta conclusión se debe a que la libre entrada y salida reduce los beneficios económicos a cero.

La segunda característica muestra en qué se diferencia la competencia monopolística del monopolio. Como el monopolio es el único vendedor de un producto que no tiene sustitutos cercanos, puede obtener beneficios económicos incluso a largo plazo. En cambio, como hay libertad de entrada en un mercado monopolísticamente competitivo, los beneficios económicos de una empresa en este tipo de mercado se reducen a cero.

Un competidor monopolístico a largo plazo

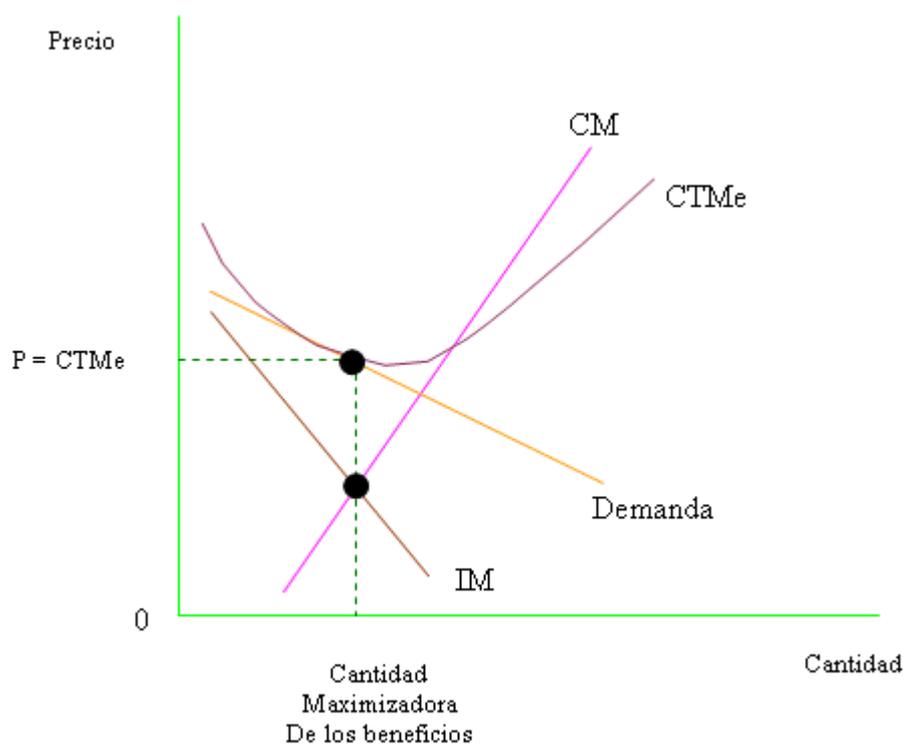


Figura 2

Competencia monopolística frente a competencia perfecta

En un mercado monopolísticamente competitivo, si las empresas están obteniendo beneficios, entran otras nuevas y las curvas de demanda de las que ya existen se desplazan hacia la izquierda. Así mismo, si las empresas están experimentando pérdidas, salen algunas y las curvas de demanda del resto se desplazan hacia la derecha. Como consecuencias de estos desplazamientos de la demanda, una empresa monopolísticamente competitiva acaba encontrándose en el equilibrio a largo plazo representado en esta figura.

En este equilibrio a largo plazo, el $P = CMe$, por lo que cada empresa obtiene beneficios nulos.

Hay dos diferencias de competencia monopolística y la competencia perfecta que merece la pena señalar:

Exceso de Capacidad

Una empresa monopolísticamente competitiva, a diferencia de una empresa perfectamente competitiva, podría aumentar la cantidad que produce y reducir el coste total medio de producción.

El margen sobre el coste marginal.

La segunda diferencia entre la competencia perfecta y la competencia monopolística es la relación entre el coste y el precio marginal. En el caso de una empresa competitiva, el precio es igual al coste marginal. En el caso de una empresa monopolísticamente competitiva, el precio es superior al coste marginal, ya que la empresa siempre tiene un cierto poder de mercado.

¿Cómo es el margen sobre el coste marginal coherente con la libertad de entrada y con un beneficio nulo? La condición de beneficio nulo sólo garantiza que el precio es igual al coste total medio. No garantiza que es igual al coste marginal. De hecho, en el equilibrio a largo plazo las empresas monopolísticamente competitivas

producen en el segmento descendente de sus curvas de coste total medio, por lo que el coste marginal es menor que el coste total medio, debe ser superior al coste marginal.

En esta relación entre el precio y el coste marginal, vemos que existe una diferencia clave de conducta entre los competidores perfectos y los competidores monopolísticos.

Ejemplo, en el caso que ingresara otro cliente a comprar el producto al precio vigente:

Una empresa perfectamente competitiva respondería que le daría lo mismo. Como el precio es exactamente igual al coste marginal, los beneficios generados por la venta de una unidad más son cero. En cambio, una empresa monopolísticamente competitiva siempre está deseando conseguir otro cliente. Como su precio es superior al coste marginal, una unidad adicional vendida al precio anunciado significa más beneficios.

Esta tiene rasgos tanto del monopolio como de la competencia perfecta. Igual que el monopolio cada empresa produce artículo que los compradores consideran diferente de los artículos de todos los demás vendedores. Sin embargo hay competencia ya que muchos otros vendedores ofrecen productos que son parecidos pero no sustitutivos perfectos.

En un mercado hay diferenciación del producto cuando los compradores consideran que los productos de los diferentes vendedores son parecidos pero sustitutos imperfectos.

Esto le da al vendedor un cierto poder de mercado ya que cada uno puede elevar su precio sin perder a todos sus clientes. Por ejemplo un productor de trigo no venderá nada si trata de cobrar un centavo más que el precio de mercado, mientras que el dueño de un restaurante puede intercambiar algo los precios de su carta sin que varíe notoriamente la demanda. En la competencia monopolística no hay barreras a la entrada de nuevas empresas.

La curva de demanda, de pendiente negativa que refleja la diferenciación de producto, distingue la competencia monopolística de la competencia perfecta. Si un

competidor monopolístico baja su precio, la cantidad demandada de su producto aumenta ya que algunos compradores sustituyen los bienes de otro vendedor por éste. Dado que todos los productos son diferentes no todos los compradores cambian de producto.

A corto plazo hay un número fijo de empresas en la industria. Cada una considera que su curva de demanda es fija y elige el precio que maximiza su beneficio.

Existen diferencias sustanciales con la competencia perfecta y el monopolio, los competidores monopolísticos no producen en el punto de costo medio mínimo. Cada empresa puede reducir su costo medio produciendo más pero al igual que el monopolista no producen más porque tendrían que reducir el precio a todos los compradores para aumentar las ventas.

En segundo lugar el precio es superior al costo marginal por lo que hay una diferencia entre el valor que conceden los consumidores a cada bien y su costo de producción. Por lo tanto al igual que el monopolio no conduce a una asignación óptima de recursos.

En tercer lugar dado que el precio es superior al costo marginal cada empresa estaría dispuesta a vender más al precio vigente. Al igual que el monopolista no bajara el precio para elevar la cantidad demandada por encima del punto en el que el ingreso marginal es igual al costo marginal.

Los criterios principales por los cuales uno puede distinguir entre diversas estructuras del mercado son: el número y tamaño de productores y consumidores en el mercado, el tipo de mercancías y servicios que son negociados, y el grado a los cuales información puede fluir libremente.

Para Mary S.R.L. la existencia del beneficio fiscal otorgado de manera vertical, o sea para todos quienes se encuentren en su alcance, en contraposición de ser una política puntual, hace que no exista barrera al ingreso e incluso incentive que otras empresas se instalen.

Su participación en el mercado de maquinarias agrícolas es pequeña. Mary desarrolla su actividad dentro de aquel mercado no existiendo un mercado desarrollado de implementos propiamente dicho. Para el caso de las empresas fabricantes de implementos de maquinaria agrícola, éstas vuelcan sus productos en competencia con la existencia de los productos importados. Estos implementos presentan similares características respecto a todos los que son ofrecidos al mercado y quienes los ofrecen actúan con cierta discrecionalidad en la fijación de precios así como también actúan de manera independiente y pueden entrar así como también salir libremente. Por lo anterior decimos que se asemeja mucho a competencia perfecta pero no lo es.

Dentro de las posibilidades de competencia imperfecta decimos que posee características y condiciones descriptas que la hacen que encuadre en monopolio en cuanto a la producción de implementos de maquinaria agrícola, sucede que existe otra empresa que también produce implementos con características diferentes a las que Mary S.R.L fabrica, pero que se direcciona a los mismos tipos de clientes. Lo anterior nos hace inducir que no es monopolio. Las otras formas no necesitan demasiados comentarios por la inaplicabilidad que poseen en este sector actualmente debido que no se configuran las condiciones como para que de lugar al nacimiento de dichas formas.

De acuerdo a personas entrevistadas, ellas han coincidido en que a la hora de decidir realizar la compra de los implementos de maquinaria agrícola en la actualidad prefieren determinados vendedores. En el caso de la elección por productos Mary antes que otros, se da por diversas características obviamente de los productos y otras muy importante y valorada extraordinariamente que es el buen servicio post venta que brinda la empresa, cosa que ha sido muy destacada en todas las entrevistas. En contraste con lo expresado anteriormente la empresa realiza fuertes gastos en publicidad con el propósito de modificar favorablemente la curva de demanda, cosa que sucede en competencia monopolística que no es inexplicable en los modelos de competencia pura como de monopolio. Ahora bien, si consideramos a todos los productos que se vuelcan al mercado, nacional mas importados, que aunque tengan la misma utilidad se diferencian los unos a los otros, los vendedores poseen cierto grado de control sobre los precios que cobran al vender. Se presenta entonces en dicho mercado una competencia en calidad de producto, servicio durante la venta y la post venta, la ubicación de la empresa entre otras, no basándose en competencia en precios, arribando así a las características de la competencia monopolística donde los productos a pesar de ser similares no son idénticos.

CAPITULO 9 - Performance.

La performance o resultados se refieren a la rentabilidad de la empresa. El desempeño se asocia con el grado de concentración que muestra la estructura, ya que diferentes grados de concentración conducen a distintos niveles de rentabilidad de la empresa. Se evalúa no solamente en términos de rentabilidad sino también de eficiencia en la asignación de recursos, creación de empleos, incorporación de progreso técnico.

A partir de la información obtenida en los capítulos precedentes se procedió a analizar la correlación existente entre los mismos, identificando algunas regularidades de la teoría que se cumplen en el sector de implementos de maquinaria agrícola y determinaciones causales que se establecen entre los elementos que constituyen el Paradigma "Estructura, conducta y performance"

Si bien logramos identificar diversos puntos de coincidencia con las diferentes estructuras de mercado no pudimos relacionarla específicamente con algunas de las definidas teóricamente.

Refiriéndonos a las estrategias podemos identificar como Mary SRL ha sido siempre consciente de su responsabilidad comercial y de que su adecuación es esencial para su permanencia. Hemos visto cómo la empresa analizada ha llegado mediante variaciones dinámicas por las distintas características de las estrategias de diferenciación y enfoque o alta segmentación a posicionarse dentro del mercado en el que actúa. La apuesta fuerte a la calidad de los implementos producidos y al servicio post venta que permiten agregar valor a la cadena de producción hacen que el cliente se vea satisfecho y prefiera estos implementos en lugar de otros existentes en el mercado.

En lo referido a los factores de éxito de Mary SRL como empresa fabricante de implementos para maquinarias agrícolas, se ha podido identificar que los mismos son los siguientes y serán los que ayuden a lograr el éxito de la empresa:

- Recursos humanos considerados como un eslabón fundamental dentro de la empresa, capacitados y valorados dentro de la misma para lograr rendimientos óptimos; materia prima importada de buena calidad que contribuye al producto final.

- Además de recursos en mano de obra y materia prima se necesita una infraestructura acorde al desarrollo de industrias, factores que ayudan al producto final a recorrer los caminos desde la fábrica hacia el productor que demanda dicho bien. Retomamos lo explicado en capítulos anteriores donde nos referíamos a las obras existentes que facilitan la inserción de productos en el mercado, inversiones en carreteras, comunicaciones, obras sociales entre otras.-
- La producción de la fabrica está destinada básicamente al consumo nacional y las características actuales del mercado llevan a que la producción pueda competir en buena forma con los productos importados. En el mercado nacional en cuanto a fabricación de bienes de capital no existe una tradición y menos en cuanto a lo que a maquinaria agrícola se refiere, sin embargo existe una empresa en el sector pionera en tal sentido, que logra competir con éxito en base a calidad de los productos, servicios post ventas y precio. Es determinante de este último la exoneración de IVA en los insumos que le permite competir, según palabras del gerente de Mary SRL, sin esta la relación costo beneficio se reduciría no haciendo rentable la producción.
- Es evidente que es la demanda del campo la que impulsa este afán renovador y prospero del sector que nos incluye, el cual posee escala inadecuada pero hoy con necesidades de ampliación por crecimiento de dicha demanda, trabajando actualmente a capacidad plena. Satisfaciendo el 80% del mercado nacional en el producto mixer y palas cargadoras y el resto se reparte entre empresas nacionales y extranjeras.

Los resultados obtenidos de los factores anteriormente descriptos nos permiten concluir que el proceso de gestión estratégica, recursos humanos y estructura que se desarrolla dentro de la empresa presenta fortalezas tal como se ha analizado logrando concluir que Mary S.R.L. es una empresa exitosa en el mercado interno uruguayo, a pesar y muy conscientes de la necesidad de superación diaria para un futuro mejor.

A pesar del buen escenario para los agro-negocios, las empresas dedicadas a la fabricación no se han desarrollado de la misma manera que el agro en sus diversos sectores aunque reconocemos una relación entre ambos. Las condiciones dadas para las industrias en Uruguay están poco explotadas y debería profundizarse para acompañar los fundamentos de competitividad que posee Uruguay en mercados mundiales frente a la demanda mundial de productos del campo.

Por la importancia que tiene la producción agrícola en nuestro país sería fundamental contar con una industria de implementos y maquinaria agrícola fuerte para evitar que se exporte cada vez más commodities (sector agropecuario) e importe cada vez más valor agregado. Para ello es clave contar con una industria innovadora que desarrolle procesos productivos eficientes y productos de alta calidad. Es importante que exista un incremento de la participación de la industria en el mercado local aumentando el valor agregado generado en el país, así como también mejorar constantemente la calidad y el diseño de los productos para mantenerse y acrecentar su participación a nivel nacional pensando en nichos de mercados donde colocar los productos excedentes en caso de obtener.

Los márgenes de rentabilidad se han reducido considerablemente siendo este el momento en que la capacidad empresarial debe jugar un rol importante. Lo demuestran los altos incrementos en el costo de los insumos, mano de obra y carga tributaria en contraste con una disminución del precio de venta en términos reales disminuyendo la relación costo beneficio. En cuanto a la rentabilidad esta tiene un comportamiento de mayor sensibilidad en cuanto a la variación de rendimiento que a los precios. En la medida que aumenten los precios como los rendimientos, se produce un aumento en la rentabilidad potenciada.

En este sentido, cuando los procesos económicos fueron modificando los modos de producción, es importante señalar que el sector está fuertemente relacionado a los vaivenes de la agricultura, si a ésta le va bien a esta industria le va a ir bien. A la vista está que el PIB agropecuario aumentó desde la crisis económica del año 2002 a la fecha y la venta de los implementos como consecuencia de sinergias de la primera también ha crecido de forma constante. Con tal situación es relevante para la empresa adaptarse y modificar su estructura que a pesar de ser actualmente insuficiente, ha incorporando nuevos rubros y tecnología en la fabricación, como consecuencia su impacto se refleja en

incremento de su personal, ocupando empleados calificados para los nuevos desafíos que los tiempos le imponen.

En relación a la competitividad sistémica desarrollada podemos acotar que puede ser muy bueno para el sector la generación de un conglomerado de empresas denominado cluster para el desarrollo de una actividad conjunta en pro de obtener reducción en adquisición de insumos, incrementar el poder negociador con los proveedores, promoción comercial, capacitación y formación de RRHH, desarrollos de procesos de fabricación, diseño jurídico, entre otros, ayudará a fortalecer el sector y darle un dinamismo diferente a la producción de bienes de capital en la industria nacional en su primera fase llamado nivel meso de acuerdo a la teoría descripta.

La existencia de transparencia en la información brindada por parte de entidades estatales, con el propósito de atraer y estimular posibles inversiones mediante la entrega de informes de rendimientos y precios internacionales de insumos, puede llegar a fortalecer la industria. Si se aprovechan eficazmente las condiciones que el agro aporta a dicho sector puede llegar a crearse una sinergia que posibilite que el todo sea más que la simple unión de las partes.

Como parte de las recomendaciones cuando una empresa es capaz de lograr sus objetivos se la denomina como empresa eficaz. Si para ello utiliza los recursos de la mejor manera posible, será también una empresa eficiente.

La eficiencia entonces requiere el compromiso y el esfuerzo de todos los trabajadores de una empresa, para así lograr un trabajo bien hecho. Las empresas eficientes son capaces de satisfacer tanto los requerimientos de sus clientes como de sus propios trabajadores, además de promover su crecimiento y constante capacitación.

Algunos puntos a tener en cuenta para lograr la eficiencia son:

- Conducir correctamente la empresa.
- Tener un plan estratégico.
- Asignar claramente las responsabilidades de los trabajadores.
- Administrar correctamente el tiempo laboral.
- Valorar el trabajo en equipo.
- Realizar inversiones en el personal.
- Realizar inversiones en tecnología.

CAPITULO 10 - Conclusiones.

El sector de implementos de maquinaria agrícola en el Uruguay tiene buenas perspectivas de crecimiento en el largo plazo si las condiciones dadas del mercado no cambian drásticamente. Existe una necesidad insatisfecha de estos implementos que hace que empresas como Mary S.R.L. puedan competir exitosamente en él.

La empresa analizada forma parte de la industria nacional, dicha industria se ha visto sacudida en los últimos años por los vaivenes de la economía, sobre todo en el año 2002, y al ser la industria parte fundamental en el desarrollo de los países, creemos necesario el análisis para identificar los factores que hacen que estas empresas crezcan, se desarrollen y mantengan en el tiempo.

No es común en nuestro país que una empresa fabricante de bienes de capital pueda competir de igual a igual con la producción de países industrializados y con economías de escala como lo son Argentina y Brasil en el MERCOSUR o Estados Unidos en la extra zona.

Pretendemos plasmar en estas conclusiones e identificar los factores que pueden llevar a otras empresas de la talla de Mary S.R.L. al éxito tanto en el país como también fuera de fronteras.

Dentro del sector implementos de maquinaria agrícola tenemos tres tipos de empresas; aquellas que fabrican los implementos, aquellas que ensamblan y aquellas que importan el bien terminado directamente; Mary S.R.L. está dentro de las primeras.

Podemos decir que existen condiciones favorables para el desarrollo de la industria de implementos de maquinaria agrícola en nuestro país. La producción de implementos agrícolas va de la mano de la agricultura y dado que nuestro país es netamente agrícola-ganadero, existe un buen mercado donde instalarse.

La caída de los precios internacionales de los comoditties, el encarecimiento de la tierra y la aparición de nuevos métodos de cultivo y crianza de animales han hecho que necesariamente se deba apuntar a una mayor eficiencia en el sector agropecuario; es aquí donde los implementos pueden llegar a cumplir un rol preponderante a la hora de marcar la diferencia entre un productor agrícola eficiente y uno que no lo es. Si se ofrece al productor agropecuario nacional un implemento que cumpla con los niveles

internacionales de calidad y un precio acorde a lo que éste pueda pagar, existe un campo fértil dónde operar.

Las preferencias de los consumidores han cambiado en lo que a implementos de maquinaria agrícola se refiere; lo importado ya no es más considerado de primera calidad sólo porque sea importado sino que la fabricación nacional se ha venido ganando su lugar en el mercado.

En cuanto a calidad, los productos nacionales pueden competir perfectamente con los productos importados, no así en cuanto a precio ya que de no existir la exoneración del Impuesto al valor agregado (I.V.A.) por parte del estado, las empresas uruguayas no podrían competir con las del exterior. Este es un asunto importante a tener en cuenta, ya que mientras no se pueda lograr una fabricación más eficiente que permita un precio acorde al que se maneja internacionalmente no vamos a poder competir exitosamente en la región.

Otro de los factores que no se debe perder de vista es el servicio posterior a la venta del bien. En todas las entrevistas realizadas a los consumidores del producto se valoró mucho que la empresa tuviera un buen servicio post venta; hoy en día es un pilar fundamental porque puede ser la manera de fidelizar a los clientes.

Los factores antedichos nos hacen plantear que el productor de implementos agrícolas debe seguir por el camino de la buena calidad ya que esto le permitiría competir con lo producido en la región, pero si no se logra cierta reducción de costos que hagan que el precio final sea inferior al actual sólo vamos a poder seguir compitiendo en el mercado interno.

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE Mary SRL

– LUIS ABERASTEGUI

- ¿Como surgió la idea de instalar una empresa?
- ¿Cuando comenzaron las actividades?
- ¿Por qué cambiaron de Ubicación?
- ¿Que cambios se han dado en el mercado?
- ¿Recibe algún tipo de información del contexto económico?
- ¿Cambios tecnológicos del sector?
- ¿Como ve en el futuro la industria: a nivel mundial y en Uruguay?
- ¿Como calificaría la oferta del país?
- ¿Nivel de operadores del mercado?
- ¿Cuales son sus principales productos?
- ¿Sus proveedores que características tienen?
- ¿Porque la gente compra maquinarias?
- ¿Que productos sustitutos existen?
- ¿Cual es la vida útil aprox. de las maquinarias?
- ¿Cuales son sus principales clientes?
- ¿Donde arman los implementos?
- ¿Qué capacidad instalada tiene la empresa?
- ¿Existencia de Capacidad ociosa?
- ¿Horario de trabajo de fábrica?
- ¿Dónde consiguen la gente especializada?
- ¿Como han evolucionado los precios en estos últimos 10 años?
- ¿Cómo ha evolucionado los costos de los insumos?
- ¿Cuál es la relación costo-Beneficio?
- ¿Son ventas uniformes durante el año o varía según la época?
- ¿Actualmente cuantos competidores tienen?
- ¿Como ha evolucionado el numero de empleados?
- ¿Que calificación tienen dichos empleados?
- ¿Como lo se recluta al personal?
- ¿Como fijan los precios?
- ¿Cree que sus ventas dependen de la publicidad? ¿Que tipo de publicidad tiene?

- ¿Cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa?
- ¿Y las oportunidades y amenazas?
- ¿Como ha variado la rentabilidad en los últimos 30 años?
- ¿Cuántas generaciones han pasado por la empresa?
- ¿Objetivos de la empresa en los próximos 5 años?
- ¿Tiene Conocimiento de alguna fusión, integración o acuerdo en el mercado?
- ¿Le dan importancia al marketing?
- ¿tiene estrategias competitivas definidas?

- **¿Cuáles son los orígenes de Mary SRL?**

Se inicio en el año 1960 en Colonia. El origen del nombre "Mary", fue en honor a la madre del primer dueño de la empresa. En sus comienzos fabricaba rotativas, y fue el fuerte de Mary hasta el año 97 más o menos.-

- **¿Hasta el año 97 estuvo en Colonia?**

No, estuvo hasta el 86 en colonia, Pérez (el actual dueño) no se acuerda si la compró a fines del 86 o en el 87, desde el 87 está en Santa Catalana, ubicación que mantiene hasta la fecha. Cuando empezó en Colonia fabricaba rotativas, desmalezadoras para cortar pasto, sembradoras de maíz y fertilizadoras; arrancó con esos tres rubros y después le anexó extractores de árboles, producto que tiene muy poco mercado, el costo es muy elevado para su utilización; 3 o 4 hectáreas de monte silvestre la desmontas en tres o cuatro meses y el costo de esa máquina si la fuéramos hoy a fabricar, que no la estamos fabricando, seria de U\$S 10.000 y la usas 3 meses y después, a no ser que sea un tipo que se dedique a eso, ahí realmente te justifica, se fabricaron 8 o 10 unidades de eso, nada más. En el 86 cuando se la vende a Pérez, acá esto (refiriéndose al lugar en donde nos encontrábamos en la entrevista) era un taller mecánico donde adaptaban motores diesel a las camionetas nafteras, motores que venían de Europa usados.

- **¿Cuándo la vendió y se mudaron para acá?**

El dueño actual ya estaba acá en este local, era mucho más chico estaba el taller mecánico de 10 metros por 4 mas o menos. La compra cuando, ve que iban llegando muchos vehículos nuevos y se iba terminando el furor de poner motores diesel, entonces se busca otra alternativa para seguir, ahí es cuando tiene contacto con el propietario de la marca Mary S.R.L. que le cambia el motor a la camioneta, es desde entonces que le es ofrecida dicha marca. Compró solo la patente de las rotativas y de las fertilizadoras, las sembradoras de maíz ya estaban viniendo estas más modernas e iban quedando de lado, si bien era una maquina que andaba bien era con una tecnología muy antigua. En el año 1987 se empieza a fabricar las fertilizadoras, después que aparecieron las de péndulo importadas, ahora hay un montón de marcas, en ese momento la que irrumpió con más fuerza en el mercado fue la Vico que fue perdiendo mercado y se dejó de lado y se siguió con las rotativas. Hasta que por el año 97 fue imposible competir con brasil con marcas como la Tatú que era una rotativa de tres metros. Esta rotativa era el doble de la que hacíamos nosotros, era más débil que las fabricadas por la empresa pero era importada. En aquel entonces una rotativa marca nacional tenia un precio de venta de 1000 y la importada vale 500, pasaba que el cliente prefería la importada, no sólo por el hecho que vale la mitad de precio sino que es importada y principalmente la industria nacional en maquinaria agrícola hasta 7 u 8 años atrás era caracterizado por jodido entonces en rotativas ya no se competía.

Actualmente somos 35, para lo que es la localidad que es de 1000 habitantes es un montón pero en esa época éramos 7 empleados contando el patrón, o sea que éramos 6 ; se venía todo el auge de que había que producir más leche en los tambos , se venía algún feed lot, supuestamente era lo que a futuro se vislumbraba y había que ir a la parte de diseñar algo para distribuir forraje, se fue a Europa a una exposición, se trajo algunos modelos y después los fabricamos nosotros a partir de una base, de una idea original copiada si bien después nosotros lo hemos adaptados acá a lo que es el entorno y la necesidad del país la idea original se tomó de otro lado como todo el mundo te lo toma, vos ves una sembradora argentina, una Tansi y es una copia fiel de la John Deere , cambia de color, todo lo demás y es una copia fiel de la John Deere con la diferencia que te vale 50% menos que la John Deere americana entonces se empezó a construir la pala frontal y los vagones con descarga lateral Cuando se salio a ofrecer te decían ¿este de donde salió? ¿Y dónde hay una para trabajar? Y en cuatro, cinco meses vos tenías una

unidad trabajando y mire no tengo más ¿nada más tenés? En el negocio te encontrabas con dos limitantes cuando vos te volcabas a ese tema una que éramos una industria nacional estaba catalogado principalmente las seis o siete metalúrgicas que había te armaban algo con algún fierro usado, te ponían un rulemán de peor calidad porque tenías que competir en precio con lo que viniera, te topabas con el limitante de que recién arrancabas en la distribución de forraje que tampoco tenías experiencia eran varias cosas a tener en juego y principalmente la seriedad que en la industria nacional en el rubro nuestro no se caracterizaba por ser muy seria digamos en cuanto a los materiales que te ponía y lo demás, se fue de a poquito, se arrancó en el 95 con la primer pala frontal, en el 96 se vendió en la zona de Ismael Cortinas y el primer vagón de descarga lateral lo compro Álvarez en la ciudad de Young, el que es dueño de la estancia La Celita distribución de carne y demás ;se comenzó paso a paso, en el año 1997 si bien la marca Mary vendía prácticamente en todo el país no era conocida, había que darle otro entorno. Cuando entrabas a la parte de distribución de forrajes tenías que ir a la parte ganadera, a la parte de tambo que tampoco tenías la infraestructura como para decir ponés dos vendedores o tres y salís a cubrir el país, vos podías salir pero no te conocía nadie entonces había que apuntar donde era el centro que iba toda la gente, ese lugar el prado, el chico, el grande te va a ver por alguna novedad. Te compra ahí porque tienen poco tiempo y de repente va al prado que tiene varias opciones para ver en el mismo lugar, es la vidriera entonces había que apuntar a eso. Vamos en el año 1997 pleno auge de maquinaria agrícola, cuando llega la crisis hay un montón de gente que queda lamentablemente en el camino alguno trabajando, sea porque se metió en un rubro que era totalmente desconocido el banco que le facilito algo que después no lo pudo cobrar ; en pleno auge de maquinaria 97-98 en el prado veías el ruedo tapizado de máquinas, no había lugar, fue una de las decisiones mejores que tomó la empresa, hoy por hoy la cartera de clientes que tiene la empresa, más del 80 % se ganó exponiendo en el prado desde el 97 a la fecha; el primer año teníamos que recuperar la inversión iban 4 días y nada vendimos la 1er máquina como al 5to día terminó el prado, se vendieron cuatro o cinco máquinas, se desquitó la inversión de lo que habíamos hecho y entramos a conversar de reservar con tiempo para el año siguiente; en el 98 fuimos y se negoció un lugar mejorado, seguía en pleno auge de expositores de maquinaria, el lugar era más preferencial pero no sobre el ruedo mismo pero habíamos mejorado un montón, lo cual implicaba que el m2 te salía unos pesos más , el 2do año fue mejor, sin dudas, se superó y así sucesivamente hasta que cae la crisis del 2002

- **¿Así fue hasta la crisis, creciendo continuamente?**

Si, así fue hasta ese año; cuando cae la crisis, no íbamos a ir pero era cuando más teníamos que ir, fue otra decisión acertada, en agosto mandamos gente al seguro de paro hasta la primer semana de setiembre y lo que nos salvó fue ir al prado, nosotros pudimos tomar en octubre toda la gente; todos los profesionales que tenían el dinero en el banco y que la pudieron sacar, ¿dónde era la manera más segura de invertirla? En campo, los precios de la tierra se habían desplomado, invertían en campo y era gente que conocía el entorno del campo y nada más, ¿dónde te iba a comprar maquinaria? En el prado porque era el entorno al que iba, iba al establecimiento los fines de semana y fue una pegada, después la empresa fue creciendo y hoy por hoy en mixer, en palas frontales y vagones con descarga lateral tenemos algo más del 80 % del mercado en Uruguay y el otro 20% se lo reparten marcas extranjeras y alguna empresa nacional, que ojalá fueran todas empresas nacionales, hoy es otra cosa pero en ese momento captamos montones de clientes que para lo chico que era la empresa en ese momento si no hubiéramos estado en el prado no lo hubiéramos tenido.

- **¿En esos años a partir del 97, los precios cómo eran comparados con el exterior?**

Estábamos no siendo en rotativas, en vagones forrajeros y en palas frontales, por debajo.

- **¿Eso se mantuvo a través de los años?**

Se ha mantenido, si vos hoy haces una relación costo-precio final estamos muy por debajo del importado, si me comparas a inferior calidad con mixer argentinos tenés precios más baratos pero lo comparas en cuanto a la calidad y tenés una diferencia abismal, en el tema mixer dicho por los clientes el M110 que es la "vedette" y se lanzó el primero en el 2006 hace dos años en el prado, van 59 vendidos a la fecha y 46 entregados para comparar un mixer de esa misma calidad tenés que irte a uno americano o a uno europeo no hay un producto regional de la calidad de ese mixer.

- **¿Y en Brasil?**

No, en calidad no compite; nosotros ponemos rulemanes japoneses, el cromo níquel o sea el acero que se pone es austriaco el costo del acero que se usa en los ejes de mixer vale U\$S 20 el kilo.

- **¿Los insumos son casi todos importados?**

Son todos menos la fundición, el hierro fundido que usamos en las masas; después lo otro es todo importado, la plancha es importada, los rulemanes ni que hablar, toda la parte de acero también, las cadenas son importadas; algo importamos directo nosotros y algo se compra en plaza, los rulemanes los compramos en plaza porque si bien el consumo que podemos tener para Uruguay es importante, si llamas a NTN Japón para importar ni te atienden el teléfono; la plancha la compramos en plaza, es muy poco lo que estamos importando, consumimos más o menos 100 toneladas cada 6 meses.

- **¿Y de donde la importan?**

Las traemos de Brasil, aunque en una época se traían de argentina Siderar que es la única fabrica siderúrgica que hay en argentina tiene un convenio con las barracas de Montevideo y hoy no nos está vendiendo, el alambre de soldar lo estamos trayendo de argentina, la parte tornillos se compra en plaza, la parte de cadenas que es japonesa la compramos en plaza también todo lo que es cadena de transmisión es japonés, la cadena de los carros de descarga lateral la importamos de argentina nosotros y como no requiere tantas exigencias no es necesario usar una japonesa, la argentina cumple las exigencias necesarias que requiere una herramienta de esas.

- **¿La maquinaria la hacen por pedido?**

Se van haciendo por pedido aunque dentro de lo chico que somos se esta haciendo en serie, ponele dentro de las palas frontales nosotros hacemos tandas de a 10; vos me pedís una zorra hoy en día y lamentablemente no estamos tomando pedidos en cuanto a zorras no menos de febrero, marzo del año que viene.

- **¿Saben que no pueden cumplir?**

Exactamente, mixers hacer cuatro nos lleva quince días , son doce días hábiles que los llevas a quince, dieciséis siempre y cuando no tengas algún inconveniente con el tiempo, que si hay humedad no puedes pintar; no podemos meter uno de cada tipo en la fabricación porque te va a llevar más mano de obra y ya te vas de precio porque no es lo mismo que una reparación , si a vos te lleva diez horas le vas a cobrar al cliente eso pero en la fabricación tenés una lista de precios de antemano y si te lleva cincuenta horas y metes sesenta perdiste.

- **¿Con respecto a los insumos no tenés problema de abastecimiento?**

Ha habido sí, hoy estamos prácticamente dos meses atrasados en las entregas de mixers, los mixers que estamos entregando hoy deberíamos haberlos entregado, estamos con 127 herramientas para entregar en noviembre, deberíamos haberlos entregado a mediados de julio o sea que estamos a 45 días, pero los M85 que va a entrar una partida la semana que viene estarían saliendo a fines de agosto y los deberíamos haber entregado a mediados de julio, los M65 que entregamos la semana pasada deberíamos haberlos entregados a mediados de mayo, en eso nos fuimos dos meses, eso es por problema de materia prima que deberíamos haber recibido a fines de marzo de Brasil pero con los 40 días que estuvieron los aduaneros de brasil de paro mas los nuestros que estuvieron unos días también, eso nos estuvo llegando a principio de junio y eso te genera inconvenientes, a 8 mixers por mes, 2 meses son 16 mixer atrasados, son 16 clientes que te están llamando cada dos días que si compran una maquina importada se lo están demorando 2 meses o 3 y no pasa nada, pero lo que la gente no te entiende es que nosotros trabajamos con materia prima que nos viene de afuera y estás con los mismos problemas de retraso que puede tener el importador de una maquinaria armada; un mixer para racionar, por lo general, no siendo algunos encierros o algunos tambos que racionan todo el año, por lo general racionan en invierno, si lo entregas en setiembre ya está la pradera de nuevo.

- **¿Depende del producto la fecha de venta?**

Si, el año pasado debemos haber perdido 8 o 10 unidades y este año lo mismo de los 81 vendido el año pasado quedaron unos cuantos para fabricar este año, son vendidos pero no fabricados y debimos haber perdido 14 o 15 de vender.

- **¿Y hay demanda para rato?**

Aparentemente sí, nunca lo sabes a eso pero la tendencia en el mercado, Consorcio que es un grupo de productores en Young dió una jornada sobre feedlot, la dio Alvaro Simeone y un ingeniero Elizalde de Argentina y decían que en un feedlot juega un rol muy importante el mixer; si un mixer lo tenés 3 días roto, de repente puedes perder la ganancia de un mes. Ahora vemos que de repente estás perdiendo la venta de una maquina que tiene vida útil de 8 a 10 años, han florecido un montón de vendedores, que el vendedor de importado por lo general es un oportunista hay demanda de tractores y te metes a traer tractores; hoy o mañana dejó de servir y sacaste la guita y te las tomaste.

La demanda va a seguir si el precio de los granos se mantiene, y si los granos bajan supuestamente va a ser mejor porque si los granos sirven va a ser mejor encerrar y juega un rol mas importante la maquina nuestra para racionar encerrado y si los granos siguen altos servirá encerrar o no; supuestamente la lógica es que si la comida sube va a subir el precio de la carne; hoy estamos con un precio en segunda balanza de 3,5 U\$\$ y si los granos siguen, la soja va a seguir, la agricultura , el trigo van a seguir ganando cada vez más terreno y el ganado si está sirviendo la carne, lo vas a tener encerrado, vas a dejar más campo libre para la agricultura que era lo que comentaban ahí; aparentemente la perspectiva es buena. La perspectiva a nivel mundial es que por 3 o 4 años los granos no van a bajar, los precios de la carne se van a mantener, como que el entorno si no pasa nada extraño se va a mantener.

- **¿Y factores económicos no alteran la demanda?**

El precio que tiene el dólar hoy en día nos está matando, para competir internacionalmente no puedes en cuanto al precio, en cuanto a calidad sí; Argentina está subsidiada en cubierto pero está subsidiada, tenés combustible más barato. Acá los sueldos los subimos cada 4 meses por inflación y a su vez se va haciendo algo de recuperación de sueldo por política de la empresa; el empleado al ritmo que trabajamos nosotros, se arranca a las 7.30, se para a las 12 y se arranca de 1 a 7; el empleado no tiene que estar pensando en si alcanza el sueldo, no alcanza; el trabajador tiene que estar con la cabeza en el trabajo, tenés que facilitarle las herramientas, los sueldos se pagan todas las semanas te ahorras el adelanto de sueldo, el personal es permanente, el empleado es fundamental, tiene que tratar de estar 100 por 100 con la cabeza en el trabajo.

- **¿Cómo ha llegado Mary a tener el liderazgo en el mercado?**

Es un proceso que llevó mucho tiempo, pero por lo general el empresario tiene que tener 2 guías fundamentales, el cliente y el empleado y nosotros los empleados tenemos que tener 2 prioridades fundamentales la empresa y el cliente, si vos logras esa armonía es seguro que vas a tener éxito, vas a tener problemas de competitividad con el tipo de cambio bajo, pero si vos logras que el grupo esté unido, de repente ponés 11 perros dentro de 1 cancha y te rinden y vos juntas un montón de estrellas y no haces un equipo; si vos logras la unidad y que todos tiren parejo y tenés la ventaja que no tenés en Montevideo que acá nos conocemos todos, es un ambiente más familiar, se hace cada 2 meses una cena que se organiza entre todos y la paga la empresa, el patrón es uno más en la mesa, a fin de año se arma comida antes de la licencia, cerramos por lo general el 24 de diciembre a mediodía y si alguien no va el patrón como que se incomoda; ha ido que ir puliéndolo sin duda, hubo que sacar un par de empleados que tenían 10 u 11 años, ninguno somos imprescindibles, sólo el patrón que dice me voy y se lleva el capital.

- **¿Mary cuando vino de colonia ya era Mary?**

Sí, se compró la marca; lo único que se le cambió fue el color de las máquinas del naranja al verde; las máquinas se caracterizaban por robustas, fuertes, pero veías una maquinaria y era por ejemplo un vagón forrajero y era una lata cuadrada verde entonces

había que darle otra imagen , buscamos a ver que le poníamos y llegamos al logo actual que le diera más dinamismo; los clientes te dicen que no sólo es una máquina buena sino que también es vistosa , son pequeños detalles pero le da otro toque; el dueño del marketing no se encarga, la marca está patentada y el logo también.

- **¿Volviendo a la oferta, hay mucha competencia?**

Si, están apareciendo nuevos competidores debido al auge; el tema es que cuando vos llegas a tener el liderazgo del mercado entras de otra manera, la demanda la marca la venta; en Uruguay más de 100 mixer no se venden por año, se ha logrado tener una cartera de clientes sostenible, son alrededor de 200 clientes, es envidiable la cartera de clientes, no se si del mercado pero del sector de fabricación de implementos sí. En la parte del este hemos vendido palas frontales a muchos argentinos.

- **¿El producto de entrada es el mixer?**

El mixer y la pala y el que te compra el mixer por lo general te va a comprar la pala, porque para cargar el mixer precisas la pala; tenemos el vagón forrajero de descarga lateral también.

- **¿Venden mediante viajero?**

Antes vendíamos con casas de herramientas que se llevaban una comisión que era más grande que lo que le quedaba para Mary, esa fue una de las razones por las que había que erradicarlos, porque era un mal necesario; había que ir al prado para promocionarse cuando nadie nos conocía , había que llegar directamente al cliente, capaz que el 96% de las ventas las hicimos en el prado, nosotros acá no tenemos exposición; tenemos 2 camionetas de service que van a todo el país, si fabricas un producto bueno, tenés buen precio pero si mañana rompes y no te puedo ayudar marchás, porque lo que nos costó 10 años de ganar en el mercado lo perdemos en 2 meses, el día que abandonemos el servicio post venta la empresa desaparece; puedo hacer buena publicidad pero si no hago algo que lo sustente atrás no va a andar. Los competidores están identificados, hoy en el tema mixer esta vendiendo la competencia porque no tenemos stock, tenemos en mente un proyecto de hacer una planta nueva, esto fue creciendo de a poco, primero un galponcito se fue agrandando estimamos que tenemos

10 o 12 % de tiempo perdido en el traslado de material; se trae la plancha, se la corta y se la plega en la guillotina y plegadora , de ahí lo sacas y pasa al pantógrafo para hacerle algún agujero, después se pule , hay materiales que lo paseas 10 o 12 veces, la idea es hacer una planta nueva que arranque acá y termine con el producto al final, que tiene su costo pero que la idea es con ese 10 o 12 % que se aumentaría la producción, en tres años se pagaría la inversión; la idea es hacerla en el 2009 en un terreno sobre la ruta para poner ahí las máquinas terminadas e inaugurarla en el 2010 para los 50 años de la firma que sería otro golpe de marketing más; también ayudaría contra los competidores, si estos son oportunistas y ven que por ejemplo a 2 años el mercado va a estar bien, capaz no se meten porque dicen mirá estos locos están haciendo las cosas bien , sería una barrera de entrada y también le estas dando otra imagen al cliente, si vos venís acá esto no parece una oficina, están por todos lados los galpones. Ahora estamos pintando con Sherwin Williams que tiene una garantía de 10 años, el mixer M110 tiene alrededor de 600 dólares de pintura pero tenés que tener porque el cliente te lo exige; tenemos un circuito cerrado de cámaras que permiten que el cliente vea en que se esta trabajando, la transparencia es muy importante, no se le puede decir a un tipo una cosa y después hacer otra.

- **¿La vedette es el mixer?**

Sí, exactamente; el M110 es el más grande con doble sin fin, fabricábamos el 180 pero se dejo de fabricar, era con un solo sinfín, se vendieron solo 6 unidades.

Tenés la ventaja de conocer el mercado y escuchar las sugerencias de los usuarios, del contacto con la gente en las recorridas y eso el cliente te lo valora mucho.

- **¿Sin ser mixer y pala cual se vende más?**

Tenés vagones forrajeros con descarga lateral que se venden bien, transportadores de rollo, desenvolvedoras de fardo, zorras de campo, tanques para combustible.

- **¿En cuanto a los competidores, a ese resto del 20% son más nacionales que importados?**

De ese 20% un 18% son importados, mixers fabrica Hartwich en Young que fabrica muy poquitos.

- **¿Hacen service a las máquinas importadas?**

No, porque el slogan es compre Mary que va a tener un buen elemento; solamente reparamos los nuestros.

- **¿Cual es la vida útil de los implementos?**

En cuanto a los mixers cada 12 millones de kilos hay que cambiarle el fondo, el primer mixer se hizo en el 97 y el vagón de descarga en el 96, el primer mixer está funcionando, se le ha cambiado el fondo, rulemanes y cadena pero funciona. Después que vos conseguís un liderazgo y sabés lo que hay que brindar, si vos a ese marketing, a ese mercado vos le das el servicio post venta es muy difícil de que vos caigas.

- **¿Es la manera de fidelizar el cliente?**

Si, y eso te da que dentro de 3 o 4 años puedas marcar un % de 5 sobre el precio de venta; para nosotros es un orgullo decir que el dueño de Interagrovia Julio Blanco en su tambo tiene palas Mary y no John Deere, los mixers también son Mary.

M85 con balanza y neumáticos U\$S 23.600

M45 sin balanza con neumáticos U\$S 9.000

En el 97 cuando arrancamos por cada maquina de distribuir forraje que vendíamos la competencia vendía 30; vos ahí no molestabas, hoy por hoy cuando tenés el mercado entrás a molestar de otra manera, entonces vas a tener el que te hace competencia leal, que mientras sea leal bienvenida sea, porque es la que te hace superar día a día pero la competencia desleal vos no podés descuidar el mínimo detalle.

- **¿Los precios los fijan ustedes o los da el mercado?**

En cuanto M110 sale U\$\$ 33.000, nosotros fijamos los precios, no nos fijamos cuanto vale el importado, tenemos un margen de ganancia que en la fabricación no es de más del 20%. En las palas 15% porque no requiere servicio post venta.

El año pasado dentro de los mixer que perdimos de vender hubieron 2 que eran clientes que compraron importado porque no teníamos en ese momento y que este año compraron el nuestro porque el importado le vivía roto, eso para nosotros es una gran satisfacción, pero todo lleva su tiempo.

- **¿En cuanto a las exportaciones?**

En el 91 exportamos 3 arrancadoras de árboles a Gualaguaychú y se hizo una sola máquina más para acá.

- **¿En esa ampliación que piensan hacer van a contratar mas gente?**

Vamos a trabajar con la misma gente.

- **¿La capacitación se la dan ustedes acá?**

Este año trajimos para la parte de soldadura a la gente de AGA que daba clases en Botnia, trajimos 3 veces los técnicos, la última vez estuvieron una semana; ahí mejoramos la calidad de la soldadura.

Una de las condiciones es que los empleados sean de Santa Catalina, que no viajen; tenemos 35 personas con promedio de edad de 29 años, la idea es darle otra estructura a la empresa para que dentro de 10 o 12 años sea atractivo para un inversor; Pérez quiere que cuando él se retire la empresa siga; indirectamente son mas de 100 personas que se sustentan, es más de un 10 % de la población de Santa Catalana.

Impositiva nos hace una auditoria cada 3 meses por ser fabricante, la maquinaria importada viene exenta de IVA, logramos que la materia prima que usamos

nos devuelvan el IVA, te ayuda a competir, el día que nos saquen eso se nos complica porque tendríamos que aumentar un 22 % y se nos iría de precio. Se compro un torno nuevo hace unas semanas; estuvimos en la expo activa también.

- **¿Certificados de calidad?**

No, eso no tenemos todavía; es un paso a futuro pero que todavía estamos lejos; pero todo el proceso que lleva implica poner gente en las oficinas y con el demoro en la entrega que tenemos como que no, y además tenemos todas las partes separadas, sería un paso después de tener la planta, tampoco es necesario en este momento, no hay reclamos de servicio post venta, son por desgaste, se hace control de calidad interno.

- **¿Cómo es la estructura de la empresa?**

El dueño de la empresa es Pérez, después Luis Aberastegui es el gerente general, está Marrero que es el capataz y los empleados.

- **¿Cómo es el tema del financiamiento que nos contabas de Prolesa?**

Prolesa financia hasta en 6 cuotas a los productores, si es en efectivo nos paga en efectivo y cuando es a seis cuotas nos paga a 120 días y después tenemos alguna financiación directa por medio de cheques diferidos, financiación directa que no va más allá de 6 meses; después si algún productor quiere una financiación más larga lo puede canalizar por el Banco República o por el Santander, en este último hay una línea especial para maquinaria Mary y en el BROU está la línea común que tiene para cualquier tipo de maquinaria. En el Santander la tasa de financiación ronda el 10%.

- **¿Por leasing pueden sacar también los productores?**

No hemos tenido este año casos de leasing, pero sé que el República maneja algo de leasing; nosotros no hemos tenido ninguna venta por leasing; hoy por hoy , en el 2002 en el caso particular nuestro, la gente como que está media reacia a tomar créditos. En lo que va del año llevamos arriba de 150 herramientas entregadas y por BROU han salido 3 negocios nada más, con un cliente de Rivera y por Santander no ha salido ninguno. El tambero te lo saca por Prolesa y a lo sumo te lo chequea en 3 cheques; hasta

6 cheques le tomamos, más de ahí no; una porque en el cheque no puedes tener más de 180 días y otra que la capacidad nuestra es chica como para financiar, estamos hablando que un mixer vale U\$S 30.000, 6 meses financiados es mucha plata. Otra cosa también es la materia prima, tenemos que tener 5 o 6 meses por delante la materia prima en stock a veces un poco menos en la plancha pero por lo general tenés que estarla teniendo, la plancha la tenés acá en 30 días después de cargado pero en el tema de acero redondo y lo demás que te viene de Europa tenés que manejarlo con más tiempo y tener el stock de materia prima 6 meses para adelante, para nosotros que somos chiquitos es una erogación importantísima.

- **¿Cómo compran?**

Lo que traés de afuera tenés que pagarlo contado, cuando lo encargás lo pagás, estás pagando, te estás asegurando el precio pero tenés que tener cierto capital y a veces la empresa no tiene todo el dinero y tiene que recurrir a algún banco; y si tenés 2 meses atrasado en las entregas también se te atrasa la cobranza en por lo menos 2 meses más.

- **¿Ustedes tienen financiación, pueden pedir préstamos?**

Trabajamos con el República y con el Santander; el Santander es un punto más la tasa pero tenés una agilidad que no la tenés en el resto, en el República trabajamos con Cardona y si bien son espectaculares tienen la limitante de que no depende de ellos, dependiendo del importe del préstamo es quien define si se hace o no, dependen del regional en Paysandú o en Montevideo y en el Santander es totalmente distinto, tenemos la suerte de que conocemos a uno de los gerentes, es cliente de acá; la tasa es un poco más alta pero si estás apurado el tiempo que ahorras en que te aprueben el préstamo te justifica.

- **¿Con respecto a la responsabilidad social, la empresa realiza alguna acción o actividad que considere que la hacen socialmente responsable?**

Hay un hogar de ancianos chiquito en el pueblo del cual la empresa se está haciendo cargo, de todos los gastos, de la comida y se colabora con la escuela y el club de fútbol que juega en el sector 2 de Soriano, no para traer jugadores pero sí en cuanto a

obras; se está haciendo un gimnasio por convenio con el Ministerio y si alguno de los muchachos, como ha pasado, que precisa un préstamo para comprar un terreno o los materiales, la empresa le presta y después lo va reintegrando sin cobrarle interés ni nada, más allá de que a veces la empresa no ha tenido el dinero para prestarles y lo ha tenido que sacar de un banco, pero vos no le podés cobrar, el empleado tiene que estar con la cabecita en el trabajo como les había dicho; vos tenés que tratar dentro de lo posible que la gente dé el mayor rendimiento y que esté trabajando a gusto.

Fin.

BIBLIOGRAFÍA

Campbell, Devine, Young, A SENSE OF MISSION, Hutchinson Business Ltd., London, 1990. Chapter 1.

Churchill, L.R.: " The Teaching of Ethics and Moral Values in Teaching. Some contemporary Confusion", Journal of higher Education 53 (3), pp: 296 – 306, 1982.

Collins, D.J., Montgomery, C.H.: " Competing on Resources: Strategy in the 1990's ". HBR, July-August, 1995.

Henderson, V.E., " The Ethical Side of Enterprise "en Chryssides, G.D., Kaler, J.H., An Introduction to Business Ethics, Chapman & Hall, London, 1993. Pp: 50-62.

Sen, A.: ON ETHICS AND ECONOMISC, Basil Blackwell , Cambridge, Mass, 1987.

Fuente: Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos. Cornelis A. de Kluyver.

Referencias:

Gil Sierra, J 1991. Historia de la maquinaria agrícola. IV: El siglo XX. Máquinas y Tractores, MT. (1991): 12:58-58-62

González Torices, J. Y G. Diez Barrio. 1991. Ásperos de madera. Junta de Castilla y León, Consejería de Agricultura y Ganadería.

International Harvester, General Export Catalog., hacia 1925. Chicago, USA.

Jhon Deere. Combine Harvesting. Fundamentals of machine Operation. Ed. 1973.

Ortiz – Cañabate J. Las máquinas agrícolas y su aplicación. 1ª edición, 1980. Editorial Mundi-Prensa. Madrid.

Ruiz Altisent M., J. Ortiz – Cañabate y C.M. Portas. 1984. Mecanización del cultivo y recolección del tomate para industria en la península ibérica. Memoria final proyecto METIBER. Publicada por la universidad de Evora (Portugal).

Ruiz-Altisent M., J. Ortiz-Cañabate y C.M. Portas. 1984. Mecanización del cultivo extensivo. Capítulo 9 del libro "El cultivo del tomate", Coord. Fernando Nuez. Ed. Mundi – Prensa, Madrid.

ALTVATER, E. (1992). Stammwesen im globalen Dorf. Blätter für deutsche und internationale Politik, N 5.

AMSDEN, A.H. (1989). Asia's next giant. South Korea and late industrialization. New York, Oxford: Oxford University Press.

BECATTINI, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In F.Pyke, G.Becattini und W.Sengenberger (Ed.), Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy. Geneva: International Institute for Labour Studies

BEST, M.H. (1990). The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring. Cambridge: Polity Press

BRÜCKER, H., und MEYER-STAMER, J. (1994) Standortkrise oder Krise der Wirtschaftspolitik? Plädoyer für eine neue Standortpolitik. En: Die Mitbestimmung, N 1, pp. 24-28.

DORNBUSCH, R., und WERNER, A. (1994). Mexico: Stabilization, Reform, and No Growth. Brookings Papers on Economic Activity, N 1, pp. 254-97.

DOSI, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. Journal of Economic Literature, Año 26, pp. 1120-71.

DOSI, G., et al. (Ed.) (1988). Technical Change and Economic Theory. London, New York: Pinter.

ESSER, K. (1992). Lateinamerika - Industrialisierung ohne Vision. En: Neue Determinanten internationaler Wettbewerbsfähigkeit - Erfahrungen aus Lateinamerika und Ostasien. Berlín. Instituto Alemán de Desarrollo.

ESSER, K., et al. (1989). Argentinien. Zum industriepolitischen Suchprozeß seit 1983. Berlín. Instituto Alemán de Desarrollo.

ESSER, K., HILLEBRAND, W., MESSNER, D., und MEYER-STAMER, J. (1992). Neue Determinanten internationaler Wettbewerbsfähigkeit. Erfahrungen aus Lateinamerika und Ostasien. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.

ESSER, K., HILLEBRAND, W., MESSNER, D., und MEYER-STAMER, J. (1994). Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.

FIEDLER, A., und REGENHARD, U. (1991). Mit CIM in die Fabrik der Zukunft? Probleme und Erfahrungen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

FREEMAN, C. (1987). Technology Policy and Economic Performance. Lessons from Japan. London, New York: Pinter.

GOCHT, W., und MEYER-STAMER, J. (1993). Stärkung technologischer Kompetenz in Tansania. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.

- HAGGARD, S., und KAUFMAN, R.R. (1992). Economic Adjustment and the Prospects for Democracy. In S.Haggard, R.R.Kaufman (Ed.), *The Politics of Economic Adjustment* (pp. 319-50). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- HAID, A., HORNSCHILD, K., und WEIGAND, J. (1993). Ist die deutsche Wettbewerbspolitik noch zeitgemäß? Über die Bedeutung neuerer Entwicklungen in der Industrieökonomik für die Wettbewerbspolitik. *Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung*, N 3/4, pp. 222-44.
- HAMMER, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, Año 68, N 4.
- HILLEBRAND, W. (1991). Industrielle und technologische Anschlußstrategien in teilindustrialisierten Ländern. Bewertung der allokationstheoretischen Kontroverse und Schlußfolgerungen aus der Fallstudie Republik Korea. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- HILLEBRAND, W., et al. (1992). Technological modernization in small and medium industries in Korea with special emphasis on the role of international enterprise cooperation. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- HILPERT, H.G. (1993). Japanische Industriepolitik - Grundlage, Träger, Mechanismen. Ifo Schnelldienst, Año 46, N 17-18, pp. 7-22.
- JÜRGENS, U., und KRUMBEIN, W. (Ed.) (1991). *Industriepolitische Strategien. Bundesländer im Vergleich*. Berlín: Edition Sigma.
- KERN, H., und SCHUMANN, M. (1984). *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*. München: Beck.
- KNIEPER, R. (1993). Staat und Nationalstaat. *Prokla*, N 90.
- LEHNER, F. (1991). *Synthesis Report. Anthropocentric Production Systems: The European Response to Advanced Manufacturing and Globalization*. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik.
- LUNDEVALL, B. (1988). Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. In G.Dosi et al. (Ed.), *Technical Change and Economic Theory*. London, New York: Pinter.
- LUNDEVALL, B.A. (1992). User-Producer Relationships, National Systems of Innovation and Internationalisation. In ders. (Ed.), *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning* (pp. 45-67). London: Pinter Publishers.
- MAGGI, C. (1994). *Decentralización Territorial y Competitividad: El caso de Chile*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- MARMORA, L., und MESSNER, D. (1991). Kritik eindimensionaler Entwicklungskonzepte: Entwicklungsländer im Spannungsverhältnis zwischen Weltmarktintegration und globaler Umweltkrise. *Prokla*, N 82.
- MAYNTZ, R. (1993). Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In A. Heritier (Ed.), *Politische Vierteljahresschrift, Número especial 24, Policy-Analyse. Kritik und Neuorientierung* (pp. 39-56). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- MESSNER, D. (1990). Von der Importsubstitution zur weltmarktorientierten Spezialisierung: Optionen für den Industriesektor Uruguays. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- MESSNER, D. (1992). Die Herausbildung von Wettbewerbsfähigkeit als gesellschaftlicher Such- und Lernprozess - Das Beispiel der chilenischen Holzindustrie. En: *Neue Determinanten internationaler Wettbewerbsfähigkeit - Erfahrungen aus Lateinamerika und Ostasien*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.

- MESSNER, D. (1993a). Stärkung technologischer Kompetenz in Bolivien. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- MESSNER, D. (1993b). Búsqueda de competitividad en la industria maderera chilena. Revista de la CEPAL, No. 49, pp. 115-136.
- MESSNER, D. (1995). Die Netzwerkgesellschaft. Wirtschaftliche Entwicklung und internationale Wettbewerbsfähigkeit als Problem gesellschaftlicher Steuerung. Köln: Weltforum (en preparación).
- MESSNER, D. et al. (1991). Weltmarktorientierung und Aufbau von Wettbewerbsvorteilen in Chile - Das Beispiel der Holzwirtschaft. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- MESSNER, D., und MEYER-STAMER, J. (1992). Lateinamerikanische Schwellenländer: Vorbild für Osteuropa? Vierteljahresberichte, N 129.
- MEYER, T. (1994). Die Transformation des Politischen. Frankfurt.
- MEYER-STAMER, J. (1990). Mit Mikroelektronik zum "best practice"? Radikaler technologischer Wandel, neue Produktionskonzepte und Perspektiven der Industrialisierung in der Dritten Welt. Peripherie, N 38, pp.30-50.
- MEYER-STAMER, J. (1991). Kompetenter Staat, wettbewerbsfähige Unternehmen: Die Schaffung dynamischer komparativer Vorteile in der ostasiatischen Elektronikindustrie. Nord-Süd aktuell, Año5, N 4.
- MEYER-STAMER, J. (1993). Von der Industriepolitik zur Standortpolitik. Perspektiven der Stärkung systemischer Wettbewerbsfähigkeit in der EG. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- MEYER-STAMER, J. (1994a). Wer ist hier unterentwickelt? Erfahrungen mit neuen industriellen Organisationskonzepten in fortgeschrittenen Entwicklungsländern. WSI-Mitteilungen. Año 47, N 2, pp. 116-23.
- MEYER-STAMER, J. (1994b). Taiwan -- die anhaltende Erfolgsstory. Internationale Politik und Gesellschaft, Año 1, N 1, pp. 47-56.
- MEYER-STAMER, J. (1994c). Technologie und industrielle Wettbewerbsfähigkeit nach dem Ende der Importsubstitution. Allgemeine Überlegungen und Erfahrungen aus Brasilien. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- MEYER-STAMER, J., RAUH, C., RIAD, H., SCHMITT, S. und WELTE, T. (1991). Comprehensive Modernization on the Shop Floor: a Case Study on the Brazilian Machinery Industry. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- NELSON, R.R. (1992). National Innovation Systems: A Retrospective on a Study. Industrial and Corporate Change, Año 1, N 2, pp. 347-74.
- NELSON, R.R., und ROSENBERG, N. (1993). Technical Innovation and National Systems. In R.R.Nelson (Ed.), National Innovation Systems. A Comparative Analysis. New York, Oxford: Oxford University Press.
- NELSON, R.R., und WINTER, S. G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge/Mass. & London: Belknap Press of Harvard University Press.
- NOACK, M., WEGNER, K., GLUCH, D., und DIENHART, U. (Ed.) (1990). CIM - Integration und Vernetzung. Chancen und Risiken einer Innovationsstrategie. Berlin ,etc.: Springer.
- NORMANN, R., und RAMIREZ, R. (1993). From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. Harvard Business Review, Año 71, N 4, pp. 65-77.
- OECD (1992). Technology and the Economy. The Key Relationships. Paris: OECD, The Technology/Economy Programme.
- PETERS, H.-R. (1981). Grundlagen der Mesoökonomie und Strukturpolitik. Bern: Land.

- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- PORTER, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- PYKE, F. (1992). *Industrial Development Through Small-Firm Cooperation. Theory and Practice*. Geneva: International Labour Office.
- SAXENIAN, A. (1994). *Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Routh 128*. Cambridge, London: Harvard University Press.
- SCHARPF, F.W. (1992). *Wege aus der Sackgasse. Europa: Zentralisierung und Dezentralisierung. WZB-Mitteilungen*, N 56, pp. 24-28.
- SCHARPF, F.W. (1993). *Coordination in Hierarchies and Networks*. In ders. (Ed.), *Games in Hierarchies and Networks* (pp. 125-67). Frankfurt: Campus.
- SCHMITZ, H. (1989). *Flexible Specialisation - A New Paradigm of Small-Scale Industrialisation?*. Brighton: Institute of Development Studies.
- SCHMITZ, H. (1990). *Flexible Specialisation in Third World Industry: Prospects and Research Requirements*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- SCHOLZ, I., et al. (1994). *Medio ambiente y competitividad: El caso del sector exportador chileno*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- SCHWARTZ, H. (1991). *Can orthodox stabilization and adjustment work? Lessons from New Zealand, 1984-90*. *International Organization*, Año 45, N 2, pp. 221-56.
- SENGENBERGER, W., und PYKE, F. (1992). *Industrial districts and local economic regeneration: Research and policy issues*. In dies. (Ed.), *Industrial districts and local economic regeneration* (pp. 3-29). Geneva: International Institute for Labour Studies.
- SIEBERT, H. (1992). *Standortwettbewerb - nicht Industriepolitik*. *Die Weltwirtschaft*, N 4, pp. 409-424.
- STORPER, M. (1993). *Regional 'Worlds' of Production: Learning and Innovation in the Technology Districts of France, Italy and the USA*. *Regional Studies*, Año 27, N 5, pp. 433-55.
- THOMAS, V. (1991). *Lessons from Economic Development. What have we learned about the path to successful development?* *Finance & Development*, N 3.
- VESTAL, J. (1993). *Planning for Change. Industrial Policy and Japanese Economic Development, 1945-1990*. Oxford: Clarendon Press.
- VOELZKOW, H. (1994). *Prozedurale Innovationen in der Strukturpolitik auf Länderebene: Das Beispiel Nordrhein-Westfalen*. In U. Bullmann (Ed.), *Die Politik der dritten Ebene: Regionen im Europa der Union* (pp. 347-63). Baden-Baden: Nomos.
- WADE, R. (1990). *Governing the Market. Economic Theory and the Role of Government in East Asian Industrialization*. Princeton: Princeton University Press.
- WILDEMANN, H. (1990). *Kundennahe Produktion und Zulieferung: Eine empirische Bestandsaufnahme*. *Die Betriebswirtschaft*, Año 50, N 3.
- WOMACK, J.P, JONES, D.T., und ROOS, D. (1990). *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson.
- WORLD BANK (1991). *The Challenge of Development. World Development Report 1991*. Oxford ,etc.: Oxford University Press.
- WORLD BANK (1993). *The East Asian Miracle. Economic Growth and Public Policy*. Oxford ,etc.: Oxford University Press.

Klaus Esser / Wolfgang Hillebrand / Dirk Messner / Jörg Meyer-Stamer

Martín Leal.
Ana Barla.
Mauro Díaz.

Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59, pág. 39 - 52

Bibliografía

□CerviniM., Ribeiro W., Rodríguez E., Material Bibliográfico, UdelaR, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Escuela de Administración; 2008.

□Oddone, Gabriel; "La economía de Uruguay en 2009:entre la amenaza externa y largo ciclo electoral"; Presentación CPA Ferrere; Julio 2008.

□"Introducción al Sistema de Cuentas Nacionales. Revisión 1993"; Economía Descriptiva I; Oficina de Apuntes del CECEA; 2005.

- Miller Roger Leroy Miller, Meiners, Roger E. (1990) Microeconomía, McGraw Hill
- Gould John, Lazear Edward (1994), Teoría Microeconomica, Fondo de Cultura Economica
- Samuelson Paul, Nordahaus William, (1999) Economia, McGraw Hill
- Laidler, D. (1974): Introduction to Microeconomics, Phillip Allan
- Koutsoyannis, A. (1979): Modern Microeconomics. 2ª edición. Macmillan