

PLANES INDUSTRIALES

Fase II

- CONGLOMERADO AGROINDUSTRIAL OLIVÍCOLA
- CONGLOMERADO OLEAGINOSOS
- CONGLOMERADO AUDIOVISUAL
- CONGLOMERADO DISEÑO

PLANES INDUSTRIALES

Fase II

Marzo de 2014

Don José Mujica Cordano
Presidente de la República

Cr. Ec. Danilo Astori
Vicepresidente de la República

Ec. Gabriel Frugoni
Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Ing. Quím. Roberto Kreimerman
Ministro de Industria, Energía y Minería

Ing. Agr. Tabaré Aguerre
Ministro de Ganadería, Agricultura y Pesca

Dr. José Bayardi
Ministro de Trabajo y Seguridad Social

Ec. Mario Bergara
Ministro de Economía y Finanzas

Sra. Liliam Kechichian
Ministra de Turismo y Deporte

Dr. Luis Almagro
Ministro de Relaciones Exteriores

Sr. Enrique Pintado
Ministro de Transporte y Obras Públicas

Este documento, síntesis de los planes estratégicos de cuatro conglomerados apoyados por el Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC), ha sido elaborado por Andrés Rius y Fernando Isabella, ambos investigadores del Instituto de Economía (IECON), en colaboración con técnicos del programa, en el marco de un convenio entre la Universidad de la República (UDELAR) y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

© **Oficina de Planeamiento y Presupuesto**

Marzo de 2014

Coordinación: Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas del Área Políticas Territoriales de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Diseño y armado: Manosanta Desarrollo Editorial
Zelmar Michelini 1116, Montevideo, Uruguay
www.manosanta.com.uy / manosanta@manosanta.com.uy

Corrección: Maqui Dutto

Depósito legal: 363-566

Impresión: Esta edición se imprimió bajo el cuidado de Manuel Carballa, en la ciudad de Montevideo, Uruguay, en el mes de julio de 2014

Se permite reproducir el contenido de esta publicación, siempre que se cite debidamente la fuente.

PLANES INDUSTRIALES

Fase II

CONGLOMERADO AGROINDUSTRIAL OLIVÍCOLA

CONGLOMERADO OLEAGINOSOS

CONGLOMERADO AUDIOVISUAL

CONGLOMERADO DISEÑO



Tabla de contenido

13. **PRÓLOGOS**



19. **AGROINDUSTRIAL OLIVÍCOLA. PLAN DEL CONGLOMERADO**

- 21. Diagnóstico
- 51. Antecedentes
- 54. Visión
- 54. Objetivos
- 55. Actividades y proyectos por eje estratégico
- 63. Anexo



65. **OLEAGINOSOS. PLAN DEL CONGLOMERADO**

- 67. Diagnóstico
- 98. Contexto internacional
- 106. Antecedentes
- 123. Anexo



125. **AUDIOVISUAL. PLAN DEL CONGLOMERADO**

- 127. Diagnóstico
- 142. Antecedentes
- 144. Visión
- 145. Objetivos
- 146. Actividades y proyectos
- 158. Agenda de trabajo (2013)
- 161. Anexo



165. **DISEÑO. PLAN DEL CONGLOMERADO**

- 167. Diagnóstico
- 184. Antecedentes
- 186. Visión
- 187. Objetivos
- 189. Actividades y proyectos
- 191. Agenda de trabajo (2010-2013)
- 194. Anexo

Glosario de siglas

ADN	ácido desoxirribonucleico
AFCI	Association of Film Commissioners International
ALUR	Alcoholes del Uruguay
ANCAP	Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland
ANII	Agencia Nacional de Investigación e Innovación
ANP	Administración Nacional de Puertos
APT	Área de Políticas Territoriales, de la OPP
ASOLIVA	Asociación Española de la Industria y el Comercio Exportador del Aceite de Oliva
ASOLUR	Asociación Olivícola Uruguaya
ASOPROD	Asociación de Productores y Realizadores de Cine del Uruguay
BAFICI	Buenos Aires Festival Internacional de Cine Independiente
CADU	Cámara Audiovisual del Uruguay
CAF	Cooperativas Agrarias Federadas
CBOT	Chicago Board of Trade Mercado de Chicago
CDU	Cámara de Diseño de Uruguay
CEP	Comisión Ejecutiva Permanente
CEPAL	Comisión Económica para América Latina, de la ONU
CHAI	Comisión Honoraria Asesora Independiente
CITRAMA	Cámara de Importadores de Tractores y Maquinaria Agrícola
CIU	Cámara de Industrias del Uruguay
COI	Consejo Oleícola Internacional
COP	conglomerados y cadenas productivas
COUSA	Compañía Oleaginosa Uruguaya, Sociedad Anónima
DGI	Dirección General Impositiva
DGNA	Diploma en Gestión de Negocios Audiovisuales
DICREA	Dirección de Industrias Creativas, MIEM
DIEA	Estadísticas Agropecuarias, del MGAP
DIGEGRA	Dirección General de la Granja
DINAPYME	Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas
DNI	Dirección Nacional de Industrias, MIEM
DUY	Diseño Uruguay
EEMAC	Estación Experimental Mario A. Cassinoni, de la FAGRO
EMT	Educación Media Tecnológica
ET	evapotranspiración
ETC	Grupo de Acción sobre Erosión, Tecnología y Concentración

EUA	Estados Unidos de América
FAgro	Facultad de Agronomía, UDELAR
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FAUBA	Facultad de Agronomía de la UBA
FDA	Food and Drug Administration, EUA
FOB	<i>free on board</i> franco a bordo
FODA	fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas
FONA	Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Producción Audiovisual Nacional
FPB	Formación Profesional Básica
GGC	Grupo Gestor del Conglomerado
HORECA	hostelería, restauración y catering
ICAU	Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior
IDFA	International Documentary Film Festival Amsterdam
IECON	Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas, UDELAR
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INA	Instituto Nacional del Audiovisual
INAC	Instituto Nacional de Carnes
INAVI	Instituto Nacional de Vitivinicultura
INIA	Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
INTI	Instituto Nacional de Tecnología Industrial
IRAE	impuesto a las rentas de las actividades económicas
IRNR	impuesto a las rentas de los no residentes
IRPF	impuesto a las rentas de las personas físicas
IVA	impuesto al valor agregado
LATU	Laboratorio Tecnológico de Uruguay
MGAP	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca
MIEM	Ministerio de Industria, Energía y Minería
MRREE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MSP	Ministerio de Salud Pública
MTO	Mesa Tecnológica de Oleaginosos
OGM	organismo genéticamente modificado

OMC	Organización Mundial de Comercio
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto, de la Presidencia de la República
OPYPA	Oficina de Programación y Política Agropecuaria
PAA-FAUBA	Programa de Agronegocios y Alimentos, Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires
PAC	política agrícola común
PACC	Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas
PIB	producto interno bruto
PIB Ag	producto interno bruto agrícola
PRC	Plan de Refuerzo de la Competitividad Plan Estratégico
RENARE	Dirección General de Recursos Naturales Renovables, del MGAP
RR	tecnología Roundup Ready
SD	siembra directa
TGU	Terminales Graneleras del Uruguay
TIC	tecnologías de la información y la comunicación
TNU	Televisión Nacional Uruguay
UAI	Unidad de Asuntos Internacionales, del MGAP
UB	Universitat de Barcelona
UBA	Universidad de Buenos Aires
UCP	Unidad Coordinadora del Programa
UDELAR	Universidad de la República Oriental del Uruguay
UE	Unión Europea
UEU	Unión de Exportadores del Uruguay
UFCPO	Uruguay Film Commission and Promotion Office
UIA	Unión de Industriales Argentinos
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USD	dólar estadounidense
VBP	valor bruto de producción
WBOO	World's Best Olive Oils

Prólogo de Marcos Otheguy

A mediados de 2005, desde la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) se comenzó a trabajar en el desarrollo de un instrumento de apoyo a la competitividad sustentado en la lógica de conglomerados. Así fue como se diseñó un programa (Programa PACC) que combina la experiencia internacional en la materia y los antecedentes nacionales exitosos en lo que refiere a programas basados en proyectos. Dicho programa, uno de los siete que conforman el Área de Políticas Territoriales de la OPP, tiene como misión “coordinar y promover acciones a nivel nacional, regional, departamental y municipal que contribuyan al desarrollo territorial inclusivo y armónico en el país, a través de la profundización de la descentralización política y la promoción de la cohesión social y del desarrollo territorial, impulsando y respaldando estos procesos a diferentes escalas”.

El Programa PACC entiende por *conglomerado* un conjunto de empresas e instituciones públicas y privadas relacionadas entre sí, con una estrategia compartida de mejora competitiva. El concepto de conglomerado se popularizó décadas atrás y comenzó a utilizarse como herramienta de política pública para la mejora competitiva a partir del diálogo entre las empresas, las instituciones y el Estado. En este sentido, las iniciativas de conglomerados que impulsa el Programa PACC se presentan como una buena unidad para desarrollar políticas públicas con el fin de generar ventajas competitivas dinámicas, promoviendo una mejor articulación y la cooperación estratégica de cara a los mercados internacionales.

Actualmente, el Programa PACC se encuentra cerrando un ciclo. Por eso se consideró importante publicar, en el marco del Gabinete Productivo, los planes estratégicos de cuatro conglomerados: Agroindustrial Olivícola, Audiovisual, Diseño y Oleaginosos. El plan dispara el inicio de la coordinación y articulación en el ámbito del conglomerado y su elaboración es liderada por consultores nacionales e internacionales, en forma participativa y consensuada por todos los actores involucrados. Es también la guía ineludible para la implementación de acciones estratégicas, de proyectos concretos que contribuyan a los objetivos clave de cada conglomerado. Asimismo, permite monitorear y evaluar las acciones y retroalimentar los procesos.

En el camino recorrido se ha recibido el apoyo de numerosas instituciones públicas y privadas de referencia, a las cuales queremos brindar nuestro sincero agradecimiento. En particular, resaltamos el apoyo del Ministerio de Industria, Energía y Minería, a través de la Dirección Nacional de Industrias; del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, a través de la Oficina de Programación y Política Agropecuaria; del Ministerio de Educación y Cultura, a través del Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay y de la Dirección de Industrias Creativas.

Marcos Otheguy
Director de Políticas Territoriales
Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Prólogo de Sebastián Torres

Los planes estratégicos sectoriales que presenta este libro se enmarcan dentro de una política productiva que Uruguay viene implementando desde el año 2005, basada en la colaboración entre el sector público y el sector privado. Los cuatro sectores cuyos planes se presentan en esta ocasión —Diseño, Audiovisual, Olivícola y Oleaginosos— fueron promovidos por el PACC con una metodología de intervención que busca conjugar los intereses públicos y privados para aumentar la competitividad de un grupo de empresas que comparten un territorio y una cadena de valor, o cadenas conexas.

Dicha política productiva comenzó a diseñarse de forma sistemática tras la creación del Gabinete Ministerial Productivo, en el año 2008. El objetivo fue consolidar el proceso de crecimiento económico con justicia social iniciado tres años antes. Comenzó así un importante trabajo de coordinación interministerial que desembocó en una primera definición de políticas sectoriales. El punto de partida de esa iniciativa estuvo constituido por la necesidad de una identificación más clara de los roles institucionales (y sus respectivas responsabilidades), de cara al efectivo cumplimiento de los compromisos asumidos en el marco del proyecto Uruguay Productivo.

En el año 2010, la conformación de los consejos sectoriales (CS) para la definición de políticas sectoriales se encuadró en esta búsqueda de mejoras de la coordinación de responsabilidades entre los diferentes actores públicos, y entre estos y los privados. Hoy en día, los sectores de Diseño y Audiovisual, cuyos primeros pasos de conglomerado fueron dados dentro del PACC, ya tienen organizados y funcionando sus propios consejos para seguir implementando y actualizando los planes estratégicos. Es de esperar que los sectores de Oleaginosos y Olivícola sigan este mismo camino.

La metodología de los CS consiste en reunir a los actores públicos y privados relevantes de cada sector (empresas, trabajadores, Estado, academia, centros de educación y centros tecnológicos) para el diseño, la implementación y la evaluación de planes estratégicos productivos con un horizonte al año 2020. Los CS son un espacio de construcción de capacidades y aprendizajes, desde donde se ensayan e implementan decisiones y soluciones a problemas sectoriales de desarrollo económico.

La construcción de capacidades que se genera en estos ámbitos es de vital importancia para el aprendizaje del hacer política pública, el cual ha probado ser un aspecto fundamental para los procesos de desarrollo económico. Por ejemplo, en países como Corea o Singapur, la incorporación de mecanismos para asegurar la flexibilidad y el aprendizaje de las políticas públicas —de modo de corregir errores y revisar cursos de acción en el tiempo de vida de las políticas—, así como el involucramiento del sector privado en la formulación de la estrategia y su implementación, fueron fundamentales para el desarrollo económico.

Para ello se necesita un Estado que tenga no solo capacidades políticas, sino también capacidades técnicas y de gestión. Los coordinadores y articuladores de los CS son funcionarios de los ministerios del Gabinete Productivo; jóvenes profesionales, generalmente con posgrados de especialización. Además, dada la autonomía que tienen para fijar los objetivos específicos de la actividad de los CS y los caminos emprendidos para lograrlos —dentro de una pauta general fijada por su gerencia—, estos han desarrollado competencias claves para focalizar las herramientas de política en función de los problemas de corto, mediano y largo plazo detectados en los planes productivos.

Los CS se constituyen así en una herramienta de difusión del Uruguay Productivo que dota de un significado coherente, en un mismo plan estratégico, al conjunto de programas ya existentes. La fijación de metas claras en torno a objetivos estratégicos permite identificar la forma en la que la política productiva, más allá del incremento en los agregados macroeconómicos (crecimiento, empleo e inversión extranjera directa), se orienta hacia su última razón de ser: la consolidación de una nueva estructura productiva que nos permita apuntalar un Uruguay cada vez más inclusivo.

Sebastián Torres
Director Nacional de Industrias
Ministerio de Industria, Energía y Minería

Prólogo de Mario P. Mondelli

La construcción de gobernanza público-privada para el desarrollo competitivo de las cadenas agroindustriales es un eje estratégico que orienta el trabajo del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Se concibe como un aspecto clave para la construcción de competitividad estructural promover redes de articulación que faciliten la cooperación entre empresas y entre organizaciones públicas y privadas. Específicamente, los espacios público-privados permiten articular acciones y decisiones estratégicas en aspectos tecnológicos, productivos, de acceso y desarrollo de mercados, de capacitación y de fortalecimiento de capacidades institucionales y de coordinación, entre otros.

El Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC-OPP) ha permitido avanzar en la articulación público-privada y en el fomento de transformaciones para el desarrollo competitivo en varias cadenas agroindustriales, como es el caso de los conglomerados Agroindustrial Olivícola y de Oleaginosos presentados en este libro.

La elaboración de planes estratégicos por conglomerado es una herramienta de suma importancia para el desarrollo articulado de acciones y transformaciones entre los actores y organizaciones de cada conglomerado. La construcción de estos planes estratégicos es liderada por los grupos gestores, se realiza de forma participativa entre las organizaciones privadas y públicas de cada conglomerado y cuenta con el apoyo de consultores referentes internacionales en cada caso. En tal sentido, los planes estratégicos constituyen una hoja de ruta de acciones estratégicas articuladas que buscan levantar las restricciones y los obstáculos identificados para el desarrollo competitivo de los conglomerados.

Los dos conglomerados con base agropecuaria cuyos planes estratégicos son abordados en este libro tienen características diferentes. El Conglomerado de Oleaginosos cuenta con antecedentes de trabajo público-privado y por lo tanto con capacidades institucionales relevantes en el marco de la Mesa Tecnológica de Oleaginosos. El trabajo articulado de este conglomerado se profundiza en el marco del Programa PACC desde 2012 con la participación y articulación entre 17 empresas, el INIA, el LATU, la Facultad de Agronomía de la UDELAR,

la Dirección Nacional de Industrias del MIEM, la Oficina de Políticas Agropecuarias del MGAP y referentes del Programa PACC, del Área de Políticas Territoriales de la OPP.

El Conglomerado Agroindustrial Olivícola articula empresas y organizaciones de reciente creación que acompañan el destacado dinamismo productivo de olivares para la elaboración de aceite de oliva en Uruguay. Se trata de una actividad emergente que se ha posicionado en menos de 10 años como el segundo rubro de frutales en Uruguay (en superficie). La conformación del Conglomerado Agroindustrial Olivícola en 2012 ha permitido avanzar en la consolidación de un espacio de trabajo público-privado entre la Asociación Olivícola Uruguay (ASOLUR), la DNI-MIEM, la OPYPA-MGAP y el PACC (APT-OPP). Asimismo, participan organizaciones de investigación y enseñanza como el INIA y la UDELAR en proyectos enmarcados en el Plan.

En suma, esta publicación es el resultado de lineamientos fundamentales de política pública, como son la promoción de espacios público-privados y el desarrollo de planes estratégicos participativos como plataforma para sostener acciones coordinadas para el desarrollo competitivo de cadenas agroindustriales.

Estas acciones abarcan aspectos organizacionales, tecnológicos e institucionales como, por ejemplo, el fortalecimiento de las asociaciones empresariales, la consolidación de capacidades de coordinación horizontal y vertical, el fomento de mercados, el fomento de la eficiencia productiva, la investigación y la innovación. Desde la fecha de elaboración de estos planes estratégicos, numerosos proyectos han sido ejecutados y otros están desarrollándose en cada uno de los conglomerados recogidos en este libro.

Mario P. Mondelli

Director de la Oficina de Programación y Política Agropecuaria
Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca



AGROINDUSTRIAL OLIVÍCOLA

Plan del Conglomerado

Este documento, síntesis del Plan Estratégico del Conglomerado Agroindustrial Olivícola (PRC), ha sido escrito por investigadores del Instituto de Economía (UDELAR) en colaboración con técnicos del Programa PACC.

El Plan Estratégico fue elaborado en 2012 por el Prof. Manuel Parras Rosa con la participación de empresas e instituciones públicas y privadas vinculadas al Conglomerado. El citado no es responsable, sin embargo, por eventuales errores de interpretación o de elaboración contenidos en la presente síntesis.

- 21. **Diagnóstico**
- 21. Mapeo
- 31. Análisis de situación
- 44. Contexto internacional
- 51. **Antecedentes**
- 51. Objetivos y organización del Programa
- 53. Proceso de elaboración del Plan de Refuerzo de la Competitividad del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay
- 54. **Visión**
- 54. **Objetivos**
- 54. Eje 1 - Desarrollo institucional del conglomerado
- 55. Eje 2 - Desarrollo productivo sustentable con I + D + i y formación de capital humano
- 55. Eje 3 - Promoción y desarrollo de la comercialización en los mercados interno y externo
- 55. **Actividades y proyectos por eje estratégico**
- 55. Eje 1 - Desarrollo institucional del Conglomerado
- 56. Eje 2 - Desarrollo productivo sustentable con I + D
- 59. Eje 3 - Promoción y desarrollo de la comercialización en los mercados interno y externo
- 63. **Anexo**

1. Diagnóstico

A. MAPEO

I. DEFINICIÓN Y ALCANCE DEL CONGLOMERADO

Cuando nos referimos al Conglomerado Agroindustrial Olivícola o, mejor, al Conglomerado Agroalimentario de los Aceites de Oliva, hacemos mención al conjunto de empresas, agentes e intercambios que se producen en la secuencia producción-consumo de aceites de oliva. Así, junto al sector olivarero —productores de aceituna para almazaras— y ascendiendo en la cadena de valor, aparece un conjunto de industrias conectadas entre sí, pero con características distintas: las almazaras o industrias de primera transformación, las envasadoras (integradas o no en almazaras), las refinerías y las extractoras de orujo.

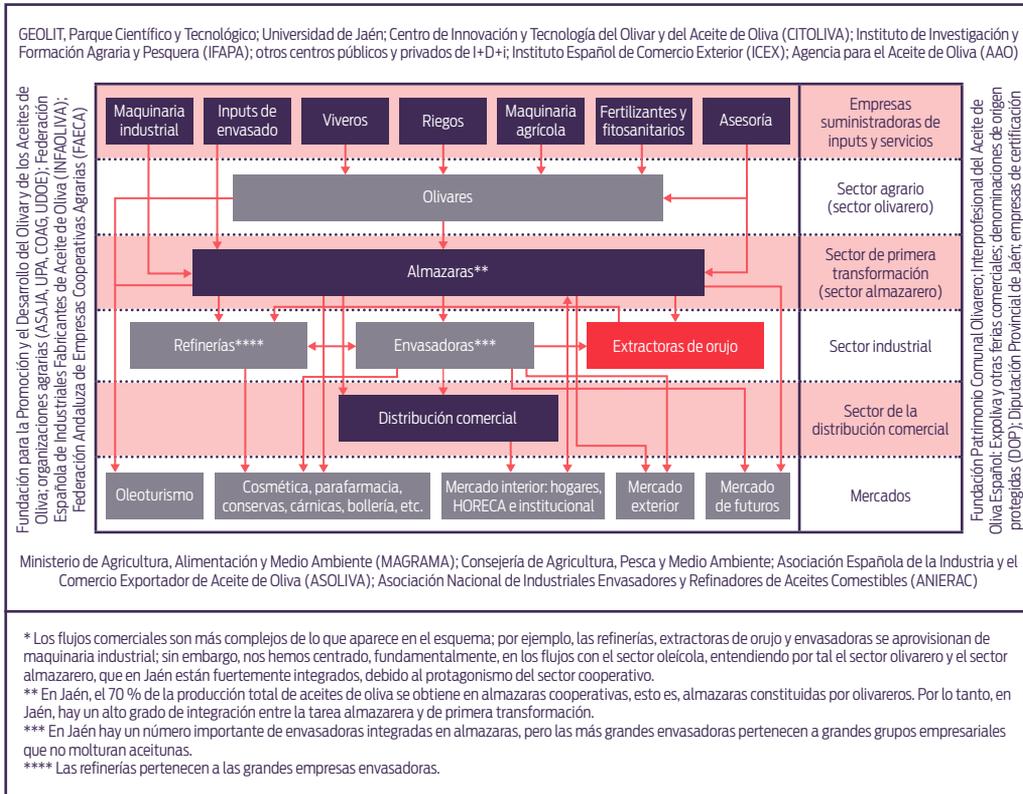
Algunas de estas organizaciones integran varias funciones de la cadena de producción-consumo de aceites de oliva y de orujo de oliva. Junto a estas empresas están las que suministran *inputs* y/o servicios al sector, tales como los viveros, las empresas de maquinaria agrícola, de maquinaria industrial, de *inputs* para envasado, de fertilizantes y fitosanitarios, de riego, de prestación de servicios de gestión de las explotaciones —desde el diseño del predio hasta la recolección, incluidas, lógicamente, todas las labores que re-

quiere el cultivo del olivo—, gabinetes de asesoramiento, técnicos y asesores, empresas certificadoras, instituciones financieras, etcétera. Otro grupo de empresas son las que utilizan los subproductos o residuos del cultivo del olivar y de la obtención de aceites de oliva para generar energía, las empresas de cosméticos, conserveras, cárnicas, etcétera, que emplean aceites de oliva como *inputs* en sus procesos productivos, y las de oleoturismo.

Por otro lado está el sector de la distribución comercial, que pone los aceites de oliva al alcance de los consumidores, los propios consumidores y las instituciones de consumo. Finalmente, están las distintas administraciones, las entidades públicas y privadas relacionadas con el sector oleícola, las universidades y otros centros públicos y privados de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, etcétera. Como se ve, se trata de una realidad muy compleja.

En la figura 1 esquematizamos el complejo entramado de intercambios o circuitos comerciales a través de los que se relacionan las organizaciones y los agentes que conforman el Conglomerado de los Aceites de Oliva en la provincia de Jaén, un modelo similar al que se irá desarrollando en Uruguay en los próximos años, a medida que el sector oleícola del país crezca y alcance un mayor nivel de desarrollo.

FIGURA 1. Esquema del Conglomerado Agroindustrial Olivícola en la provincia de Jaén



En la figura 2 se esboza el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay en su nivel de desarrollo actual, con los principales actores y sus relaciones. Como se observa, no existen actualmente refinerías ni extractoras de orujo. Tampoco hay empresas en el ámbito de la oleicultura agroenergética ni otras que empleen los aceites de oliva como *inputs* en sus procesos productivos. Asimismo, como se verá más adelante, hay casi una total integración entre la actividad de transformación de aceituna en aceite de oliva virgen extra y la de envasado, y un alto nivel

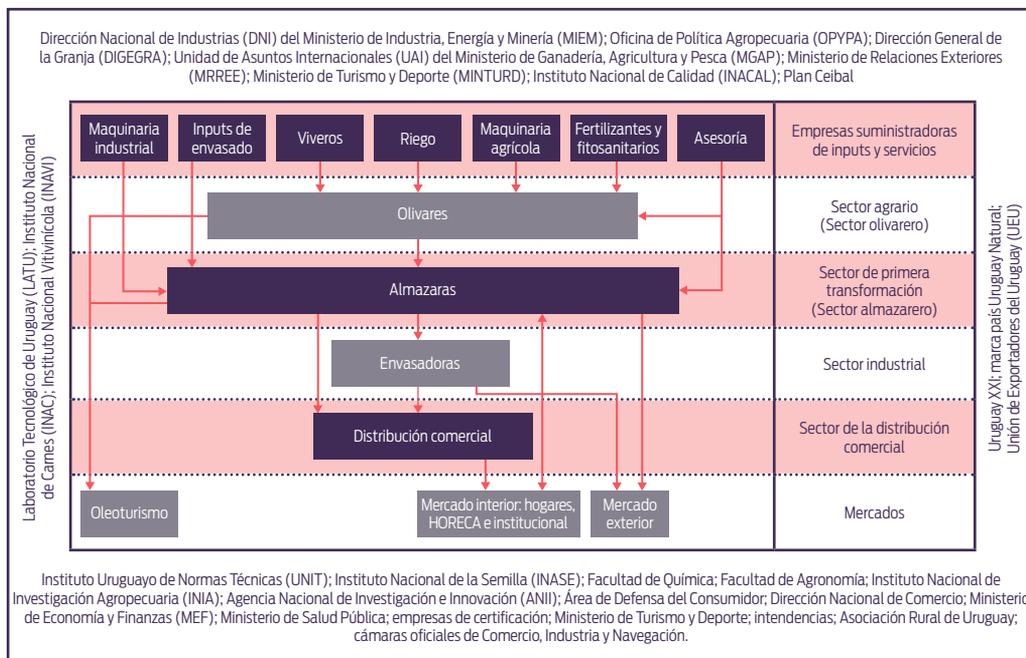
de integración en las actividades de viverista-almazarero-ensavador.

En las secciones que siguen se describe el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay a través de los principales indicadores que lo caracterizan, entre ellos el desempeño reciente de los principales actores del Conglomerado y su localización.

II. ESTRUCTURA DEL SECTOR AGRARIO

Las primeras plantaciones de olivo en Uruguay se ubicaron en la costa del

FIGURA 2. Esquema del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay



arroyo Miguelete, en el departamento de Montevideo, en 1780. En 1937, la aprobación de una ley para el fomento de la olivicultura propició que, en las décadas de 1940 y 1960, se establecieran otras explotaciones más importantes, en un contexto productivo mixto agrícola-ganadero, localizadas en los departamentos de Salto, Paysandú y Río Negro. En 1950 ya había 1.000 hectáreas de olivar plantadas en territorio uruguayo. También de este período son las primeras almazaras del país. Una de ellas se instaló en 1955 en el establecimiento Los Olivos, en el departamento de Paysandú. La mayoría de las explotaciones se abandonaron en las décadas de 1970 y 1980. A finales de los años noventa se intentó relanzar

el cultivo del olivo. En el año 2000 hubo una expansión del número de hectáreas de olivar, y a partir del 2002 se inició el actual desarrollo olivarero en Uruguay.

En el Uruguay actual, el olivar ocupa una superficie total de alrededor de 9.000 hectáreas, y se prevé que se alcancen las 15.000 hectáreas en el año 2020. El proceso de expansión se manifiesta en el crecimiento ininterrumpido de la superficie plantada, que suma entre 500 y 1.000 hectáreas por año. Las principales zonas de producción son los departamentos de Maldonado, Colonia, Rocha, Salto, Treinta y Tres y Lavalleja. El 70% de los olivos tiene menos de cinco años. El olivar es ya el segundo rubro frutícola por superficie, tras los cítricos.

El sector olivícola de Uruguay ha sido un importante captor de inversiones extranjeras, especialmente de Argentina y Europa. El 92 % de la superficie de olivar es de secano, hecho lógico considerando la elevada pluviometría de Uruguay. El exceso de agua es uno de los mayores problemas para el desarrollo de la olivicultura en el país, ya que el olivo no tolera más que cierto nivel de humedad en el suelo. Esa pluviometría más la alta humedad relativa, asociadas a inviernos moderados y veranos con temperaturas elevadas que caracterizan el clima en Uruguay, favorecen el desarrollo de varias enfermedades que afectan al follaje, a los frutos, a la madera y al sistema radicular de los olivos.

En Uruguay hay unas 150 explotaciones olivareras, distribuidas por tamaño del siguiente modo: 35 de entre 1 y 5 hectáreas; 30 de entre 6 y 10 hectáreas; 40 de entre 11 y 20 hectáreas; 25 de entre 21 y 50 hectáreas, y 20 de más de 50 hectáreas. Las 20 explotaciones de más de 50 hectáreas suman 6.700 del total de 9.000 hectáreas plantadas en Uruguay (73 %). Estos datos ponen de manifiesto la existencia de una olivicultura de corte dual, en la que una minoría de explotaciones de tamaño mediano y grande convive con una mayoría de explotaciones pequeñas.

La escasa dimensión de la mayoría de las explotaciones olivareras imposibilita la obtención de economías de escala que permitan reducir costos, lo que implica una merma en la rentabilidad de las explotaciones, al tiempo que hace muy difícil tener acceso a determinados servicios. Por eso la cooperación entre productores y el reforzamiento de sus re-

laciones han de ser principios básicos en el modelo de gestión del Conglomerado.

En efecto, la cooperación en la fase de producción de aceituna, ahora prácticamente inexistente en Uruguay, brinda la posibilidad a los productores de obtener *inputs* a más bajo costo y, consecuentemente, reducir los costos de producción. Eso permitiría disminuir el precio de venta de los aceites de oliva y hacerlos más competitivos, a la par que tener acceso a determinados servicios, tales como asistencia técnica para la modernización de las explotaciones, para la implementación de nuevas tecnologías y técnicas de cultivo, para los tratamientos más adecuados, asesoramiento, etcétera.

Respecto a la tipología de olivar, predomina el olivar intensivo, con marcos de plantación del tipo 7 × 5 o bien 6 × 4 (de 285 a 416 olivos por hectárea). La mayor parte de la superficie tiene una media de 357 olivos por hectárea. Este marco de plantación de las explotaciones, que procura la productividad espacial y temporal, las hace susceptibles de mecanización para la recolección con vibradores de troncos. No obstante, la temprana edad de los olivos, la política y la cultura de alta calidad de los aceites de oliva obtenidos que impera en Uruguay, junto con la situación del mercado laboral, llevan a que por el momento la recolección plenamente mecanizada no sea una prioridad para el sector. Actualmente, en la mayor parte de las plantaciones se cosecha manualmente y/o de forma asistida (semimecanizada).

Por otro lado, no hay superficie destinada a olivar ecológico ni a producción integrada, del mismo modo que no hay

superficie con indicaciones geográficas protegidas. Tampoco existe un sistema integral de trazabilidad en el sector, lo cual es una de sus mayores debilidades.

En Uruguay se cultiva una treintena de variedades, de las cuales la arbequina es la que más superficie ocupa (50 % del total). Otras variedades con una presencia importante son frantoio, barnea, picual, coratina y leccino. Esta diversidad varietal, si bien desde la perspectiva del cultivo puede generar algún problema derivado de su diferente comportamiento y hacer más complejo el cultivo, desde la perspectiva comercial es una enorme ventaja, dado que permite ofrecer a los mercados aceites de oliva vírgenes monovarietales y también aceites procedentes de mezclas de dos o más variedades —*blend*— que se adapten mejor a los gustos de los consumidores y que no cambien tanto de sabor de un año a otro.

La mayor parte de las aceitunas producidas se destina a la obtención de aceites de oliva; la producción de aceitunas de mesa es muy minoritaria. El material vegetal procede principalmente de siete viveros locales, algunos pertenecientes a productores y otros a productores-transformadores-ensambladores.

Alrededor de 10 técnicos están vinculados al sector olivarero como asesores en el cultivo.

III. ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL (ALMAZARAS, ENVASADORAS, REFINERÍAS Y EXTRACTORAS DE ORUJO)

La producción de aceites de oliva en Uruguay ha sido de aproximadamente 550.000 litros en la temporada 2012, y

se estima que se alcanzarán las 10.000 toneladas en el año 2020. La producción se obtiene en las 17 almazaras existentes, con una capacidad media de 8.000 toneladas/día, trabajando durante ocho horas. En los próximos años se instalarán más almazaras en los territorios olivareros. Todas son tecnológicamente modernas y cuentan con envasadora. Por lo tanto, junto con la tipología de los olivares a la que nos hemos referido, las almazaras representan una sólida plataforma tecnológica para la mayor competitividad futura del sector.

No existen por el momento almazaras dedicadas exclusivamente a transformar la aceituna en aceite, es decir, no existe un sector almazarero desligado de la producción de aceitunas. Asimismo, hay muy pocas envasadoras que adquieran aceites de oliva a granel y los envasen, esto es, no hay una industria de envasado relativamente importante desligada de la industria de primera transformación. Tampoco hay por ahora refinerías ni extractoras de orujo, como consecuencia de la poca producción actual de aceites de oliva.

Por otro lado, en términos de volumen de producción, en el sector oleícola uruguayo hay una fuerte integración entre las actividades de producción de aceituna y de producción de aceites de oliva, debido a que la mayor parte de los aceites de oliva se obtiene de explotaciones olivareras pertenecientes a la misma compañía. No obstante, alrededor de 100 productores requieren los servicios de industriales almazareros para molturar sus aceitunas. En este sentido, el modelo de funcionamiento es variado: hay almazareros que adquieren la aceituna a

los productores/proveedores a cambio de una cantidad de dinero; hay almazareros que molturan la aceituna de otros productores a cambio de una comisión, y hay almazareros que molturan la aceituna de otros productores a cambio de una cantidad de aceite.

Un asunto de capital importancia, considerando, como veremos, la orientación hacia la calidad de los productores de Uruguay, es que en la época de recolección se producen cuellos de botella en las almazaras, porque todos los productores quieren que sus aceitunas sean las primeras en molturarse, lo que genera conflictos que por el momento no son importantes, pero podrán serlo a medida que aumente la producción.

En este contexto, que pequeños productores instalen más almazaras individualmente no parece una estrategia muy acertada desde la perspectiva de la rentabilidad; tal vez sea más rentable hacerlo por territorios, mediante acuerdos de cooperación. Otra posibilidad es aumentar la capacidad de las almazaras existentes, cuando sea posible, aunque esta medida acarrea otros problemas de efluentes, alperujo, etcétera.

La calidad del aceite obtenido en Uruguay es extraordinaria, debido a que el sector oleícola uruguayo se orienta hacia la calidad. Los aceites de oliva vírgenes extra uruguayos están siendo distinguidos con importantes premios en concursos internacionales. Gracias a esta orientación sectorial que procura la recolección en el momento óptimo, la recepción de la aceituna en perfectas condiciones, la disminución o eliminación de los tiempos de atrojamiento, la molturación a baja temperatura y el

almacenamiento en recipientes de acero inoxidable, Uruguay está actualmente en el *top ten* de países productores de aceite de oliva virgen extra.

En la Expo Prado fue lanzado el Sello de Calidad Premium para aceites de oliva vírgenes extra uruguayos. No obstante, aún es preciso que estos compitan en más concursos internacionales de prestigio, con un doble objetivo: por un lado, ser conocidos en países donde se pretende comercializarlos y, por otro, ser conocidos y valorados por jurados internacionales que actúen como prescriptores y figurar en los *rankings* y guías de calidad mundiales. En este sentido, ningún aceite uruguayo figura aún en el *ranking* de los 50 mejores aceites de oliva vírgenes extra del mundo elaborado por la World's Best Olive Oils (WBOO), una organización no gubernamental cuyo objetivo es construir una clasificación jerarquizada de los mejores aceites de oliva del mundo basada en los resultados obtenidos por los aceites en los más importantes concursos internacionales.

No existen por ahora industrias que utilicen los residuos y subproductos del cultivo del olivar y de la producción de aceites de oliva para obtener energía eléctrica (oleicultura agroenergética), así como tampoco hay industrias en el sector de la cosmética, en el de las conservas ni en el de los productos cárnicos transformados, por ejemplo, que utilicen los aceites de oliva como *inputs* en sus procesos productivos. Es esta una línea de trabajo que hay que explorar.

Por otro lado, hay un desarrollo incipiente del turismo rural asociado al cultivo del olivar y a la producción

de aceites de oliva (oleoturismo), que se verá reforzado, en los próximos años, como consecuencia del desarrollo de algunos negocios oleícolas que están conformándose para atender las demandas turísticas y de personas interesadas en un mayor conocimiento de la cultura del olivar y de los aceites de oliva.

Finalmente, el empleo generado por el sector oleícola es de alrededor de 1500 empleos directos y 2500 en época de recolección. El importe global que mueve el sector ronda los USD 11.000.000. Pero, además de su importancia económica debido a las rentas y el empleo que genera, ante las nuevas funciones que la sociedad le demanda al medio rural y en el marco del carácter multifuncional del sector agrario, el olivar también ha de concebirse como un sector de desarrollo del medio rural y mantenimiento de la explotación familiar, así como proveedor de ciertos bienes y servicios que requieren la intervención pública, tales como la conservación del medio ambiente, la lucha contra la erosión, la protección de la biodiversidad, etcétera. En definitiva, el sector oleícola es mucho más que renta y empleo; los aspectos sociales y medioambientales contribuyen a su consideración como un sector estratégico para Uruguay, como consecuencia de su papel dinamizador del desarrollo socioeconómico territorial.

IV. COMERCIALIZACIÓN Y CONSUMO

El consumo interno de aceites de oliva y de orujo de oliva en Uruguay es de aproximadamente 1,3 millones de kilogramos

al año, unos 400 gramos per cápita. En el año 2010, los hogares adquirieron 1118 toneladas de aceite de oliva virgen, 20 de aceite de oliva y 12 de aceite de orujo de oliva. Los colectivos compraron 132 toneladas de aceite de oliva virgen, 40 de aceite de oliva y 40 de orujo de oliva.

Los aceites de oliva representan el 2% del total de aceites consumidos en el país. La población que adquiere aceites de oliva suele restringir su uso al aliño de ensaladas y otros platos; no es habitual utilizarlo para freír. El aceite más consumido habitualmente es el de girasol, seguido por el de soja, el de maíz y el de oliva.

La principal empresa proveedora de aceites de oliva en Uruguay es la Compañía Oleaginosa Uruguay, S. A. (COUSA), con la marca Sibarita, elaborada con aceite importado, que posee una cuota de mercado del 19%.

En definitiva, el consumo interno de aceites de oliva, en general, y de virgen extra, en particular, es muy bajo en Uruguay, lo que configura un mercado con un potencial relativamente importante para los aceites de oliva vírgenes extra nacionales. En la actualidad hay unas 20 marcas de aceites de oliva vírgenes extra en Uruguay, un número que se verá incrementado en los próximos años de manera importante, como consecuencia de la tendencia de los productores a contar con marca propia. En este sentido, aunque el mercado interno admite un número variado de marcas nacionales, la excesiva atomización aumentaría la intensidad competitiva y haría más difícil que marcas de pequeños y medianos productores tengan acceso al mercado, como consecuencia de las importantes

inversiones necesarias para posicionar una marca en el mercado. Este es un asunto que tal vez también pueda ser abordado desde la cooperación empresarial.

El precio medio de los aceites de oliva vírgenes extra en Uruguay es de alrededor de USD 9 por litro. La distribución comercial está altamente concentrada en torno a las cadenas de supermercados. Los principales distribuidores son el Grupo Disco-Casino Géant, que integra todos los supermercados Disco, Devoto y el hipermercado Géant; la cadena Henderson y Cía., cuya enseña es Tienda Inglesa; la cadena Multiahorro; la cadena Ta-Ta, y El Dorado, de Polakof y Cía.

Por lo que al mercado exterior se refiere, las importaciones de aceites de oliva rondan las 1400 toneladas (cuadro 1), por un valor superior a los USD 4.000.000, y las de aceite de orujo de oliva son de aproximadamente 112 toneladas. Para estas importaciones hay un arancel del 10 %. Los principales importadores son COUSA, que comercializa la marca Sibarita; Molinos de Uruguay; Leopoldo Gross, que comercializa la marca La Española; Moldes Ruibal, con la marca Carbonell; Altama, con la marca Filippo Berio; Supermercados Disco del Uruguay, con la marca Ybarra, y Henderson y Cía., con la marca Colavita. El país de origen de la mayoría de las importaciones uruguayas en 2011 fue Argentina, con un peso del 44 % del total de las importaciones; le siguieron España, con el 40 %, e Italia, con el 15 %. Otros mercados de origen fueron Chile, Grecia, Francia y México (cuadro 2).

CUADRO 1. Evolución de las importaciones uruguayas de aceites de oliva

Años	Kilogramos	USD
2001	1.023.587	1.849.620
2002	619.696	1.195.166
2003	516.395	1.188.175
2004	724.213	1.919.755
2005	840.065	2.599.688
2006	803.106	2.949.847
2007	939.799	3.252.699
2008	1.034.338	3.750.872
2009	951.554	3.048.103
2010	1.288.366	3.969.611
2011	1.372.423	4.349.516

FUENTE: URUGUAY XXI (2012).

Las exportaciones de aceites de oliva se sitúan en el entorno de los 12.000 kilogramos, que generan un volumen de negocio de alrededor de USD 80.000 (cuadro 3). Por otro lado, no hay empresas que se dediquen exclusivamente a exportar, sino que son las propias almazaras las que realizan esta tarea. Actualmente nueve empresas exportan aceites de oliva vírgenes extra (cuadro 4). La principal empresa exportadora en el período 2008-2011 fue Cohen Anhalt Mario, con una cuota de mercado de aproximadamente el 40 %, seguida por Agroland, con el 30,7 %. En el año 2011 surgieron tres nuevas empresas exportadoras: Simaner, Somacor y Darcel.

Los principales destinos de las exportaciones de aceites de oliva uruguayos en 2011 fueron Estados Unidos (54 %), Brasil (39 %), Reino Unido (2 %) y Suiza (1 %).

En definitiva, la mayor presencia de los aceites de oliva vírgenes extra de

Uruguay en los mercados internacionales es una prioridad estratégica para el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay. Se trata de un objetivo posible, considerando el aumento de la demanda de estos productos a escala mundial, pero que requiere fuertes inversiones, apoyo público y cooperación inter- e intrasectorial.

CUADRO 2. Volumen de negocio de las importaciones de aceites de oliva en Uruguay, por países de origen, en USD

Países	2009	2010	2011
Argentina	1.109.147	1.842.649	1.929.098
España	1.159.907	1.553.565	1.742.679
Italia	361.830	542.014	641.170
Chile	16.886	380	29.648
Grecia	332	31.002	6.613
Francia			157
México			152
Indonesia			
Total	3.048.103	3.969.611	4.349.516

FUENTE: URUGUAY XXI (2012).

CUADRO 3. Evolución de las exportaciones uruguayas de aceites de oliva

Años	Kilogramos	USD
2001	3.989	26.124
2002	6.720	19.152
2003	2.304	16.624
2004	13.672	9.414
2005	416	1.856
2006	5.272	44.899
2007	9.333	59.876
2008	11.810	80.560
2009		
2010		
2011		

FUENTE: URUGUAY XXI (2012).

CUADRO 4. Principales empresas exportadoras de aceites de oliva. Volumen de negocio en el período 2008-2011, en USD

Empresa	2008	2009	2010	2011*
Cohen Anhalt Mario			23.395	30.072
Agroland	1.063	43.914	18.372	480
Dariesur	793	804	13.920	1.922
Vinos Finos Juan Carrau		180	3.260	1.008
Noreplend			929	25.250
Darcel				17.177
Ontelur				
Simaner				
Somacor				
Total	1.856	44.899	59.876	75.910

* ENERO-OCTUBRE.
FUENTE: URUGUAY XXI (2011).

V. EMPRESAS SUMINISTRADORAS DE INPUTS Y/O SERVICIOS

Junto con las empresas productoras y transformadoras-envasadoras, en el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay hay un conjunto de empresas y servicios estrechamente relacionados, entre los que destacan viveros, asesores técnicos, servicios de plantación, servicios de laboreo y mantenimiento, maquinaria agrícola, insumos agropecuarios (herramientas de trabajo, fertilizantes, pesticidas, etcétera), empresas de riego, transporte, maquinaria y equipos para la industrialización, el almacenamiento y el envasado del aceite, empresas de certificación, entidades financieras, etcétera.

No obstante, el bajo nivel de producción actual en Uruguay no ha permitido la configuración de un tejido relativamente importante y eficiente de

empresas suministradoras de *inputs* y/o servicios al sector oleícola, una situación que cambiará en los próximos años a medida que aumente la producción, como consecuencia de la mayor edad de los olivos plantados y de nuevas plantaciones. En cualquier caso, es de vital importancia contar con un número suficiente de empresas locales, en particular de laboratorios con capacidad técnica para realizar análisis de calidad de los aceites de oliva, además de otras vinculadas con el cultivo.

VI. I + D + I: TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN

En Uruguay hay algunas instituciones de investigación estrechamente vinculadas al sector oleícola, como es el caso de la Facultad de Química de la Universidad de la República (UDELAR). Esta cuenta con un panel de cata reconocido por el Consejo Oleícola Internacional y colabora con el sector oleícola uruguayo en el análisis y el control de calidad de los aceites, en aspectos relacionados con el comportamiento del consumidor uruguayo y en la formación de expertos en aceites de oliva. En este sentido, la Facultad de Química ha impartido el segundo curso de Sommelier en Aceite de Oliva, primer título de estas características en el mundo, en el que se han formado los primeros 15 *sommeliers*. Otra institución muy importante de apoyo al sector es el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), que desde el año 2002 trabaja sobre el olivo, en el marco de su Programa Nacional de Investigación Frutícola. Finalmente, la Facultad de Agronomía de la UDELAR también mantiene una estrecha relación

con el sector y realiza investigaciones de utilidad en el ámbito agronómico.

No obstante, hay campos de investigación que aún no están cubiertos, en los que no existe ningún contacto entre investigadores y tejido productivo, como es el caso de los aspectos económicos y de mercado. Es preciso trabajar con universidades para establecerlo.

VII. ESTRUCTURAS ASOCIATIVAS, DE REPRESENTACIÓN Y DE INTERLOCUCIÓN

En Uruguay existe desde el año 2004 la Asociación Olivícola Uruguaya (ASOLUR). Esta asociación integra toda la cadena oleícola y tiene una representatividad de más del 85 % de la producción nacional de aceite de oliva virgen extra. Cuenta con 84 socios que responden a los perfiles de productores (60), viveristas (4), técnicos/asesores/investigadores (8), productores-almazareros (9) y productores-almazareros-viveristas (3).

De los productores socios de ASOLUR, 28 tienen menos de 10 hectáreas de olivar; 17 tienen entre 10 y 25; nueve tienen entre 25 y 50; cinco tienen entre 50 y 100, y uno tiene entre 100 y 250 hectáreas. De los productores y almazareros, tres tienen menos de 25 hectáreas; cinco tienen entre 25 y 100, y uno tiene más de 500 hectáreas. Finalmente, de los productores, almazareros y viveristas, uno tiene más de 500 hectáreas y dos tienen entre 100 y 500.

Un rasgo característico de ASOLUR es que integra a pequeños y grandes productores nacionales, con un excelente clima de colaboración y búsqueda de consenso.

ASOLUR ha impulsado un Sello de Calidad Premium que, una vez controlado por instituciones externas independientes, asegurará que el aceite de oliva virgen extra que lo posea cumple los estándares internacionales, lo que será una garantía de aceites premium para los consumidores y para los distribuidores.

Fuera de ASOLUR, no existe otro tipo de asociación, así como no hay organismos de intervención públicos o privados, ni programas de mejora o reestructuración del olivar, ni programas de modernización de la industria oleícola ni de aprovechamiento de subproductos.

B. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

I. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL SECTOR OLEÍCOLA DE URUGUAY: ANÁLISIS EXTERNO

El sector oleícola uruguayo se enfrenta, como todos los sectores, a amenazas y también a grandes oportunidades. Si actúa aprovechando estas últimas y frenando o amortiguando el impacto de las primeras, se transformará en un sector competitivo y en un verdadero motor para el desarrollo agroindustrial y económico del país. Si no lo consigue, la socioeconomía vinculada al sector y el propio Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay se resentirán seriamente.

OPORTUNIDADES

Las oportunidades para el sector se pueden agrupar en nueve grandes apartados: los cambios en los hábitos

de consumo, el binomio estructura de la demanda-comportamiento del consumidor, la consideración sociopolítica del olivar y de los aceites de oliva, la aparición de nuevas industrias en torno al cultivo del olivar y a la producción de aceites de oliva, los cambios institucionales y de liberalización de los mercados, los cambios institucionales y de regulación de los mercados, el aumento de los presupuestos para acciones de promoción e investigación, los cambios institucionales vinculados al etiquetado y a la salud, y la cooperación institucional para la internacionalización del sector oleícola uruguayo.

Cambios en los hábitos de consumo

El comportamiento de los consumidores respecto a la compra de alimentos se ha modificado sustancialmente en los últimos años. Esta pasó de ser considerada una tarea rutinaria y de escaso riesgo, a una actividad de alta implicación, a medida que los consumidores son más conscientes de la estrecha relación entre dieta y salud. Esta nueva orientación en el comportamiento de compra de alimentos se ve impulsada por dos factores: el nivel de renta y el nivel formativo-cultural. A medida que estos factores aumentan, los consumidores cambian la estructura de su *cesta de alimentación*, buscando productos más saludables, más seguros, más naturales y de mejor calidad.

Estos cambios en los hábitos de compra han conformado un consumidor más homogéneo a lo largo y ancho del planeta, que se preocupa por su salud y por su bienestar, y aparecen segmentos de

mercado en el campo de los denominados *alimentos funcionales*. Por otro lado, una buena parte de los consumidores busca lo *auténtico*, por lo que se desplazan a las fábricas para conseguirlo o bien adquieren lo que les ofrezca garantías de que viene directamente del productor. Asimismo, importantes segmentos de mercado buscan alimentos que los vinculen con un alto estatus social, con el *buen gusto*, con saber disfrutar de la vida con algo exclusivo.

Por otra parte, ante la creciente preocupación por el deterioro medioambiental y el cambio climático, los consumidores buscan productos obtenidos con prácticas respetuosas del medio ambiente y están dispuestos a pagar un precio mayor por ellos, por dos motivos: a) porque son productos que perciben como más saludables y más seguros, y b) porque quieren premiar a los productores que hacen esfuerzos por mantener las buenas condiciones ambientales, la biodiversidad, así como por no agredir a la naturaleza. En esta misma línea, los consumidores demandan también productos procedentes de cultivos cuyo proceso productivo genere externalidades positivas, tales como la conservación del medio ambiente, la lucha contra la erosión y el cambio climático, la protección de la biodiversidad, etcétera. En este contexto, los aceites de oliva vírgenes extra poseen ventajas competitivas frente a los demás aceites y grasas del mercado, y además Uruguay es considerado un país líder en el cuidado del medio ambiente, tal como señala Uruguay XXI.

Por otro lado, una parte minoritaria pero significativa de consumidores a

escala mundial consume *buena y nueva gastronomía*, en la que el aceite de oliva virgen extra ocupa un papel protagónico. A este nuevo comportamiento del consumidor ha contribuido de manera notable el desarrollo de la nueva restauración, de la denominada *nueva cocina*, y la implicación de los más importantes chefs del mundo en este proceso.

En definitiva, la tendencia creciente a un mayor consumo de productos naturales (sin conservantes ni aditivos), más saludables, más seguros, de mayor calidad, obtenidos con prácticas respetuosas del medio ambiente, vinculados a la gastronomía de calidad, etcétera, es un elemento clave que favorece el incremento del consumo de aceite de oliva virgen extra en los mercados. A ello contribuye, sin duda, el consenso en cuanto a reconocer las ventajas saludables y terapéuticas de los aceites de oliva, lo que se traduce en una disminución de la elasticidad de la demanda frente al precio, así como el reconocimiento mundial del carácter saludable de la dieta mediterránea, entre cuyos componentes fundamentales está el aceite de oliva virgen extra.

Estructura de la demanda-comportamiento del consumidor

El rasgo más sobresaliente del mercado de los aceites de oliva es el incremento del consumo a escala mundial, sobre todo en aquellos países no productores o poco productores, como Alemania, Australia, Austria, Brasil, Canadá, China, Dinamarca, Estados Unidos, Francia, Holanda, Irlanda, Israel, Japón, Reino Unido, Rusia, Suecia y Suiza. La causa

fundamental que explica este comportamiento de la demanda, tanto en términos absolutos como per cápita, es sin duda el carácter saludable de los aceites de oliva, no obstante los factores señalados en el apartado anterior.

Por otro lado, está aumentando el consumo de aceites de oliva vírgenes extra, que aún poseen una cuota de mercado muy pequeña y, en consecuencia, un elevado potencial de crecimiento.

Una cuestión de interés es el incremento, aunque leve, en el uso de los aceites de oliva en el sector de hostelería, restauración y *catering* (canal HORECA). Es esta una oportunidad importante debido a la tendencia creciente a comer fuera del hogar.

En el contexto descrito, aunque el consumo de aceites de oliva vírgenes extra en Uruguay es muy reducido, muestra una tendencia creciente en los últimos años, por lo que, como se ha señalado, se trata de un mercado con un potencial relativamente importante para los aceites de oliva vírgenes extra fabricados en el país.

Consideración sociopolítica del olivar y de los aceites de oliva

Las actividades en torno al cultivo del olivar, de su principal *output*, los aceites de oliva, y del aprovechamiento de sus residuos y subproductos representan mucho más que riqueza y empleo. Cuando las prácticas agronómicas son adecuadas, el olivar es un agrosistema de alto valor medioambiental. Además, el sector oleícola provee de bienes públicos y de productos saludables y de calidad a la población, a la vez que

contribuye a la lucha contra la erosión, a la fijación de notables cantidades de dióxido de carbono (CO₂) que ayudan a mitigar el cambio climático y al mantenimiento de la diversidad biológica. En definitiva, el sector oleícola es mucho más que renta y empleo porque, a través de sus otras aportaciones, responde a la creciente demanda social por una agricultura que genere bienes y servicios públicos de utilidad, no solo para los agricultores sino también para el conjunto de la sociedad rural y para los habitantes del medio urbano.

Esta consideración del olivar como cultivo integrador de varias funciones de importancia socioeconómica y medioambiental lo sitúa como un sector estratégico en Uruguay, considerando los nuevos enfoques de desarrollo rural que está impulsando el Gobierno a través del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

La aparición de nuevas industrias en torno al cultivo del olivar y a la producción de aceites de oliva

Actualmente, en el marco de la multifuncionalidad de la oleicultura y de la necesidad de la diversificación agroalimentaria, se están desarrollando nuevos negocios que están posicionando al sector oleícola como un sector medioambientalmente responsable. Nos referimos al desarrollo de la *oleicultura agroenergética*, esto es, en primer lugar, a la generación de calor y a la producción de energía eléctrica a través de la combustión de la biomasa procedente de la poda del olivar. Por otro lado, el carozo de las aceitunas es un biocombustible

de gran calidad que puede consumirse en las propias almazaras o venderse para generación de energía eléctrica. En tercer lugar, el alperujo, una vez separado del carozo, se somete a un proceso de secado y extracción con disolventes para la recuperación del aceite residual (que pasa después a un proceso de refinado), dejando otro subproducto: el orujillo, que se emplea también como biocombustible.

En algunas instalaciones equipadas con calderas adaptadas, el alperujo deshuesado puede quemarse directamente para generación de energía eléctrica. La cogeneración —generación de electricidad procedente de la quema simultánea de otro combustible (gas natural, por lo general) y alperujo— es otra aplicación que se realiza a escala industrial. Esta presenta la ventaja de que los gases de escape de la turbina, a baja presión, pueden utilizarse como agente calefactor para el secado del propio alperujo húmedo, con lo que el aprovechamiento es mayor.

En definitiva, la producción y el uso de energías renovables en el sector oleícola y la mejora de la eficiencia energética y de la reducción del impacto ambiental de su actividad ayudará también a posicionar al sector como medioambientalmente responsable, algo no menor considerando la importancia creciente que a la cuestión medioambiental otorgan los consumidores.

Otra forma de valorización de los residuos y subproductos del sector oleícola es la obtención de etanol, alcoholes, antioxidantes naturales, carbono activado, azúcares, etcétera, para determinadas industrias.

De otra parte, es importante el desarrollo de líneas de productos en las industrias de la cosmética, parafarmacia, conservas y cárnicas, en las que los aceites de oliva se utilizan como *inputs* en los procesos productivos, con la finalidad de posicionar los productos en los mercados como de calidad y saludables.

Finalmente, en la misma línea de diversificación económica, cada día gana significación el desarrollo del oleoturismo. En este sentido es muy oportuna la cooperación con el sector vitivinícola, que permite reforzar la oferta turística haciéndola más atractiva.

Cambios institucionales y de liberalización de los mercados

La paulatina liberalización de los mercados agrarios responde a la presión de los países en vías de desarrollo y a los intereses estratégicos de las multinacionales de la industria y de los servicios, en el marco de la globalización y en el contexto de mercados más abiertos, sea a través de acuerdos bilaterales o bien dentro del sistema general de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Esto representa una oportunidad para el sector oleícola de Uruguay, en especial en lo que se refiere a la nueva política agrícola común (PAC). En efecto, la propuesta de reforma de la PAC para después del 2013, que ahora se está discutiendo, contempla una serie de medidas que implican menor apoyo público para los países productores de la Unión Europea (UE). Así, y con la cautela necesaria cuando los Estados miembros de la UE están discutiendo los pormenores de la nueva PAC, todo parece indicar que se reducirá

el presupuesto de la PAC en alrededor de un 12 %, así como que se limitará la cantidad total de pagos directos por explotación, entre otras medidas.

Cambios institucionales y de regulación de los mercados

La tendencia mundial a incrementar la vigilancia del cumplimiento de los parámetros fisicoquímicos, organolépticos y de autenticidad de los aceites de oliva, e incluso a endurecerlos, es una oportunidad para el desarrollo del sector oleícola uruguayo, muy orientado hacia la calidad de los aceites de oliva.

Este movimiento ha surgido en respuesta a determinadas prácticas fraudulentas detectadas en ciertos mercados, como ha ocurrido muy recientemente en España, en los que se etiqueta como vírgenes extra a aceites de oliva que no lo son. En este contexto, la propia Comisión Europea, en el Plan de Acción del Sector del Aceite de Oliva de la Unión Europea, presentado el 18 de junio de 2012, incorporaba un eje de actuación denominado “Calidad y controles”. En una línea semejante se enmarca el nuevo estándar para el aceite de oliva australiano, aprobado en el 2011 y no exento de polémica, así como la intención de los productores de California, igualmente polémica, de que el Congreso de Estados Unidos apruebe una *marketing order* para los aceites de oliva que imponga directrices más estrictas a la importación.

En esta misma línea han de enmarcarse las recomendaciones para exigir el uso de envases no rellenables en los establecimientos del canal HORECA. Si esta recomendación, recogida en el

mencionado documento de la Comisión Europea y en la Ley del Olivar de Andalucía (n.º 5/2011, de 6 de octubre), se hace obligatoria, habilitaría el acceso en estos establecimientos de los aceites de aquellos productores con plenas garantías, lo que permitiría contar con un canal de comercialización más para esos productores y, sobre todo, con un canal de promoción y educación al consumidor de extraordinaria importancia. El mantenimiento de la situación actual, de ofrecer el aceite de oliva virgen extra en envases rellenables en el canal HORECA, es una amenaza para el desarrollo de la demanda.

Finalmente, la probable adhesión de Uruguay al Consejo Oleícola Internacional (COI), ahora en trámite, significará —si se confirma— que el sector oleícola uruguayo participará en el foro de mayor influencia en el mundo sobre aceites de oliva, así como un mayor impulso para evitar los fraudes en el mercado de los aceites de oliva.

Aumento de los presupuestos para acciones de promoción e investigación

El aumento del presupuesto para acciones de promoción de los aceites de oliva con la finalidad de aumentar su consumo en los mercados internacionales, llevadas a cabo fundamentalmente por el COI y por la Organización Interprofesional del Aceite de Oliva Español, junto con el aumento de las partidas para investigación —sobre todo la relativa a la relación entre consumo de aceites de oliva y salud—, igualmente potenciado por la Organización Interprofesional de Aceites de Oliva y por otros países, son oportunidades para el aumento

del consumo de los aceites de oliva de Uruguay, tanto en el mercado interno como en los mercados exteriores.

Cambios institucionales vinculados al etiquetado y salud

La aprobación de declaraciones autorizadas de propiedades saludables para los aceites de oliva por organismos públicos de relevancia internacional es, sin duda, una gran noticia para el desarrollo de la demanda de estos aceites en general, y de los vírgenes extra en particular. En este marco, una decisión de la Food and Drug Administration (FDA) de Estados Unidos permite que en los envases de aceites de oliva y en las comidas realizadas con estos productos figure el siguiente mensaje:

La evidencia científica limitada y no concluyente sugiere que tomar dos cucharadas (23 gramos) de aceites de oliva al día podría reducir el riesgo de sufrir una enfermedad coronaria, debido a la grasa monoinsaturada presente en estos aceites. Para alcanzar este posible beneficio, el aceite de oliva debe reemplazar la cantidad similar de grasa saturada y no incrementar el número de calorías que usted toma diariamente. Una ración de este producto [nombre del alimento] contiene [X] gramos de aceites de oliva.

En esta misma línea, la UE aprobó el reglamento UE n.º 432/2012 de la Comisión, del 16 de mayo de 2012, por el que establece una lista de declaraciones autorizadas de propiedades saludables de los alimentos, distintas de aquellas relativas a la reducción del riesgo de enfermedad y

al desarrollo y la salud de los niños, en la que se recoge como declaración:

Los polifenoles del aceite de oliva contribuyen a la protección de los lípidos de la sangre frente al daño oxidativo.

Esta declaración solo puede utilizarse respecto a aceites de oliva que contengan un mínimo de 5 mg de hidroxitirosol y sus derivados por cada 20 g de aceite de oliva. Para que un producto pueda llevar esta declaración, se informará al consumidor que el efecto beneficioso se obtiene con una ingesta diaria de 20 g de aceite de oliva.

Cooperación institucional para la internacionalización del sector oleícola de Uruguay

La marca país *Uruguay Natural* tiene como objetivo contribuir a mejorar el proceso de inserción económica internacional del Uruguay; por ejemplo, mediante el fortalecimiento de la capacidad institucional del sector público y privado en la promoción de exportaciones. En este sentido, la firma del contrato de licencia de uso de la marca país Uruguay Natural por ASOLUR debe ayudar al proceso de internacionalización de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay, a la vez que posicionarlos como de calidad, tanto en el mercado interno como en los mercados exteriores, y a vincularlos a un país con excelentes condiciones medioambientales.

Por otro lado, es una gran oportunidad la posibilidad de cooperación con el Instituto Nacional de Vitivinicultura

(INAVI), con el Instituto Nacional de Carnes (INAC) y con Uruguay XXI en acciones destinadas, sobre todo, a conseguir una mayor penetración de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay en los mercados exteriores.

AMENAZAS

El sector oleícola de Uruguay también está expuesto a amenazas. La principal es el incremento de la producción de aceites de oliva en el mundo. Otras tienen su origen en la concentración y el poder de mercado en la industria y en la distribución comercial, en la falta de información y conocimiento del consumidor de los distintos aceites de oliva y de sus características diferenciales, en la competencia vía productos, en la poca vigilancia de la calidad de los aceites comercializados en Uruguay, en los cambios institucionales de apoyo a los productores en otros países y en las condiciones edafoclimáticas de Uruguay.

Características del mercado: oferta/producción y demanda/consumo

La amenaza más seria para el sector oleícola mundial en general y de Uruguay en particular es el incremento de la producción de aceites de oliva en el mundo, como consecuencia de la expansión de la superficie de olivar —una buena parte en forma de olivar intensivo y superintensivo— y de la mejora de la productividad, debida a la incorporación del regadío y de los avances técnicos y de investigación en el sector. Esta situación está provocando incrementos de la oferta que, de no acompañarse de un

comportamiento de la demanda en la misma dirección, tendrá como consecuencia la disminución de los precios, por ende, de la renta de los olivares, perjudicando más a aquellos que poseen olivares menos productivos.

La Comisión Europea ya se refiere a este hecho en el plan ya mencionado, en los siguientes términos referidos a la UE:

El sector oleícola sufre una disminución de la rentabilidad debido al bajo nivel de precios, consecuencia de un exceso de oferta y de un fuerte desequilibrio de las relaciones de poder en el sector.

La situación descrita está auspiciada por la consideración del olivar como un sector rentable, aunque a medio y largo plazo esta rentabilidad puede peligrar si la demanda no se adecua a la oferta en un nivel de precios satisfactorio.

Por otro lado, la actual escasa demanda en Uruguay de aceites de oliva, en particular de los vírgenes extra, frena el desarrollo del sector oleícola del país.

Concentración y poder de mercado en la industria y en la distribución comercial

Otra amenaza importante para el sector oleícola de Uruguay está relacionada con la concentración de los agentes que se sitúan en los eslabones que median entre los productores y los consumidores (industria y distribución). Frente a la atomización del sector productor, la industria y, sobre todo, la gran distribución están altamente concentradas, lo que les permite ejercer una posición dominante sobre la industria oleícola y sobre los productores. A este hecho

hay que añadir la proliferación de las marcas de distribuidor —circunstancia que ha generado mayor dificultad para distribuir marcas propias y para que los productores accedan a los mercados—, la aparición de industrias especializadas en fabricar marcas de distribuidor (“gigantes ocultos”) y un aumento del poder de negociación de los distribuidores.

Falta de información y conocimiento del consumidor

El desconocimiento de los aceites de oliva por la mayoría de los consumidores es una amenaza si no se toman las oportunas medidas de comunicación, encaminadas a dar a conocer los aceites vírgenes extra y sus cualidades diferenciadoras. En este sentido, es de esperar que a medida que se mejore el conocimiento del producto y de sus propiedades y características distintivas se incremente la demanda del aceite de oliva virgen extra, como está ocurriendo en los mercados en los que el conocimiento de los consumidores, restauradores, importadores y distribuidores es mayor.

En este contexto, aunque el sector oleícola de Uruguay ha de mirar hacia el exterior del país, también debe enfocarse en el mercado interno. Si no se actúa en esta doble dirección y no se modifica la estructura actual de la demanda local de aceites de oliva, con predominio de marcas de España, Italia y Argentina, el sector oleícola uruguayo puede no encontrar la compensación adecuada a su esfuerzo por conseguir calidad. En definitiva, obtener calidad es importante siempre y es la condición necesaria, pero con ello no basta; es preciso colocar *la*

calidad en los mercados y conseguir que sea apreciada por los consumidores.

Por otra parte, hay que señalar que las confusas denominaciones de los aceites de oliva no ayudan a que los consumidores infieran las características que los diferencian, sino todo lo contrario, con lo que perjudican el crecimiento de la demanda del aceite de oliva virgen extra.

Competencia vía productos

La existencia de productos sustitutivos de menor calidad que los aceites de oliva pero de un precio más reducido, hacia los que puede desplazarse la demanda si los precios de los aceites de oliva se elevan por encima de cierto umbral; la aparición y el desarrollo de aceites que poseen características nutricionales semejantes a las de los aceites de oliva, y la posibilidad de comercializar productos obtenidos mediante mezclas de aceites de oliva con aceites de semillas, prohibidas en algunos mercados pero permitidas en otros, son factores que pueden frenar el desarrollo del aceite de oliva virgen extra.

Calidad y controles

Otra amenaza importante para el desarrollo del sector oleícola de Uruguay es la no aplicación de la legislación vigente en materia de control de los aceites de oliva —sobre todo los importados— que se comercializan en el mercado local. Esta escasa vigilancia de las autoridades competentes perjudica a los productores del país y, sobre todo, a los consumidores, que a veces pagan una importante cantidad de dinero por un

aceite de oliva etiquetado como virgen extra y que en realidad no lo es. Pero, a su vez, este comportamiento institucional está provocando que los consumidores asocien calidad —virgen extra— a determinados sabores de aceites portadores de defectos organolépticos.

Por otro lado, la práctica de ofrecer los aceites de oliva en envases rellenables en los establecimientos del canal HORECA de Uruguay es otra amenaza, como se ha comentado.

Cambios institucionales de apoyo a los productores

Andalucía es la principal región productora de aceites de oliva del mundo, con una cuota de mercado del 40%. Frente a la mayor liberalización de los intercambios comerciales, así como a los cambios en la PAC, en Andalucía se ha aprobado la Ley del Olivar de Andalucía (n.º 5/2011), que si bien en su conjunto será de utilidad para el desarrollo oleícola mundial, contiene algunas medidas proteccionistas. No obstante, para analizarlas en su justa dimensión hemos de esperar a conocer el desarrollo de la Ley.

Las condiciones edafoclimáticas de Uruguay

Como señalábamos al caracterizar el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, las condiciones edafoclimáticas del país son muy diferentes a las de la cuenca mediterránea, lo que dificulta el cultivo del olivo. En particular, el exceso de agua en determinados períodos críticos del ciclo vegetativo-

productivo (floración-cuajado) es uno de los problemas principales.

En consecuencia, la gestión del agua en el olivar uruguayo ha de ser una línea prioritaria de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, como también ha de serlo el mejor conocimiento de las enfermedades que afectan a los olivos, a fin de evitarlas o paliar sus efectos.

II. ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR OLEÍCOLA DE URUGUAY

Con el análisis interno pretendemos conocer las fortalezas y debilidades del sector oleícola de Uruguay a fin de medir su competitividad.

FORTALEZAS

Las fortalezas se refieren a los elementos internos del sector que, si se aprovechan y orientan en la dirección de las oportunidades, pueden ser fuente de ventajas competitivas, mientras las debilidades se concentran en déficits que hay que cubrir.

Las fortalezas del sector se articulan en torno a cinco dimensiones: las características del aceite de oliva virgen extra y su adecuación a las demandas de los consumidores, la orientación hacia la calidad el sector productor uruguayo, los vínculos con la investigación, los rasgos estructurales y la articulación de un buen modelo de representación de interlocución del sector.

Características del aceite de oliva virgen extra como producto

El principal punto fuerte del sector oleícola de Uruguay es el propio producto

que obtiene y comercializa. Los aceites de oliva en general, y los vírgenes de calidad en particular, poseen un conjunto de características y/o atributos que pueden convertirse en ventajas competitivas si son debidamente explotados desde el punto de vista comercial. Todos los factores mencionados en el apartado de oportunidades en referencia a los cambios en los hábitos de consumo contribuyen a la alta consideración en los mercados de los aceites de oliva vírgenes de calidad.

Orientación hacia la calidad

Los consumidores demandan productos de calidad y es este atributo la condición necesaria para que los aceites de oliva tengan presencia en los mercados finales. En este contexto, los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay son de extraordinaria calidad, como consecuencia de la orientación hacia la calidad del sector oleícola nacional, que ha hecho grandes esfuerzos en ese sentido, cuidando todo el proceso productivo e invirtiendo en almazaras modernas.

En la línea de reconocimiento y garantía de calidad de los aceites de Uruguay, el Sello de Calidad Premium creado por ASOLUR es una excelente iniciativa, siempre y cuando se gestione adecuadamente, esto es, que solo permita que lo porten aceites de oliva vírgenes extra que garanticen una excelente calidad hasta su venta.

Investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I + D + i)

El sector oleícola de Uruguay mantiene estrecha vinculación con instituciones

de investigación que le aportan conocimiento, tales como la Facultad de Química y la Facultad de Agronomía de la UDELAR y el INIA.

Rasgos estructurales

Los rasgos estructurales del sector oleícola uruguayo que configuran puntos fuertes son:

- Las explotaciones de olivar tienen un marco de plantación que las hace susceptibles de una recolección plenamente mecanizada.
- Existe una gran diversidad varietal y desde la perspectiva comercial esta es una enorme ventaja competitiva, porque posibilita la diferenciación de los productos por variedades (aceites monovarietales) o a través de distintos *blends*, así como una mejor adaptación al gusto de los distintos segmentos de mercado.
- Las diferentes estrategias de diferenciación que pueden adoptar los productores con base en la diversidad varietal hace más fácil la cooperación entre los propios productores, por cuanto permite ofrecer al mercado conjuntamente distintos aceites de oliva vírgenes extra procedentes de distintos productores, así como emprender otras iniciativas de cooperación.
- Algunas iniciativas empresariales oleícolas tienen elevadas posibilidades de conformar una oferta de oleoturismo de calidad.
- Se verifica un alto grado de integración de las actividades de producción/transformación/envasado por algunos productores, lo que les permite

autonomía en sus decisiones estratégicas de producción, de marca y de conquista de mercados.

- Existe un sector tecnológicamente avanzado, tanto en el cultivo del olivo como en el proceso de elaboración de aceites de oliva.

Representatividad del sector

La Asociación Olivícola Uruguaya (ASO-LUR) es una institución con una alta representatividad del sector productor de aceituna y de aceites de oliva. Además de los productores, forman parte de ASO-LUR técnicos, investigadores y viveristas. Esta conformación dota a ASOLUR de un conocimiento exhaustivo no solo de las cuestiones relativas a la producción, sino de otras relacionadas con el material vegetal y con la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, lo que permite plantear demandas ordenadas y priorizadas a las distintas administraciones. Contar con una asociación tan representativa y tan integradora es un intangible de enorme importancia para el desarrollo y la modernización del sector.

DEBILIDADES

Las debilidades del sector se articulan en torno a siete núcleos: la atomización y la insuficiente cooperación intrasectorial, una comercialización deficiente en el mercado interno y en los mercados exteriores, algunos rasgos estructurales, la ausencia de diversificación productiva, la ausencia de un sistema integral de trazabilidad y certificaciones, y la poca conexión con áreas de investigación del campo de la gestión de empresas.

La atomización del sector y la insuficiente cooperación intrasectorial

Un rasgo en el sector oleícola de Uruguay es la excesiva atomización, característica que, junto con la insuficiente cooperación intrasectorial, limita: a) las posibilidades de acceso a determinados mercados, sobre todo los internacionales; b) el precio de adquisición de *inputs*; c) la realización de acciones de cierta envergadura, y d) el acceso a ciertos *inputs* y servicios.

La mayor cooperación horizontal y vertical entre los agentes del sector oleícola es absolutamente necesaria para concentrar la oferta de aceites de oliva de modo que haga factible acceder a distribuidores que demandan volúmenes importantes, como también para tener mayor poder de negociación en el mercado, así como para poder abordar acciones comerciales y de otro tipo de cierta envergadura.

Por otro lado, la cooperación en la fase de producción de aceituna, ahora prácticamente inexistente, brinda a los productores la posibilidad de tener acceso a determinados *inputs*, así como de obtenerlos a menor precio y, consecuentemente, a reducir los costos de producción, lo que a su vez permitiría disminuir los precios de venta de los aceites de oliva y hacerlos más competitivos. Pero, además, la cooperación habilita el acceso a determinados servicios, tales como asistencia técnica para la modernización de las explotaciones, para la instalación de nuevas tecnologías y técnicas de cultivo, para los tratamientos más adecuados, asesoramiento, etcétera, en condiciones más ventajosas que actuando de forma individual.

De otra parte, la tendencia hacia la marca propia provocará que en pocos años haya un número de marcas excesivo en el sector, con lo que aumentará la intensidad competitiva y se limitará el acceso a mercados en los que posicionar una marca requiere fuertes inversiones iniciales y sostenibilidad en las acciones de *marketing*, especialmente en las de comunicación.

En definitiva, la cooperación entre los agentes del sector oleícola de Uruguay y el reforzamiento de las relaciones en su interior han de ser principios básicos en el modelo de gestión del sector y en su competitividad.

Insuficiente orientación al mercado y escasa internacionalización

El predominio de una orientación hacia el producto y no hacia el mercado ha impedido, hasta el momento, una presencia importante de los aceites uruguayos en el mercado interno y en los mercados internacionales. El sector oleícola nacional desarrolla en estos momentos una comercialización deficiente y se caracteriza por su escasa internacionalización.

Ausencia de diversificación productiva

La baja producción actual y la juventud del sector oleícola en Uruguay no han propiciado aún iniciativas industriales que utilicen los aceites de oliva como *inputs* en sus procesos productivos: cosmética, cárnicos transformados, conservas, etcétera. Tampoco existen iniciativas empresariales que utilicen los residuos y subproductos del cultivo

del olivar y de la elaboración de aceites de oliva en el sector energético.

Seguridad alimentaria, certificación de procesos y productos y sostenibilidad medioambiental

La creciente preocupación de los consumidores por la calidad, la seguridad alimentaria y la sostenibilidad medioambiental hace necesario que el sector oleícola de Uruguay incorpore un sistema de trazabilidad, así como sistemas de certificación de productos, procesos y servicios que integran la cadena de producción-consumo de aceites de oliva. Estos mecanismos que aseguran la calidad son fundamentales para aumentar la confianza del consumidor en los aceites de oliva vírgenes extra uruguayos, diferenciándolos y agregándoles valor.

Por otro lado, la poca producción de aceites de oliva uruguayos ha permitido la gestión de los efluentes y del alperujo sin impactos medioambientales negativos. No obstante, a medida que la producción crezca esta situación cambiará, de manera que es preciso poner en marcha iniciativas que permitan gestionar los efluentes y residuos de manera ambientalmente sostenible.

En el contexto que venimos señalando, conviene advertir que al consumidor no solo le importa que el aceite de oliva que contiene una envase sea virgen extra, sino también que el proceso seguido en el cultivo de las aceitunas, en su procesamiento y en el envasado del aceite sea seguro, no contaminante y socialmente responsable.

I + D + i, transferencia de conocimiento, formación y capital humano

Como una de las fortalezas del sector oleícola de Uruguay se mencionó su estrecha vinculación con las facultades de Química y de Agronomía de la UDELAR, así como con el INIA. Sin embargo, el sector no mantiene relación alguna con universidades, facultades, centros ni profesionales que lo ayuden en parcelas del conocimiento de enorme importancia para su desarrollo, tales como la administración de empresas y, dentro de ella, el *marketing*.

Por otro lado, aunque hay iniciativas formativas tendentes a generar mayor conocimiento y difusión sobre los aceites de oliva y sus cualidades distintivas, falta desarrollar programas en los ámbitos de la agronomía, del mercado, de la gestión de subproductos y residuos, de la gestión medioambiental, etcétera, que permitan continuar con las acciones formativas ya desarrolladas, a la vez que formar mejor a los actuales técnicos y a los maestros de almazaras, incorporar nuevos técnicos al sector, formar a los empresarios actuales y potenciales —sin llegar a un nivel de especialización— en los elementos a tener en cuenta en la cadena de producción-consumo, etcétera.

Reforzamiento institucional de ASOLUR

ASOLUR es una asociación que cada día adquiere mayores niveles de representación e interlocución, y que además ha de acometer tareas nuevas para sus asociados. Por eso es preciso reforzar su estructura actual, para lo que necesita

contar con recursos públicos suficientes vinculados a proyectos de interés sectorial y nacional, así como con los recursos necesarios para funcionar como organización, ejerciendo su labor de representatividad e interlocución con eficiencia y calidad.

Rasgos estructurales

Un conjunto de características estructurales no incluidas en los apartados anteriores marcan un déficit del sector oleícola de Uruguay. Nos referimos a las siguientes:

- la escasa dimensión de la mayoría de las explotaciones olivícolas, que dificulta la obtención de economías de escala y la consiguiente reducción de costos, así como acceder a determinados inputs y servicios;
- la concepción del negocio oleícola como una inversión más que como una actividad productiva por parte de algunos productores;
- la excesiva dependencia de algunos productores de los almazareros para el procesamiento de las aceitunas;
- la ausencia o escasez de industrias especializadas en algunas tareas de la cadena de producción-consumo: almazaras y envasadoras sin vinculación con la producción, refinerías y extractoras de orujo.

La inexistencia de un tejido de empresas locales suministradoras de materias primas y de servicios para el sector encarece el proceso de producción de aceites de oliva, sobre todo en la fase de envasado.

C. CONTEXTO INTERNACIONAL

En este capítulo del Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC) del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, nos proponemos abordar dos objetivos fundamentales: a) examinar la situación y la evolución de la producción y del consumo de aceites de oliva en el mundo, y b) analizar la situación y las tendencias en el comercio internacional de aceites de oliva, identificando los potenciales mercados exteriores para la comercialización de los aceites de oliva vírgenes extra producidos en Uruguay.

III. PRODUCCIÓN Y CONSUMO DE ACEITES DE OLIVA EN EL MUNDO

Como hemos adelantado en el capítulo anterior, uno de los rasgos característicos de la evolución del mercado de aceites de oliva es el incremento de la producción en el mundo, como consecuencia de: a) el aumento de la superficie de olivar, fundamentalmente en forma de plantaciones intensivas y superintensivas, y b) la mejora de la productividad debida a la extensión del regadío y a la incorporación de los avances tecnológicos, tanto en la fase de cultivo del olivo como en la de transformación de las aceitunas en aceites de oliva.

En el período entre 1990-91 y 2011-12, de acuerdo con el Consejo Oleícola Internacional (COI), la producción mundial de aceites de oliva más que se duplicó, pasando de 1.453.000 a

3.098.000 toneladas.¹ A este incremento de la producción contribuyó el aumento de la producción en todos los países tradicionalmente productores, excepto Albania, Grecia e Italia, y la aparición de otros nuevos, como Australia y Chile. España, que aumentó su producción en más de 700.000 toneladas en el período señalado, ha sido el verdadero motor del crecimiento de la producción oleícola mundial. Otros países productores importantes son Italia (440.000 toneladas), Grecia (310.000 toneladas), Siria (200.000 toneladas), Turquía (180.000 toneladas), Túnez (180.000 toneladas) y Marruecos (120.000 toneladas) (cuadros 5 y 6).

El segundo factor de cambio en la oleicultura mundial ha sido el sobresaliente incremento de la demanda de aceites de oliva, un crecimiento apoyado fundamentalmente en los cada vez más difundidos y conocidos efectos positivos de su consumo para la salud, en un contexto de búsqueda por el consumidor de productos saludables, seguros, naturales y de calidad, así como en los cambios en el comportamiento del consumidor a los que nos referíamos en el apartado "Oportunidades" en el capítulo anterior.

En este contexto, el consumo de aceites de oliva ha aumentado, en el mismo período contemplado anteriormente, en más de 1.400.000 toneladas, pasando de 1.666.500, en la campaña 1990-91, a 3.078.500 toneladas previstas, en la campaña 2011-12. El crecimiento ha sido relativamente importante en los países

¹ Para la campaña 2011-2012, las cifras son de previsiones.

CUADRO 5. Evolución de la producción mundial de aceites de oliva (en miles de toneladas)

Países**	Campañas						
	1994-95	1997-98	2001-02	2003-04	2007-08	2009-10	2011-12*
Albania	s/d	s/d	s/d	69,50	4,00	5,00	7,00
Argelia	16,50	15,00	25,50	13,50	24,00	26,50	54,50
Argentina	6,50	8,00	10,00	2,00	27,00	17,00	15,00
Australia	s/d	s/d	s/d	2,50	12,00	18,00	19,00
Chile	s/d	s/d	s/d	s/d	6,50	12,00	22,00
Croacia	3,00	1,50	5,00	3,00	4,50	5,00	5,00
EUA	1,00	1,00	0,50	1,00	2,00	3,00	6,00
Egipto	1,00	1,00	0,50	2,00	7,50	3,00	10,00
Irán	1,50	3,00	2,50	2,50	4,50	4,00	6,00
Israel	5,50	3,00	3,50	3,00	4,00	3,50	7,50
Jordania	13,50	14,00	14,00	25,00	21,50	17,00	22,00
Líbano	5,00	3,50	5,00	7,50	10,50	9,00	18,00
Libia	6,50	6,00	7,00	12,50	13,00	15,00	15,00
Marruecos	45,00	60,00	70,00	100,00	85,00	140,00	120,00
Palestina	8,00	9,00	18,00	5,00	8,00	5,50	12,00
Siria	90,00	70,00	92,00	110,00	100,00	150,00	200,00
Túnez	100,00	93,00	35,00	280,00	170,00	150,00	180,00
Turquía	160,00	40,00	65,00	79,00	72,00	147,00	180,00
UE	1.371,00	2.116,50	2.463,50	2.448,00	2.118,50	2.224,50	2.180,50
Total	1.845,50	2.465,50	2.825,50	3.174,00	2.713,00	2.973,50	3.098,00

* PREVISIONES.
 ** SOLO SE HAN ANALIZADO AQUELLOS PAÍSES PARA LOS QUE SE PREVÉ UNA PRODUCCIÓN SUPERIOR A 5000 TONELADAS EN LA CAMPAÑA 2011-12.
 FUENTE: COI (2012).

CUADRO 6. Evolución de la producción de aceites de oliva en la UE (en miles de toneladas)

Países**	Campañas					
	1995-96	1999-00	2004-05	2006-07	2009-10	2011-12*
Chipre	2,50	3,50	7,50	8,30	4,20	5,60
España	337,60	669,10	989,80	1.111,40	1.401,50	1.347,40
Francia	2,30	4,10	4,70	3,30	5,70	5,20
Grecia	400,00	420,00	435,00	370,00	320,00	310,00
Italia	620,00	735,00	879,00	490,00	430,00	440,00
Portugal	43,70	50,20	41,20	47,50	62,50	71,80
UE	1.403,60	1.878,40	2.357,20	2.030,80	2.224,50	2.180,50
Total	1.684,00	2.374,50	3.013,00	2.767,00	2.973,20	3.098,00

* PREVISIONES.
 ** SOLO SE HAN ANALIZADO AQUELLOS PAÍSES PARA LOS QUE SE PREVÉ UNA PRODUCCIÓN SUPERIOR A 5000 TONELADAS EN LA CAMPAÑA 2011-12.
 FUENTE: COI (2012).

productores antes mencionados, excepto en Túnez. Sin embargo, es de destacar la tendencia creciente en el consumo de paí-

ses como Estados Unidos, Francia, Brasil, Alemania, Canadá, China, Rusia, Reino Unido, Australia y Japón (cuadros 7 y 8).

CUADRO 7. Evolución del consumo mundial de aceites de oliva (en miles de toneladas)

Países**	Campañas					
	1992-93	1998-99	2005-06	2006-07	2009-10	2011-12*
Argelia	30,00	44,00	35,00	23,00	33,50	57,00
Australia	16,00	24,00	34,50	47,50	44,00	45,00
Brasil	17,00	23,50	26,00	34,50	50,50	62,00
Canadá	13,00	18,50	30,00	32,50	37,00	40,00
China	s/d	s/d	s/d	s/d	18,00	30,00
EUA	104,00	151,00	223,00	248,00	258,00	277,00
Israel	5,00	9,50	16,50	15,00	16,50	15,00
Japón	5,00	28,50	30,00	30,50	40,50	35,00
Jordania	17,00	19,00	19,00	21,00	20,00	21,00
Libia	9,00	16,00	9,00	11,00	15,00	15,00
Marruecos	40,00	55,00	55,00	65,00	90,00	85,00
Rusia	5,00	2,00	9,50	10,50	22,00	23,00
Siria	67,00	88,00	79,00	110,00	120,50	150,50
Túnez	60,00	49,00	38,00	45,00	30,00	40,00
Turquía	50,00	85,00	50,00	80,00	110,00	125,00
UE	1.383,50	1.709,00	1.918,00	1.905,00	1.846,00	1.889,50
Total	1.904,00	2.413,00	2.690,50	2.798,50	2.902,00	3.078,50

* PREVISIONES.
 ** SOLO SE HAN ANALIZADO AQUELLOS PAÍSES PARA LOS QUE SE PREVÉ UN CONSUMO SUPERIOR A 15.000 TONELADAS EN LA CAMPAÑA 2011-12.
 FUENTE: COI (2012).

Por otra parte, el análisis en términos de consumo per cápita (cuadros 9 y 10) pone de manifiesto:

1. El alto consumo de aceites de oliva en Grecia.
2. El enorme potencial de crecimiento de los aceites de oliva en el mundo, considerando los bajos niveles de consumo per cápita actuales, si exceptuamos los de Grecia, Italia, España y, en menor medida, Portugal.
3. El importante aumento del consumo per cápita de aceites de oliva en un buen número de países poco o nada productores, que, si bien tienen niveles per cápita bajos, han registrado crecimientos porcentuales espectaculares en el período analizado. Así, hay países que en

dos décadas han multiplicado por más de cinco su consumo per cápita, como Austria, Holanda, Japón, Rusia y Suecia. Otros lo han multiplicado por más de tres, como Alemania, Dinamarca, Suiza, Irlanda y Reino Unido. Finalmente, otro grupo de países ha multiplicado su consumo per cápita por dos o tres; es el caso de Francia, Australia, Brasil, Canadá, Estados Unidos e Israel.

IV. EL COMERCIO INTERNACIONAL DE LOS ACEITES DE OLIVA

En el escenario descrito, y aunque el mercado de Uruguay ofrece oportunidades para incrementar el consumo de aceites de oliva, no parece probable que este aumento sea de una magnitud tal

CUADRO 8. Evolución del consumo de aceites de oliva en la UE (en miles de toneladas)

Países**	Campañas***					
	1995-96	1998-99	2003-04	2007-08	2009-10	2011-12*
Alemania	16,40	30,30	38,50	48,00	50,10	55,00
España	352,10	528,50	613,90	546,30	539,40	592,70
Francia	48,50	78,80	94,00	101,60	114,80	113,00
Grecia	230,00	245,00	270,00	164,00	228,50	228,00
Italia	653,00	705,00	765,00	705,00	675,70	660,00
Portugal	58,40	66,10	67,00	75,80	87,80	87,50
Reino Unido	15,00	29,90	71,60	56,10	55,30	57,50
UE	1.387,00	1.708,90	1.997,30	1.865,90	1.846,00	1.889,50
Total	1.852,50	2.413,00	2.882,50	2.754,50	2.902,00	3.078,50

* PREVISIONES.

** SOLO SE HAN ANALIZADO AQUELLOS PAÍSES PARA LOS QUE SE PREVÉ UN CONSUMO SUPERIOR A 15.000 TONELADAS EN LA CAMPAÑA 2011-12.

*** EL DATO DE POBLACIÓN SE HA TOMADO DEL AÑO SUPERIOR DE CADA CAMPAÑA, SALVO PARA LA CAMPAÑA 2011/12, PARA LA QUE SE HA TOMADO EL DATO DEL AÑO 2011.

FUENTE: COI (2012).

CUADRO 9. Evolución del consumo mundial de aceites de oliva per cápita (en kilos)

Países**	Campañas					
	1992-93	1998-99	2005-06	2006-07	2009-10	2011-12*
Argelia	1,10	1,46	1,05	0,68	0,94	1,58
Australia	0,91	1,27	1,67	2,25	1,97	1,99
Brasil	0,11	0,14	0,14	0,18	0,26	0,32
Canadá	0,45	0,61	0,92	0,99	1,08	1,16
China	s/d	s/d	s/d	s/d	0,01	0,02
EUA	0,40	0,54	0,75	0,82	0,83	0,89
Israel	0,95	1,55	2,34	2,09	1,71	1,93
Japón	0,04	0,23	0,23	0,24	0,32	0,27
Jordania	4,35	4,06	3,43	3,71	3,31	3,40
Libia	1,96	3,12	1,53	1,83	2,36	2,34
Marruecos	1,53	1,93	1,79	2,10	2,82	2,63
Rusia	0,03	0,01	0,07	0,07	0,16	0,16
Siría	4,99	5,65	4,19	5,72	5,89	7,23
Suiza	0,43	0,84	1,54	1,59	1,66	1,64
Túnez	6,93	5,18	3,75	4,40	2,84	3,75
Turquía	0,88	1,36	0,72	1,14	1,51	1,70

* PREVISIONES.

** SOLO SE HAN ANALIZADO AQUELLOS PAÍSES PARA LOS QUE SE PREVÉ UN CONSUMO SUPERIOR A 15.000 TONELADAS EN LA CAMPAÑA 2011-12, ADEMÁS DE SUIZA.

FUENTE: COI (2012) Y BANCO MUNDIAL (2012). ELABORACIÓN PROPIA.

que permita absorber una producción nacional que crecerá de forma sobresaliente en los próximos años. Así, los

mercados exteriores se configuran como la salida natural a una buena parte de la producción uruguaya.

CUADRO 10. Evolución del consumo de aceites de oliva per cápita en la UE (en kilos)

Países**	Campañas***					
	1995-96	1998-99	2003-04	2007-08	2009-10	2011-12*
Alemania	0,20	0,37	0,47	0,58	0,61	0,67
Austria	0,13	0,36	0,73	0,95	1,06	0,95
Bélgica	s/d	s/d	1,09	0,30	1,13	1,24
Dinamarca	0,21	0,36	0,57	0,78	0,78	1,00
España	8,92	13,24	14,38	11,99	11,71	12,82
Francia	0,81	1,30	1,50	1,58	1,76	1,73
Grecia	21,48	22,51	24,41	14,59	20,19	20,17
Holanda	0,15	0,37	0,68	0,78	1,64	0,86
Irlanda	0,36	0,43	0,57	1,38	1,27	1,27
Italia	11,48	12,39	13,15	11,78	11,17	10,86
Portugal	5,81	6,50	6,38	7,14	8,25	8,23
Reino Unido	0,26	0,51	1,20	0,91	0,89	0,92
Suecia	0,14	0,33	0,42	0,69	0,79	0,85

* PREVISIONES.

** SOLO SE HAN ANALIZADO AQUELLOS PAÍSES PARA LOS QUE SE PREVÉ UN CONSUMO SUPERIOR A 15.000 TONELADAS EN LA CAMPAÑA 2011-12, ADEMÁS DE AUSTRIA, BÉLGICA, DINAMARCA, IRLANDA, HOLANDA Y SUECIA.

*** EL DATO DE POBLACIÓN SE HA TOMADO DEL AÑO SUPERIOR DE CADA CAMPAÑA, SALVO PARA LA CAMPAÑA 2011-12, PARA LA QUE SE HA TOMADO EL DATO DEL AÑO 2011.

FUENTE: COI (2012) Y BANCO MUNDIAL (2012). ELABORACIÓN PROPIA.

En tal contexto, en este apartado pretendemos, por una parte, analizar la situación y evolución del comercio exterior de aceites de oliva y, por otra, identificar y analizar los mercados exteriores potenciales donde comercializar los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay.

SITUACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR DE ACEITES DE OLIVA

Con respecto al primero de los objetivos, en los cuadros 11 y 12 se presenta, de acuerdo con la información que suministra el COI, el volumen de exportaciones e importaciones mundiales

de aceites de oliva² en la campaña 2011-12. Tres conclusiones se derivan de esos datos: a) la concentración del mercado exterior de aceites de oliva en pocos destinos; b) el lógico peso de la Unión Europea en el comercio internacional, sobre todo en las exportaciones, y c) el elevado volumen

- 2 El volumen total de transacciones de aceites de oliva entre países es muy superior a las 691.500 toneladas que aparecen en el cuadro 7, como se muestra en el cuadro 9, debido a que en el 7 se computan solo las exportaciones extracomunitarias, pero no los flujos que se producen entre los países de la Unión Europea.

de importaciones que registra Estados Unidos, en coherencia con una demanda creciente y una muy escasa producción de aceites de oliva.

CUADRO 11. Exportaciones mundiales de aceites de oliva

Unión Europea y países	Miles de toneladas*	%
Unión Europea	423,50	61,24
Túnez	120,00	17,35
Turquía	43,00	6,22
Siria	25,00	3,62
Marruecos	35,00	5,06
Argentina	10,50	1,52
Resto	34,50	4,99
Total mundial	691,50	100,00

* PREVISIONES PARA LA CAMPAÑA 2011-2012.
FUENTE: COI (2012)

CUADRO 12. Importaciones mundiales de aceites de oliva

Unión Europea y países	Miles de toneladas	%
EUA	275,00	38,54
Unión Europea	121,00	16,96
Brasil	62,00	8,69
Canadá	40,00	5,61
Japón	35,00	4,91
Australia	33,50	4,70
China	30,00	4,20
Rusia	23,00	3,22
Suiza	13,00	1,82
México	10,00	1,40
Resto	71,00	9,95
Total mundial	713,50	100,00

* PREVISIONES PARA LA CAMPAÑA 2011-2012
FUENTE: COI (2012)

Otros datos sobre el comercio exterior de aceites de oliva se recogen en los cuadros 13, 14 y 15. En ellos se muestra la evolución del comercio mundial, tanto

en toneladas como en millones de dólares estadounidenses, así como los principales países importadores —que salvo Italia y Portugal, que son productores, son aquellos donde la demanda ha crecido más en los últimos años— y exportadores.

CUADRO 13. Evolución del comercio mundial de aceites de oliva

Años	Toneladas	Millones (USD)
2007	1.550.915	5.993
2008	1.479.735	6.209
2009	1.492.805	5.174
2010	1.659.061	5.439
2011	1.616.101	5.470

FUENTE: URUGUAY XXI (2012).

CUADRO 14. Principales países importadores (USD millones)

Países	Años		
	2009	2010	2011
Italia	1.367	1.537	1.590
EUA	918	903	960
Francia	405	386	417
Brasil	210	232	286
Alemania	252	236	263
Portugal	198	212	229
Total	5.174	5.439	5.470

FUENTE: TRADE MAP (2012).

CUADRO 15. Principales países exportadores (USD millones)

Países	Años		
	2009	2010	2011
España	2.152	2.466	2.450
Italia	1.340	1.465	1.599
Túnez	620	396	294
Grecia	314	280	304
Total	6.012	4.834	5.114

FUENTE: TRADE MAP (2012).

MERCADOS EXTERIORES POTENCIALES PARA LOS ACEITES DE URUGUAY

Es evidente que la situación y evolución de la demanda en los países poco o nada productores, tanto en valores absolutos como en términos per cápita, es un primer indicador de enorme relevancia. Así, como mercados exteriores de interés para ser analizados con mayor profundidad pueden señalarse Alemania, Australia, Austria, Brasil, Canadá, China, Dinamarca, Estados Unidos, Francia, Holanda, Irlanda, Israel, Japón, Reino Unido, Rusia, Suiza y Suecia.

De otra parte, según Uruguay XXI (2012), los mercados vistos como más atractivos para la exportación del aceite de oliva virgen extra de Uruguay son Brasil, Estados Unidos, Canadá, México, China, Japón e India. No obstante, los países adonde más aceite uruguayo se exportó en el 2011 fueron Estados Unidos, Brasil, Reino Unido y Suiza.

Finalmente, Moral y Lanzas (2005), en un excelente trabajo, se plantean como objetivo principal identificar y analizar los mercados exteriores en los que podrían comercializarse con relativo éxito los aceites de oliva vírgenes de la provincia de Jaén. Para ello, de los principales países demandantes internacionales obtienen cinco indicadores que permiten definir la posición de los principales compradores mundiales de aceites de oliva vírgenes. Estos indicadores son: la participación de cada país en la demanda internacional (cuota mundial), la capacidad importadora de cada país (importaciones per cápita), el riesgo país, la tasa de variación anual y la posición de ventaja o desventaja comparativa. Los autores concluyen que

los países poco o nada productores que muestran mayor potencial son Brasil, Estados Unidos, Japón, Suiza, Alemania, Canadá, Suecia, Austria, Francia, Reino Unido, Bélgica y Holanda.

En definitiva, existe cierto grado de coincidencia en el conjunto de países que, en una primera aproximación, pueden considerarse mercados potenciales para comercializar los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay. Hay plena coincidencia en apuntar a Brasil, Canadá, Estados Unidos y Japón como los más atractivos. En un segundo nivel de coincidencia estarían Alemania, Francia y Reino Unido. En un tercer nivel se situarían Australia, China, Rusia, Austria, Holanda, Suecia y Suiza. Finalmente, sin coincidencia entre las fuentes consultadas figurarían Dinamarca, Irlanda, Israel, México, India y Bélgica.

Es importante, asimismo, relacionar los países mencionados con aquellos en los que el Consejo Oleícola Internacional (COI) y la Interprofesional del Aceite de Oliva Español van a realizar o están realizando campañas de promoción. Así, los países en los que el COI ha realizado acciones promocionales recientemente son India, Canadá, China, Estados Unidos, Rusia, Corea del Sur, Japón, Brasil y Australia. La Interprofesional del Aceite de Oliva Español, el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y la Asociación Española de la Industria y el Comercio Exportador del Aceite de Oliva (ASOLIVA), por su parte, dirigen sus esfuerzos promocionales a Australia, Brasil, China, Estados Unidos, India, México, Polonia, República Checa, Rusia y Ucrania.

Una cuestión no menor son los aranceles a los que tendrían que hacer frente los exportadores uruguayos en los

mercados de destino, en comparación con los de otros países competidores (Italia y España). Uruguay soporta elevados aranceles (del orden del 35-45%) en países como Suecia, Reino Unido e Irlanda, cuyo arancel es 0 para Italia y España. Sin embargo, los productores uruguayos mantienen alguna ventaja competitiva en materia de aranceles en Brasil, Estados Unidos y Suiza.

Por otra parte, los principales países importadores de vino de Uruguay son Brasil, México, Rusia, Estados Unidos y Canadá.

Considerando toda la información anterior, podemos deducir que tres mercados reúnen un conjunto de características y circunstancias que los sitúan en un primer nivel de interés para el diseño de la política de internacionalización de las empresas oleícolas de Uruguay: Brasil, Canadá y Estados Unidos.

Por otra parte, si de los listados anteriores se excluyen los países productores, hay otros que merecen un análisis más detenido para definir si incluirlos o no en

el grupo de potenciales mercados, tales como Rusia y China.

Finalmente, hay un tercer grupo de mercados en los que se podría llevar a cabo una acción exploratoria, considerando su fuerte vinculación con Uruguay, los acuerdos preferenciales suscritos y la existencia en ellos de un colectivo organizado de ciudadanos de origen uruguayo. Estos países son Israel, México y Suiza.

Cuanto acabamos de señalar en este apartado nos lleva a proponer el trabajo en una doble dirección. Por un lado, se debe actuar en el mercado interior, con la finalidad de incrementar la demanda de aceites de oliva vírgenes extra. Por otro lado, hay que operar en mercados exteriores, para lo que es imprescindible evaluar las posibilidades de incremento de la demanda de aceites de oliva en ellos y las estrategias para lograrlo, en el contexto de la orientación al mercado, en la que el análisis del comportamiento del consumidor ocupa un lugar central en el diseño de estrategias comerciales. Se trata de *comprender para poder vender*.

2. Antecedentes

A. OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA

El propósito del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas

Productivas (PACC) es aumentar la competitividad de los conglomerados y cadenas productivas (COP) de Uruguay, entre ellos el Conglomerado Agroindustrial Olivícola. El PACC es un

claro ejemplo de cómo el Estado puede favorecer el desarrollo económico mediante la colaboración entre empresas, instituciones de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, instituciones del sector privado y el propio Gobierno.

El PACC ha de promover: a) la consolidación de los conglomerados, a través de la financiación y cofinanciación de la preparación e implementación del Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC), y b) la creación de un ambiente institucional que favorezca la sostenibilidad de los logros. Para ello, el PACC se articula en tres componentes, el primero de los cuales es la elaboración del PRC.

El organismo ejecutor del Programa es la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) de la Presidencia de la República. La dirección del Programa está a cargo de un Comité Estratégico de alto nivel integrado por autoridades y coordinadores de los siete programas que componen el Área de Políticas Territoriales (APT) de la OPP —entre los que se encuentra el Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas— y representantes del sector privado (gremiales empresariales). La ejecución del Programa está en manos de la OPP a través de una Unidad Coordinadora del Programa (UCP) constituida con personal especializado. A las funciones de dirección y ejecución se les añade una tercera, que es la de coordinación.

En la función de coordinación destaca la labor del Grupo Gestor del Conglomerado (GGC), una figura de autogobierno de los COP que repre-

senta a las empresas e instituciones de cada COP, con el objetivo de construir ventajas competitivas a través del Conglomerado.

El Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay fue uno de los seleccionados en mayo del 2012 por el Comité Estratégico, con el propósito de aumentar su competitividad. El 27 de junio de 2012 se firmó un convenio marco de dos años de duración entre los componentes del GGC: la ASOLUR, la Dirección Nacional de Industrias (DNI) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) y la OPP. Para una primera fase se plantearon dos objetivos: a) elaborar el Plan de Refuerzo de la Competitividad del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, con un marcado acento en la internacionalización, esto es, generando ventajas competitivas a través de una mejor articulación y de la cooperación estratégica entre los agentes, con vistas a conseguir una mayor penetración en los mercados internacionales, y b) dinamizar la cooperación entre los actores del Conglomerado.

Asimismo, el Plan de Refuerzo de la Competitividad del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay, además de ser una plataforma que favorezca la cooperación entre los agentes que lo conforman, ha de ser un acelerador de proyectos incipientes y, sobre todo, debe propiciar la conformación de una cultura y una estructura institucionales que permitan seguir desarrollando la competitividad del Conglomerado una vez que el Programa culmine.

B. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE REFUERZO DE LA COMPETITIVIDAD DEL CONGLOMERADO AGROINDUSTRIAL OLIVÍCOLA DE URUGUAY

Como se ha comentado en este informe, la elaboración del PRC es uno de los objetivos de la primera fase del PACC, en el que el GGC tiene un papel destacado como organismo de coordinación. Para el caso del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay se constituyó un grupo de trabajo encargado de ir validando el contenido de los documentos y las medidas propuestas durante el proceso de elaboración del PRC: caracterización del sector oleícola, diagnóstico y análisis DAFO, objetivos intermedios, líneas de actuación, ejes estratégicos y proyectos estratégicos. El grupo de trabajo ha estado constituido por el GGC y por el INIA, la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), la Facultad de Agronomía y la Facultad de Química de la UDELAR, la Unión de Exportadores del Uruguay (UEU) y Uruguay XXI.

Junto con la constitución del grupo de trabajo, otros aportes metodológicos han sido:

- Visitas de campo: se han realizado visitas a chacras y almazaras/envasadoras de las zonas de Colonia, Lavalleja y Maldonado.
- Entrevistas con productores y almazareros/envasadores en las visitas de campo.
- Encuentros informales con pequeños productores y con almazareros/envasadores.
- Entrevistas con administraciones e instituciones: APT, OPP, DNI del MIEM, Oficina de Programación y Política Agropecuaria (OPYPA), Dirección General de la Granja (DIGEGRA) y Unidad de Asuntos Internacionales (UAI) del MGAP, decano y profesorado de la Facultad de Química de la UDELAR, rector de la UDELAR, rector de la Universidad de la Empresa, Dirección General para Asuntos Económicos Internacionales del MRREE, marca país Uruguay Natural, Área de Defensa del Consumidor, INAC, INAVI, Laboratorio Tecnológico de Uruguay (LATU), Plan Ceibal, Ministerio de Salud Pública (MSP), decano y profesorado de la Facultad de Agronomía de la UDELAR y profesorado de la Facultad de Ingeniería de la UDELAR.
- Jornadas abiertas sobre factores de cambio y retos de la oleicultura.
- Talleres: sobre I+D+i, sobre internacionalización, sobre fortalecimiento institucional y sobre mercado interno.
- Comparecencia ante la Comisión de Agricultura del Parlamento uruguayo.
- Revisión bibliográfica.
- Encuestas a productores y almazareros/envasadores.

3. Visión*

Basado en la consolidación institucional del Conglomerado Agroindustrial Olivícola (en el que ASOLUR es un factor clave para el desarrollo de la cooperación inter- e intrasectorial), el sector olivícola nacional se inserta exitosamente en los mercados interna-

cionales más relevantes para el país y abastece un mercado interno creciente y demandante, a partir de un desarrollo productivo sustentable centrado en la transferencia y el desarrollo de conocimientos que permiten obtener productos de la más alta calidad.

4. Objetivos

A nuestro entender, las líneas básicas de desarrollo del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay y los principios que han de inspirar sus movimientos estratégicos —esto es, los ejes estratégicos que agrupan objetivos

que se orientan hacia una estrategia común— son los siguientes:

EJE 1 - DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CONGLOMERADO

Objetivo 1.1. Consolidar el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay.

Objetivo 1.2. Reforzar la Asociación Olivícola de Uruguay (ASOLUR).

Objetivo 1.3. Inculcar en el Conglomerado la cultura de la cooperación como fuente de ventajas competitivas.

Objetivo 1.4. Aumentar la competitividad del sector por la vía de la cooperación inter- e intrasectorial

* Esta visión ha sido elaborada por el equipo del IECON en consulta con los técnicos del PACC, intentando captar la visión implícita en los documentos estratégicos del clúster. Ella *no forma parte* de la estrategia de competitividad u otras metas conjuntas elaboradas participativamente con miembros del clúster.

EJE 2 - DESARROLLO PRODUCTIVO SUSTENTABLE CON I + D + I Y FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO

Objetivo 2.1. Impulsar la I+D+i, la transferencia del conocimiento y la formación en el sector.

Objetivo 2.2. Aumentar la profesionalización en el sector oleícola.

Objetivo 2.3. Incrementar la eficiencia y la productividad del sector oleícola de Uruguay.

Objetivo 2.4. Desarrollar una estrategia de diversificación productiva que posibilite un aumento de la renta y el empleo en las zonas productoras.

Objetivo 2.5. Mantener la estrategia de obtención de aceites de oliva vírgenes extra de alta calidad.

Objetivo 2.6. Implementar sistemas de gestión de calidad y de estándares de seguridad alimentaria.

Objetivo 2.7. Mejorar la vigilancia del cumplimiento de los parámetros físico-químicos, organolépticos y de autenticidad de los aceites de oliva que se comercializan en Uruguay.

EJE 3 - PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LOS MERCADOS INTERNO Y EXTERNO

Objetivo 3.1. Desarrollar una comercialización más eficiente de los aceites de oliva en el mercado interior.

Objetivo 3.2. Aumentar la internacionalización del sector oleícola de Uruguay.

Objetivo 3.3. Promover la educación ciudadana sobre los aceites de oliva a través de la información y de la promoción del aceite de oliva virgen extra.

Objetivo 3.4. Difundir en las administraciones y la sociedad en general el papel esencial del sector oleícola.

5. Actividades y proyectos por eje estratégico

A continuación se listan las actividades asociadas con cada eje estratégico. Muchas de ellas también se articulan en proyectos concretos surgidos en el marco del Conglomerado. Así, además de la lista de actividades se mencionan los proyectos ya definidos asociados a cada eje. En el Anexo se incluye el

desarrollo completo de los proyectos actualmente en ejecución.

EJE 1 - DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL CONGLOMERADO

Objetivo 1.1. Consolidar el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay.

Objetivo 1.2. Reforzar la Asociación Olivícola de Uruguay (ASOLUR).

Objetivo 1.3. Inculcar en el Conglomerado la cultura de la cooperación como fuente de ventajas competitivas.

Objetivo 1.4. Aumentar la competitividad del sector por la vía de la cooperación inter- e intrasectorial.

ACTIVIDADES

- Aumentar y mejorar los servicios a los socios que presta ASOLUR. Para ello se plantea dotarla de una estructura administrativa y de los recursos que le permitan responder con eficiencia y garantía a los nuevos retos.
- Establecer un mecanismo formal que permita el debate y el análisis entre los agentes del Conglomerado sobre I+D+i, transferencia del conocimiento, formación y capital humano.
- Establecer vínculos estrechos con Uruguay Natural y con Uruguay XXI, así como con el conjunto de administraciones públicas y entidades privadas que conforman el Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay.

PROYECTOS

Proyecto 1.1: Consolidación del Conglomerado y fortalecimiento institucional de la Asociación Olivícola Uruguaya (ASOLUR)

Objetivos: Fortalecer a ASOLUR con una estructura administrativa y de gestión que, contando con los recursos materiales, financieros y humanos necesarios —procedentes de proyectos de

interés sectorial y nacional, así como de las administraciones públicas y el aporte de los propios socios—, haga posible que desempeñe sus tareas de defensa del sector, de mayor servicio a sus asociados, de representación e interlocución ante las administraciones uruguayas e internacionales, de defensa de la protección de los consumidores y de impulso de la cooperación inter- e intrasectorial, con eficiencia y calidad. Asimismo, corresponde a ASOLUR la tarea de articular y coordinar el seguimiento y controlar el grado de ejecución del PRC.

EJE 2 - DESARROLLO PRODUCTIVO SUSTENTABLE CON I + D

Objetivo 2.1. Impulsar la I+D+i, la transferencia del conocimiento y la formación en el sector.

Objetivo 2.2. Aumentar la profesionalización en el sector oleícola.

Objetivo 2.3. Incrementar la eficiencia y la productividad del sector oleícola de Uruguay.

Objetivo 2.4. Desarrollar una estrategia de diversificación productiva que posibilite un aumento de la renta y el empleo en las zonas productoras.

Objetivo 2.5. Mantener la estrategia de obtención de aceites de oliva vírgenes extra de alta calidad.

Objetivo 2.6. Implementar sistemas de gestión de calidad y de estándares de seguridad alimentaria.

Objetivo 2.7. Mejorar la vigilancia del cumplimiento de los parámetros físico-químicos, organolépticos y de autenticidad de los aceites de oliva que se comercializan en Uruguay.

ACTIVIDADES

- Establecer líneas prioritarias de investigación, desarrollo tecnológico, innovación y transferencia de conocimiento. Algunas áreas centrales de interés serían las principales enfermedades y plagas que afectan al olivar de Uruguay, para poder prever, eliminar o paliar sus efectos, y la gestión del agua en el cultivo del olivo.
- Reforzar los vínculos con las facultades de Química y Agronomía de la UDELAR, así como con el INIA y ANII.
- Cooperar con el INAVI y el INAC en actividades de I+D+i, promoción, internacionalización y turismo rural, entre otras.
- Fomentar la formación especializada de las personas dedicadas al sector y el empleo de calidad, para lo cual se plantea invertir en intangibles: I+D+i, formación y aumento del capital humano. Realizar actividades de formación y capacitación en los ámbitos en los que se hayan determinado déficits, con el objeto de aportar capital humano cualificado a los distintos agentes que conforman el sector oleícola de Uruguay.
- Crear centrales de compras y servicios en el sector, con la finalidad de reducir costos de producción y tener acceso a determinados *inputs* y servicios.
- Gestionar eficientemente las estructuras productivas y la mejora de la productividad, en el marco de la sostenibilidad. Para eso se plantea elaborar un código de buenas prácticas de gestión de las explotaciones olivíferas; incorporar los avances tecnológicos que permitan reducir la

repercusión ambiental de la actividad oleícola, sobre todo la relativa a los efluentes y al alperujo, e instaurar un sistema de trazabilidad en el sector.

- Fomentar el uso de energías renovables en el sector oleícola, en particular la biomasa, y el desarrollo de industrias o estructuras de aprovechamiento energético de los residuos y subproductos del cultivo del olivar y del proceso de obtención de los aceites de oliva.
- Fomentar la aparición de industrias que utilicen los aceites de oliva como *inputs* en sus procesos productivos: cosmética, bollería, conservas, productos cárnicos transformados, etcétera.
- Impulsar el oleoturismo en el sector, de forma aislada y en cooperación con el sector vitivinícola.

PROYECTOS

Proyecto 3.1: Implementación de un programa formativo y de capacitación para la profesionalización del sector oleícola de Uruguay

Objetivo: Elaborar un conjunto de actividades formativas y de capacitación —oferta formativa— que permitan, por un lado, formar personas con alta cualificación en oleicultura y con una visión integral del funcionamiento del sector y, por otro lado, dotar de mayor conocimiento del proceso de producción-consumo de los aceites de oliva a potenciales productores, industriales, vendedores, técnicos, operarios y personas interesadas, con la finalidad de fomentar el empleo de calidad, la formación especializada sobre el sector oleícola en Uruguay y la divulgación de conocimiento en torno al complejo agroalimentario de los aceites de oliva.

Proyecto 3.2: I+D+i y transferencia de conocimiento en el sector oleícola

Objetivos: En el marco de la potenciación de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación en el sector oleícola como fuente de ventaja competitiva, los objetivos de este proyecto son, por una parte, innovar en el sector, tanto en procesos como en productos y gestión, a partir de la generación de conocimiento y de su transferencia al tejido productivo oleícola y, por otra, generar conocimiento útil para el sector que le permita tomar decisiones, bien para aprovechar oportunidades, bien para minimizar los riesgos inherentes a la actividad oleícola. Para alcanzar ambos objetivos es preciso articular un mecanismo o sistema de ciencia-tecnología-empresa en el seno del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay.

Proyecto 4.1: Creación de una central de compras y servicios en el sector oleícola de Uruguay

Objetivos: Crear una central de compras y servicios en el sector oleícola de Uruguay y/o adherir a una existente en otro sector, que permita reducir los costos en el suministro de *inputs* y acceder a determinados bienes y servicios, bajo el principio de la cooperación inter- e intrasectorial y el reforzamiento de las relaciones en su interior para aumentar la competitividad. Una cuestión fundamental en este tipo de estructuras es que cuantas más empresas se adhieran al proyecto, mayor será el beneficio para todas.

Proyecto 5.1: Estudio de las necesidades de desarrollo industrial del sector oleícola de Uruguay y estrategias de diversificación

Objetivo: En el marco de la eficiencia productiva, el mantenimiento de la política de calidad de los aceites de oliva, la gestión medioambiental que permita posicionar al sector oleícola de Uruguay como un sector medioambientalmente responsable y el fomento de la diversificación sectorial, los objetivos de este proyecto son cinco: 1) Aportar información sobre las necesidades industriales de los próximos años y el dimensionamiento de las actuales industrias. 2) Mediante la potenciación de la I+D+i aplicada a residuos y subproductos procedentes del cultivo del olivar y de la elaboración de los aceites de oliva, generar conocimiento sobre las oportunidades derivadas de la valorización de estos. 3) Poner en valor el sector oleícola con relación a la huella de carbono, el efecto sumidero de CO₂ y las energías renovables. 4) Impulsar el oleoturismo. 5) Aportar conocimiento y posibilidades de uso de los aceites de oliva en las industrias de alimentación y en la cosmética.

Proyecto 7.1: Incorporación de un sistema de trazabilidad: oleotrazabilidad

Objetivos: Este proyecto se enmarca en el ámbito de la protección del consumidor en materia de seguridad alimentaria y su principal objetivo es introducir un sistema de trazabilidad en el sector oleícola de Uruguay que permita a productores, transformadores y autoridades sanitarias seguir la pista de los aceites de oliva desde su origen hasta que llegan a manos del consumidor. De esta forma, si se produce un riesgo alimentario existirá la posibilidad de localizar, en breve plazo, el punto de la cadena en el que se encuentra el fallo y, en su caso, retirar

el aceite. En su etapa más avanzada, se podrá implantar una herramienta informática *on line* que comunique en tiempo real todo el proceso de producción del aceite, de modo que el consumidor que adquiera una botella pueda conocer, a través de internet, todas las características del producto: zona de producción, chacra, empresario, posibilidades de visitas a fábricas, oleoturismo, etcétera. Otro objetivo de este proyecto es implementar un sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control en el sector.

Proyecto 7.2: Implementación de sistemas de gestión de la calidad y de protocolos de estándares de seguridad alimentaria

Objetivos: Los objetivos de este proyecto son: a) sensibilizar al sector oleícola de Uruguay sobre la necesidad de implantar sistemas de gestión de la calidad y estándares privados de seguridad alimentaria; b) identificar cuáles son las exigencias de determinados mercados exteriores en materia de calidad y seguridad alimentaria; c) conocer los procesos a seguir para la implantación de los sistemas referidos, así como su costo, y d) dotar al Laboratorio Físico-Químico de la Facultad de Química (UDELAR) del equipamiento necesario para que sea reconocido por el Consejo Oleícola Internacional (COI).

EJE 3 - PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA COMERCIALIZACIÓN EN LOS MERCADOS INTERNO Y EXTERNO

Objetivo 3.1. Desarrollar una comercialización más eficiente de los aceites de oliva en el mercado interior.

Objetivo 3.2. Aumentar la internacionalización del sector oleícola de Uruguay.

Objetivo 3.3. Promover la educación ciudadana sobre los aceites de oliva a través de la información y de la promoción del aceite de oliva virgen extra.

Objetivo 3.4. Dar a conocer a las administraciones y a la sociedad en general el papel esencial del sector oleícola.

ACTIVIDADES

- Incrementar la demanda nacional de aceites de oliva vírgenes extra producidos en Uruguay, tanto en los hogares como en los sectores HORECA e institucional, mediante medidas de promoción de los aceites de oliva vírgenes extra, en aras de incrementar su consumo.
- Cooperar para posicionar a Uruguay en los mercados internacionales como un país productor de aceites de oliva vírgenes extra de alta gama. Para esto se plantea: seleccionar un conjunto de concursos internacionales de primer nivel y diseñar una estrategia de presencia de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay en ellos; crear una plataforma de exportación para la internacionalización del sector oleícola, con base en la cooperación inter- e intrasectorial, que permita mejorar la presencia de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay en los mercados exteriores; incorporar a Uruguay como país miembro del Consejo Oleícola Internacional (COI); identificar, analizar y seleccionar mercados exteriores para la comercialización de los aceites de oliva vírgenes extra de Uruguay; diseñar

y desarrollar misiones comerciales directas en un conjunto de países seleccionados como mercados meta, así como misiones comerciales inversas de exportadores y prescriptores; asistir a varias ferias internacionales del sector de la alimentación, hostelería y aceites de oliva, previamente seleccionadas.

- Establecer vínculos con universidades y centros de investigación, a fin de cubrir el déficit del Conglomerado Agroindustrial Olivícola de Uruguay en el ámbito de la administración de empresas en general y del marketing en particular. Además, se plantea realizar actividades de formación y capacitación de los vendedores.
- Crear estructuras de comercialización bien integradas y adecuadamente dimensionadas, a modo de centrales de ventas, que permitan poner en marcha acciones comerciales de cierta envergadura.
- Fomentar la certificación de determinados procesos, productos y servicios como vía para acreditar seguridad alimentaria y sostenibilidad medioambiental; generar confianza en los consumidores y agentes de la cadena; agregar valor y hacer más fácil el acceso a los mercados exteriores. Impulsar el Sello de Calidad Premium para los aceites de oliva vírgenes extra uruguayos.
- Defender y reivindicar ante los organismos competentes la vigilancia del etiquetado de los aceites de oliva que se comercialicen en el país, así como el cumplimiento de los parámetros de calidad sensorial.
- Realizar actividades de comunicación destinadas a prescriptores, importa-

dores, distribuidores y consumidores finales en Uruguay.

- Promover la utilización de envases no rellenables en los establecimientos de hostelería, restauración y *catering* (canal HORECA) y, concretamente, envasar los aceites de oliva en botellas que no permitan la práctica del relleno.

PROYECTOS

Proyecto 2.1: Selección de mercados exteriores potenciales para la comercialización del aceite de oliva virgen extra de Uruguay

Objetivos: El objetivo de este proyecto es seleccionar un reducido número de mercados exteriores a los que los productores uruguayos de aceite de oliva virgen extra han de dirigir sus esfuerzos comerciales, con la finalidad de lograr una mayor presencia de estos productos en los mercados internacionales, contribuyendo de este modo a que el sector oleícola de Uruguay y la economía uruguaya en general aprovechen adecuadamente los beneficios derivados de su participación más activa en el proceso de globalización que caracteriza a la economía mundial, lo que pasa por conseguir que la exportación se convierta en una variable estratégica del sector oleícola uruguayo y un instrumento para lograr mayores niveles de riqueza y empleo.

Proyecto 2.2: Implementación de un programa integrado de actividades de promoción comercial internacional

Objetivos: El objetivo de este proyecto es posicionar el aceite de oliva virgen extra uruguayo como una op-

ción de compra de calidad. Se procura establecer la imagen de Uruguay entre importadores, distribuidores y consumidores como origen de aceites de oliva vírgenes extra de extraordinaria calidad, en la línea que sugieren, por ejemplo, las expresiones *café de Colombia*, *carne de Uruguay* o *vinos chilenos*, por ejemplo. Las acciones que se plantean son variadas y se justifican, por un lado, porque los aceites de oliva vírgenes extra uruguayos son muy poco conocidos y Uruguay no es considerado un país productor de aceites de oliva y, por otro lado, por el distinto público o segmento de mercado al que van dirigidas. Se trata, en definitiva, de reforzar la imagen y la presencia en el mercado internacional de los aceites vírgenes extra de Uruguay.

Proyecto 2.3: Creación de plataformas de exportación para la internacionalización del sector oleícola de Uruguay

Objetivo: Crear, mediante una alianza voluntaria entre determinadas empresas del sector oleícola de Uruguay, una o varias plataformas de venta y servicios para la exportación, que jurídicamente pueden adoptar la figura de un *consorcio de exportación*, un *grupo de interés económico* u otra forma de cooperación entre empresas, con el objetivo de comercializar conjuntamente sus aceites de oliva vírgenes extra en mercados internacionales.

Proyecto 2.4: Creación de una plataforma de *e-commerce* en el sector oleícola de Uruguay

Objetivos: Profundizar en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como mecanismos

de información, comunicación y venta, mediante la creación de una plataforma digital en la que las empresas oleícolas de Uruguay puedan ofrecer a los consumidores sus productos de una manera atractiva, con calidad del producto garantizada y sin intermediarios. Esta plataforma ha de servir, lógicamente, para desarrollar una estrategia de comunicación, con tres objetivos: 1) informar y formar al consumidor de aceites de oliva sobre la tipología existente, sus características diferenciadoras, las ventajas de su consumo y las posibilidades de uso; 2) fidelizar a los consumidores consiguiendo una comunicación bidireccional, basada en un lenguaje menos formal y más directo que el utilizado por los canales de comunicación convencionales, y 3) recabar información sobre la valoración que los consumidores hacen de los aceites consumidos y las condiciones en que estos son ofertados. Aunque en un principio la plataforma será en español, más adelante puede desarrollarse también en inglés y portugués, para que los mercados exteriores tengan más fácil acceso a ella, sobre todo a la tienda *online*.

Proyecto 6.1: Promoción para el desarrollo de la demanda de aceite de oliva virgen extra en el mercado interior

Objetivos: El objetivo último de este proyecto es aumentar el consumo interno de los aceites de oliva vírgenes extra producidos en Uruguay, mediante la realización de actividades de promoción dirigidas a distintos sectores y segmentos de mercado (hogares, canal HORECA, prescriptores e instituciones).

6. Bibliografía

- CÁRDENAS, Rafael, y VILAR, Juan (2012), *El sector internacional de elaboración de aceite de oliva. Un estudio descriptivo de los distintos países productores*, Jaén: GEA Westfalia Separator Ibérica.
- CONSEJO OLEÍCOLA INTERNACIONAL (COI) (2012), “Cifras Aceites de Oliva”, <http://www.internationaloliveoil.org> (consulta: 1/11/2012).
- INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (ICEX) (1994), *Estudio de mercado del aceite de oliva en Uruguay*, Madrid: ICEX.
- MORAL, Encarnación, y LANZAS, Juan Ramón (2005), *Productos jiennenses en el exterior. Análisis de mercados potenciales*, Consejo Económico y Social de la Provincia de Jaén, Jaén.
- PARRAS, Manuel; SENISE, Olga; MURGADO, Eva María; TORRE, Francisco José, y VEGA, Manuela (2005), *Los mercados exteriores de los aceites de oliva: reposicionamiento y estrategias*, Analistas Económicos de Andalucía, Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía, 2005, UNICAJ, pp. 373-391.
- RODRÍGUEZ-COHARD, Juan Carlos, y PARRAS, Manuel (2011), “The olive growing agri-industrial district of Jaén and the international olive oils cluster”, *The Open Geography Journal*, (4), pp. 55-72.
- TOMMASINO, Humberto (2012), “Situación actual de la cadena oleícola en Uruguay”, en *Anuario 2011*, OPYPA.
- TOUS, Joan; VILLAMIL, José; HERMOSO, Juan Francisco, y ALBÍN, Alfredo (2005), “El olivo en Uruguay”, *Olivae* (revista oficial del Consejo Oleícola Internacional), n.º 103, 2005, pp. 56-61.
- TRADE STATISTICS FOR INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT (TRADE MAP) (2012), “Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas”, <http://www.trademap.org/> (consulta: 1/11/2012).
- UNIDAD DE ESTUDIOS ECONÓMICOS (2011), “País, Uruguay. Infraestructura del sector y políticas oleícolas”, información suministrada por el PACC.
- URUGUAY XXI (2011), “Sector Olivícola”, noviembre.
- (2012), “Sector Olivícola en Uruguay” (borrador), junio.

7. Anexo

CONGLOMERADO AGROINDUSTRIAL OLIVÍCOLA

Proyectos

Nombre	Participación de ASOLUR en la Convención para el Control de la Calidad de los Aceites de Oliva del COI y en misión acompañando al ministro del MGAP a la Federación Rusa
Año de inicio	2012
Duración prevista	Tres meses
Breve descripción	El proyecto apunta a lograr una adecuada inserción de Uruguay y ASOLUR en el ámbito del Consejo Oleícola Internacional (COI). Asimismo, prevé la participación de un integrante institucional de ASOLUR en la delegación de Uruguay encabezada por el ministro de Ganadería, Agricultura y Pesca en su visita a Moscú (Federación Rusa). Esta visita coincide con la participación de Uruguay en Prodexpo, feria especializada de gran importancia en Rusia y Europa del Este.
Actividades	1. Participación de ASOLUR en la Convención para el Control de la Calidad del Aceite de Oliva y la Aceituna de Mesa en los Mercados de Destino (cofinanciación de las cuotas anuales 2012 y 2013). 2. Participación de un directivo de ASOLUR acompañando la misión de Uruguay a la Federación Rusa (cofinanciación del costo del pasaje y estadía de cuatro días en Moscú).
Situación esperada	1. Asegurar la participación e información en temas de calidad para 2012-2013, a través de la Convención para el Control de la Calidad del Aceite de Oliva y la Aceituna de Mesa en los Mercados de Destino del COI. 2. Impactar en la estrategia de posicionamiento del aceite de oliva uruguayo como producto de calidad. 3. Estrechar lazos con otros sectores productivos relevantes del país (como la carne y otros del sector alimenticio) que fomenten una articulación auspiciosa, al tiempo de explorar nuevos mercados en Europa del Este.
Presupuesto	Total: USD 13.500 PACC: USD 9.700
Estado	Ejecutado
Nombre	Curso de Capacitación para Maestros de Almazara
Año de inicio	2013
Duración prevista	Un mes
Breve descripción	El presente proyecto busca formar, actualizar y profesionalizar a los técnicos que se desempeñan o pretenden desempeñarse como maestros de almazara. El objetivo de esta capacitación es cubrir las necesidades formativas y de capacitación técnica, de manera de lograr la mayor eficiencia en los trabajadores del sector.
Actividades	Organización del curso. Para ello se contratan tres docentes especialistas en la temática: los españoles Prof. Dr. Marino Uceda y Prof. Sebastián Sánchez Villasclaras —especialistas en olivicultura y elaiotecnía—, y la Prof. Adriana Gámbaro, de la Facultad de Química de la UDELAR.
Situación esperada	Al menos 15 técnicos capacitados que puedan realizar sus tareas en las almazaras de forma más eficiente y actualizada, y que a su vez puedan ser mejores interlocutores para otros técnicos que ocupan lugares diferentes en la cadena, a los efectos de potenciar capacidades de aprendizaje y mejoras.





OLEAGINOSOS

Plan del Conglomerado

Este documento, síntesis del Plan Estratégico del Conglomerado Oleaginosos (PRC), ha sido escrito por investigadores del Instituto de Economía (UDELAR) en colaboración con técnicos del Programa PACC.

El Plan Estratégico fue elaborado en 2013 a partir del trabajo de Sebastián Senesi, el cual sirvió de insumo al Grupo Gestor del Conglomerado y al equipo de coordinación, los que definieron las prioridades y el plan de trabajo para la ejecución de la presente estrategia. Los citados no son responsables, sin embargo, por eventuales errores de interpretación o de elaboración contenidos en la presente síntesis.

67. Diagnóstico

67. Mapeo

92. Posicionamiento

98. Contexto internacional

102. Industrialización

106. Antecedentes

106. Objetivos y organización del Programa

107. Proceso de Elaboración del Plan de Refuerzo de la Competitividad

107. Visión

108. Objetivos

108. Líneas estratégicas y objetivos

108. Actividades y proyectos

123. Anexo

1. Diagnóstico

A. MAPEO

La identificación de conglomerados y entornos territoriales de producción es de fundamental importancia para comprender las características competitivas de cualquier región en el marco del actual proceso de globalización. En este contexto, en el presente apartado se presenta una descripción de las características, el diagnóstico y el posicionamiento del Conglomerado de Oleaginosos de Uruguay, constatando su importancia socioeconómica.

I. DELIMITACIÓN DEL CONGLOMERADO

La figura 1 contiene las principales etapas y actores involucrados en el Conglomerado de Oleaginosos de Uruguay, junto con una cuantificación por cada eslabón del Conglomerado.

Durante la campaña 2011-2012 la producción de soja fue de 2,5 millones de toneladas en un área sembrada de 1,1 millones de hectáreas (ha), según las entrevistas del equipo consultor a los actores del Conglomerado.³ Sin embargo, las estadísticas oficiales y

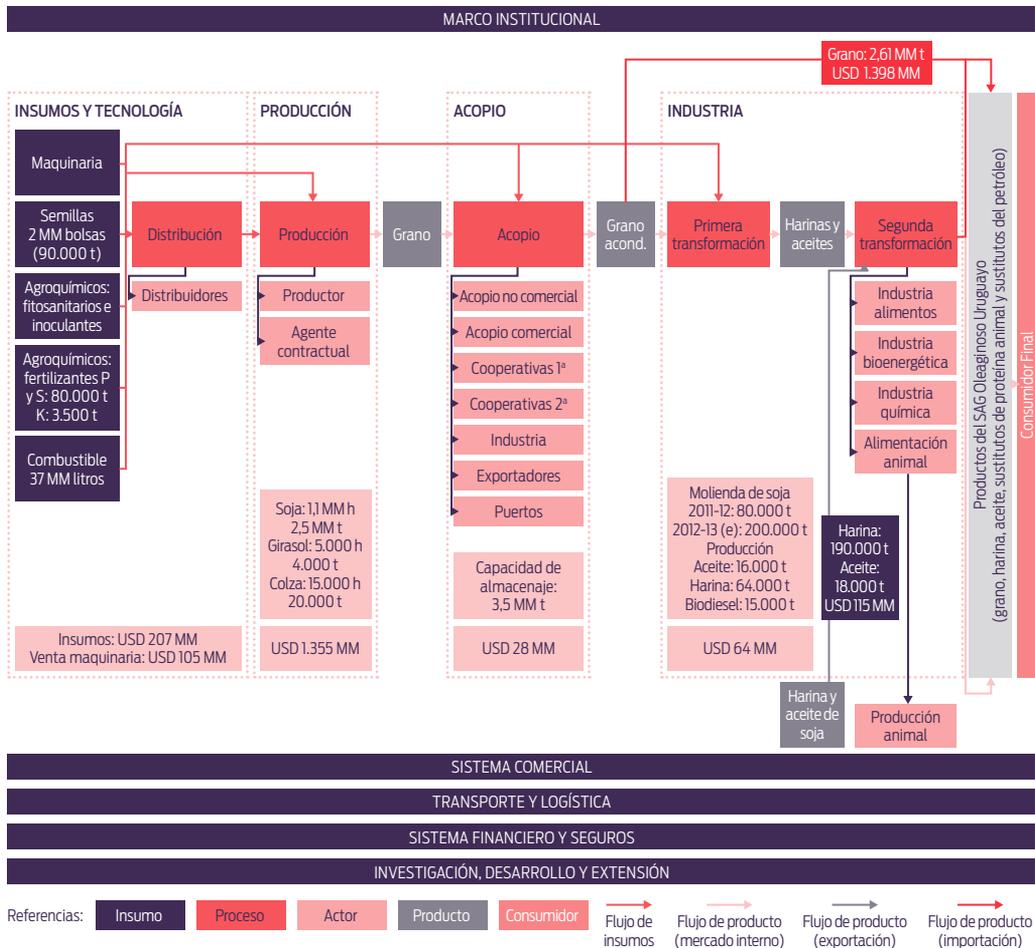
datos de FAO indican que la producción para esa campaña fue de aproximadamente 1,6 millones de toneladas de grano de soja sobre un área sembrada de unas 950.000 hectáreas. Asimismo, se obtuvieron aproximadamente 4.000 toneladas de girasol y 20.000 toneladas de colza sobre 5.000 y 15.000 hectáreas respectivamente, dato corroborado en las entrevistas.

La mayor parte de la producción de oleaginosos fue destinada a la exportación, mientras que el resto fue consumido en el país directamente como grano o transformado en algún producto. Aproximadamente el 70-80% de lo exportado tuvo como destino final la República Popular de China. Lo procesado por la industria aceitera local y transformado en aceite y harina se estimó para esa campaña en 80.000 toneladas: 16.000 toneladas del primero y 64.000 toneladas del segundo.

La producción de biodiesel es incipiente, pero se espera que crezca para cubrir la exigencia de corte al 5% estipulada en el marco de la ley 18195, que entró en vigor el 1 de enero de 2012. Para ese año se cubrió el 2% de corte de gas oil con biodiesel, según datos de ALUR, que es la empresa estatal (esto es, 15.000 m³ por un valor de USD 14 millones). Asimismo, se importó aceite de soja por un total de 18.000 toneladas y harina de soja por un total de 190.000

3 El equipo consultor estuvo integrado por Sebastián Senesi, Marcos Fava Neves, Hernán Palau y José Inciarte.

FIGURA 1. Mapeo y cuantificación del Conglomerado de Oleaginosos de Uruguay



FUENTE: ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE AGRONEGOCIOS Y ALIMENTOS, FACULTAD DE AGRONOMÍA, UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES (PAA-FAUBA) A PARTIR DE ESTADÍSTICAS OFICIALES DE URUGUAY XXI, DIEA (ANUARIOS 2011 Y 2012), ENTREVISTAS CON EXPERTOS (TALLERES DE OCTUBRE DE 2012 Y DICIEMBRE DE 2012), CÁMARA MERCANTIL DE PRODUCTOS DEL PAÍS Y REGISTRO NACIONAL DE OPERADORES.

toneladas, valuadas en conjunto en unos USD 115 millones.⁴

El PBI agroindustrial explicó en 2011 un 10,26 % del PBI total, mientras que la

producción de soja representó más de un 17 % del primero y aproximadamente 1,78 % del segundo. Estimaciones⁵

4 Uruguay XXI, "Informe de comercio exterior de Uruguay, enero-octubre 2012", Montevideo, noviembre de 2012.

5 Con base en la Matriz de Contabilidad Social y la Matriz de Insumo Producto para Uruguay (2005) desarrollada por Terra, M. I.; Barrenechea, P.; Cuadrado, E.; Pastori, H.;

CUADRO 1. Comparación de la producción de soja en términos de valor con indicadores de la economía uruguaya (para el año 2011, en millones de pesos uruguayos, valores constantes a 2005)

		% de A	% de B	% de E	% de F
A. PIB total	595.564				
B. PIB agroindustrial*	61.077	10,26			
C. PIB agropecuario	37.712	6,33	61,74		
D. PIB de industrias asociadas al agro	23.365	3,92	38,26		
E. Agricultura y silvicultura	40.037	6,72	65,55		
F. Cultivos	29.531	4,96	48,35	73,76	
G. Soja	10.616	1,78	17,38	26,52	35,95

* CORRESPONDE A LA SUMA DEL PBI AGROPECUARIO Y DE ALGUNAS INDUSTRIAS SELECCIONADAS.
FUENTE: ELABORACIÓN DEL PAA-FAUBA BASADA EN DATOS DEL MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY.

basadas en empleo directo e indirecto indican que el sector oleaginoso emplea aproximadamente 45.000 trabajadores, que representan el 2,2% de la población económicamente activa. En el cuadro 1 se resume la contribución del cultivo de soja con respecto a varios indicadores de la economía uruguaya.

A continuación, se presenta una descripción del Conglomerado de Oleaginosos de Uruguay para la campaña 2011-2012 por cada sector, así como una cuantificación de los flujos en valor y volumen.

II. DELIMITACIÓN DE LOS SECTORES

Para abordar esta sección se subdividió el estudio en los siguientes cinco sectores: 1) Insumos y tecnología, 2) Producción, 3) Acopio de grano, 4) Industrialización y 5) Aspectos transversales (investigación, desarrollo y extensión; transporte y logística, y el aspecto financiero y de seguros).

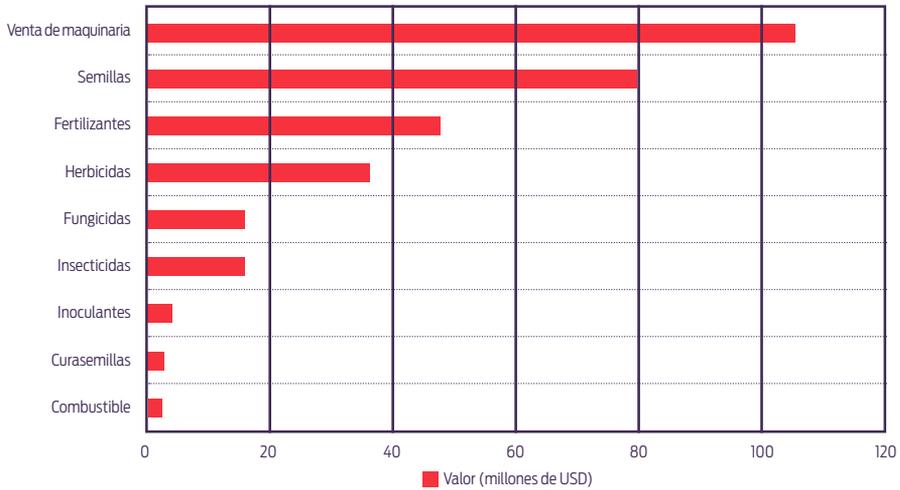
INSUMOS Y TECNOLOGÍA

Entre los insumos de la producción de oleaginosos se encuentran las semillas, los agroquímicos (fitosanitarios, fertilizantes e inoculantes), la maquinaria agrícola y el combustible.

El valor de este sector se estima en unos USD 207 millones en concepto de insumos y más de USD 100 millones en concepto de ventas de maquinaria para la zafra 2011-2012, dividido en los siguientes rubros: semillas, agroquímicos (fitosanitarios e inoculantes y fertilizantes),

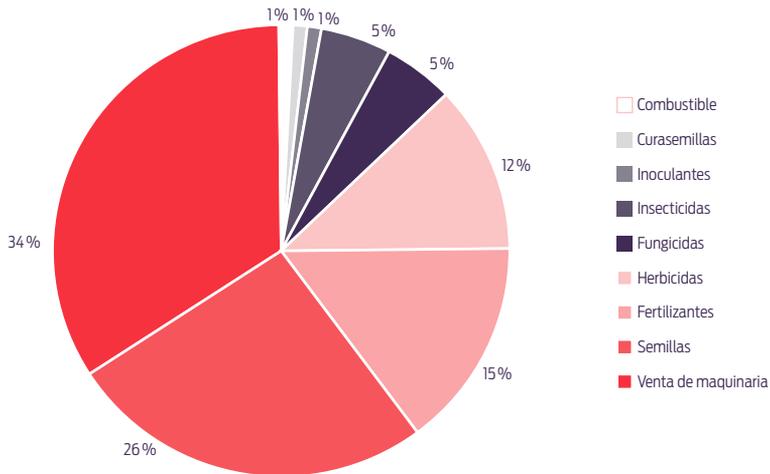
Resnichenko, I.; Zaclicever, D.: *¿Cuál es la importancia real del sector agropecuario sobre la industria uruguaya?*, Montevideo: Universidad de la República, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Economía, 2005. Presentación disponible en: http://expoprado.com/es/PDF_Expo-Melilla2012/ARU%20-%20Importancia%20del%20sector%20agropecuario%20en%20la%20econom%EDa%20uruguaya.pdf.

GRÁFICO 1. Composición de la facturación en términos absolutos de los principales insumos involucrados en la producción de oleaginosos (2011-2012) y de la inversión en maquinaria agrícola (millones de USD)



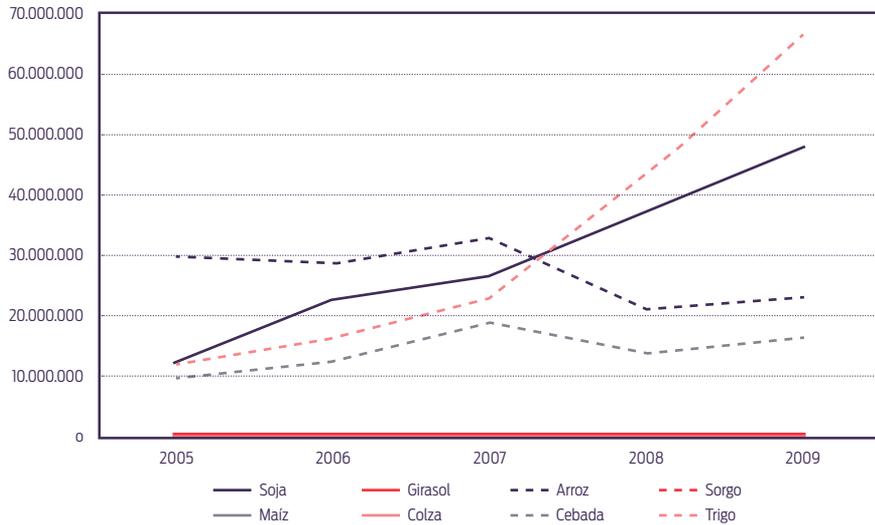
1. LA FACTURACIÓN DEL RUBRO SEMILLAS INCLUYE EL USO PROPIO.
 2. EN EL RUBRO MAQUINARIA SE CUANTIFICAN LAS VENTAS DE UNIDADES NUEVAS 2011.
 FUENTE: ELABORACIÓN DEL PAA-FAUBA BASADA EN TALLERES DE OCTUBRE Y DICIEMBRE DE 2012, ENTREVISTAS CON PERSONAL DEL GRUPO MACCIÓ, DATOS DE LA CÁMARA DE IMPORTADORES DE TRACTORES Y MAQUINARIA AGRÍCOLA (CITRAMA) Y ESTADÍSTICAS OFICIALES (URUGUAY XXI).

GRÁFICO 2. Composición de la facturación en términos porcentuales de los principales insumos involucrados en la producción de oleaginosos (2011-2012) y de la inversión en maquinaria agrícola



FUENTE: ELABORACIÓN DEL PAA-FAUBA BASADA EN TALLERES DE OCTUBRE Y DICIEMBRE DE 2012, ENTREVISTAS CON PERSONAL DEL GRUPO MACCIÓ, DATOS DE CITRAMA Y ESTADÍSTICAS OFICIALES (URUGUAY XXI).

GRÁFICO 3. Evolución de la producción uruguaya de semillas graníferas (kilogramos)



FUENTE: INASE, A PARTIR DE DATOS DE DECLARACIONES JURADAS.

combustibles y maquinaria. Los gráficos 1 y 2 muestran los valores absolutos y porcentuales dentro de esta categoría.

Semillas

El mercado de semillas de soja en Uruguay se estima en aproximadamente dos millones de bolsas (unas 90.000 toneladas). El total de las semillas está compuesto por un 25 % de semilla importada (USD 20 millones), un 25 % de semilla producida en el país (USD 20 millones) y un 50 % de uso propio (USD 40 millones).⁶ El mercado puede estimarse entonces en unos USD 80 millones, con base en las entrevistas

realizadas en los talleres de octubre y diciembre de 2012. Dentro del segmento de semilla comercial (excluye uso propio), Nidera y Don Mario abarcan el 75 % del mercado.⁷

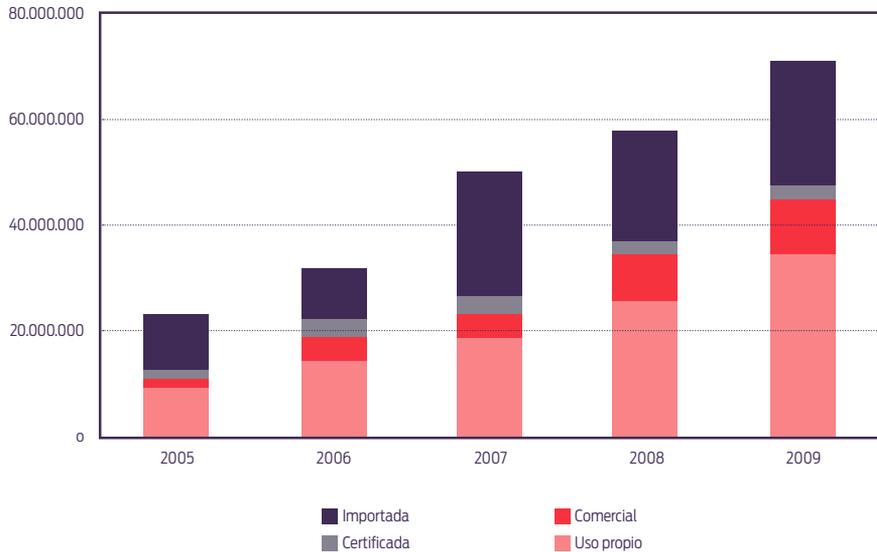
Antes de 1976, la soja era una especie poco cultivada en Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Sin embargo, desde ese año hasta el 2010, el cultivo en estos cuatro países pasó de 1,37 millones de hectáreas, con una producción de 1,58 millones de toneladas, a casi 45 millones de hectáreas, con una producción de más de 130 millones de toneladas.

Producción de semilla de soja

La producción nacional de semilla de soja se incrementó en casi un 300 % entre 2005 y 2009: pasó de 12.500 a

6 *Uso propio* indica que el productor se guarda grano para transformarlo en semilla en vez de comercializarlo.

7 Fuente: entrevistas realizadas en el taller de octubre de 2012.

GRÁFICO 4. Proporción de las semillas de soja en el mercado local según su origen

FUENTE: INASE.

48.000 toneladas. La otra semilla en importancia multiplicada en Uruguay es la de trigo, que durante el mismo período pasó de 12.300 a 66.000 toneladas (gráfico 3).

Entre 2005 y 2010 la producción nacional de semilla de soja resultó insuficiente para abastecer el mercado de semillas; por esto, las importaciones tuvieron un rol fundamental. Las importaciones de semilla de soja se han incrementado en los últimos años acompañando el aumento en el área sembrada de esta oleaginosa. Sin embargo, esto no se ha traducido en un cambio sustancial en la proporción de cada una de las categorías disponibles en el mercado local (gráfico 4).

Producción de semilla en contraestación
La actividad agrícola uruguaya viene exhibiendo una fuerte expansión y

una creciente especialización en la producción y exportación de *commodities*. En ese escenario, el renovado marco institucional para la regulación de la bioseguridad ha otorgado condiciones adecuadas para el incipiente desarrollo de un nuevo negocio en el país: la multiplicación de semillas en contraestación.⁸

Souto fundamenta el mayor valor agregado de esta actividad en su mayor demanda de recursos humanos, servicios e insumos.⁹

8 Souto, G., "Multiplicación de semilla en contraestación para exportación: características, alcances e impactos", *Anuario OPYPA 2010*, Montevideo. Disponible en: <http://www.mgap.gub.uy/opypa/ANUARIOS/Anuario2010/material/pdf/30.pdf>.

9 *Ibidem*.

Al propietario le exige:

- Personal técnico para control del manejo responsable del producto (en la recepción de la semilla, la revisión de chacras y depósitos, etcétera) a lo largo de todo el proceso (entre seis y siete meses).
- Auditoría externa, presentación de documentación, informes de seguimiento, etcétera.

De las empresas productoras requiere:

- Mayores costos de producción respecto del cultivo para grano, dado que al factor rendimiento se suma la prioridad de la calidad obtenida. Por tanto, no se restringen tratamientos, lo que resulta en un uso de insumos significativamente superior a los de un cultivo para grano.
- Los costos de los servicios (siembra, cosecha y aplicaciones) son superiores, ya que deben estar dedicados y su eficiencia no es la de un cultivo comercial (debido a las inspecciones, las limpiezas a fondo de los equipos de siembra y cosecha entre variedades y antes de salir de las chacras, etcétera).
- Personal técnico extra para el seguimiento durante todo el proceso.
- Destrucción del grano de descarte (subproducto), lo que incluye su transporte y disposición final.

La soja RR y el glifosato

En Uruguay prácticamente el 100 % de la soja cultivada es genéticamente modificada, conocida como soja RR

(*Round-up Ready*) por tener en su ADN el gen RR, que le confiere resistencia al glifosato.

A la soja RR, liberada en el mundo por la empresa Monsanto en 1996, se le incorporó el gen de una bacteria del suelo (*Agrobacterium* sp.) que tiene la cualidad de sintetizar una enzima que escapa a la acción del glifosato. Monsanto creó este organismo genéticamente modificado (OGM) a través técnicas de ingeniería genética.

A partir de 1996 se introdujo material de crecimiento indeterminado y la semilla de soja GM-RG, que junto con la siembra directa constituyeron el paquete tecnológico de mayor adopción en la historia del cultivo.

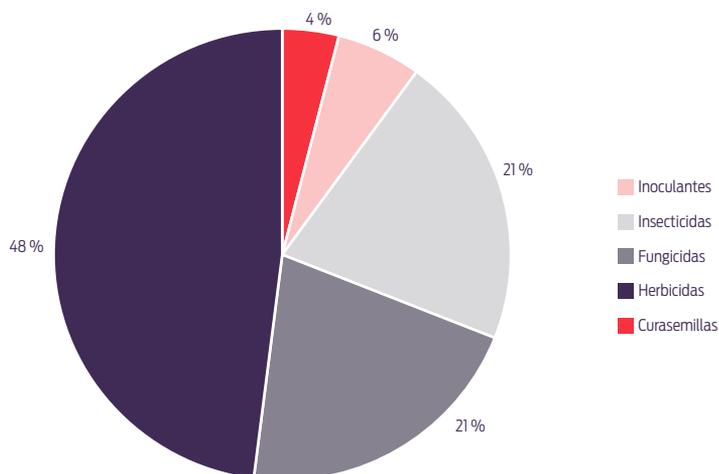
La década del 2000, en particular a partir de la campaña 2002-2003, fue muy importante para el crecimiento del cultivo de la soja en Uruguay, como resultado de la participación de productores argentinos que transfirieron su tecnología de producción. Las variedades de soja GM-RG fueron introducidas desde Argentina y pertenecían a los grupos V largo, VI y VII.¹⁰

Agroquímicos

El mercado de los agroquímicos en Uruguay puede dividirse en fitosanitarios e inoculantes por un lado y fertilizantes

10 Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA): *Estudio comparativo. El cultivo de soja genéticamente modificada y el convencional en Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay*, Montevideo: IICA, 2012.

GRÁFICO 5. Fitosanitarios e inoculantes utilizados en la producción de oleaginosos durante 2011-2012 (en porcentaje)



FUENTE: ELABORACIÓN DEL PAA-FAUBA BASADA EN ENTREVISTAS Y ESTADÍSTICAS DE URUGUAY XXI.

por el otro. Según las entrevistas realizadas en octubre y noviembre de 2012 con distintos actores del Conglomerado —distribuidores de insumos, productores agrícolas, asesores y técnicos—, se cuantificaron los agroquímicos necesarios para el cultivo de soja. Se estimó que en el año 2011 el valor global del primero (fitosanitarios e inoculantes) fue de unos USD 76,4 millones, mientras que el del segundo (fertilizantes) fue de unos USD 48 millones, con un consumo de más de 83.000 toneladas.

En el cuadro 2 se presenta el valor por tipo de producto, mientras que en el gráfico 5 se puede observar la contribución por producto a la facturación de fitosanitarios e inoculantes. Es importante destacar que más del 70% de estos productos son importados.

CUADRO 2. Insumos utilizados en la producción de oleaginosos durante 2011-2012 (en millones de USD)

Insumo	Valor (millones de USD)
Curasemillas	3,2
Inoculantes	4,3
Insecticidas	16,1
Fungicidas	16,2
Herbicidas	36,4
Fertilizantes	48
Total	124,2

FUENTE: ELABORACIÓN DEL PAA-FAUBA BASADA EN ENTREVISTAS Y ESTADÍSTICAS DE URUGUAY XXI.

Maquinaria y equipos

Durante 2011 se produjeron ventas por más de 2.300 unidades y más de USD 100

millones en maquinaria y equipos para la producción primaria (cuadro 3), según datos de CITRAMA. A continuación se detalla la composición de esas ventas, donde los tractores representaron la mitad del total en términos de valor. Cabe aclarar que, al igual que los insumos, gran parte de esta maquinaria es importada.

CUADRO 3. Unidades y valor correspondiente por tipo de maquinaria utilizados en la producción de oleaginosos durante 2011-2012 (en millones de dólares)

Maquinaria	Valor (millones de USD)	Unidades
Tractores	53,2	1.751
Cosechadoras	27,5	155
Sembradoras	15,5	372
Pulverizadoras	9,3	79
Total	105,5	2.357

FUENTE: ELABORACIÓN DEL PAA-FAUBA BASADA EN DATOS DE CITRAMA.

Producción

La producción de oleaginosos en Uruguay está abrumadoramente dominada por la producción de soja, que representa alrededor del 98 % de la producción y del área sembrada con oleaginosos en el país. Se estima que el valor global de la producción de oleaginosos se ubicó para 2011-2012 en alrededor de unos USD 1355 millones.

Resulta en este punto de gran importancia hacer mención a las formas de organización de la explotación agropecuaria (contratistas, prestadores especializados de servicios, fondos de inversión), que aparecen el surgimiento

de nuevos actores en el negocio agropecuario de oleaginosos.

Dentro de la etapa de producción se distinguen claramente dos tipos de actores: el productor y el agente contractual.

- Productor es aquel que, independientemente de su relación con los factores de producción (tierra, capital y trabajo), asume los riesgos de la actividad productiva. Puede dividirse, a su vez, en:
- Agente contractual, en sentido amplio, es todo aquel que participa del proceso productivo y/o del negocio agrícola mediante algún tipo de contrato que no involucre riesgo productivo.

Dentro de estos actores se puede mencionar:

- Proveedor neto de servicios agropecuarios es el que presta servicios de capital y/o trabajo.
- Proveedor de tierra o propietario rentista es quien da tierra en alquiler pero no participa del riesgo.

Claramente en los últimos años la producción agrícola se ha concentrado. Lo demuestra el hecho de que el 72 % del área sembrada en Uruguay es realizada en establecimientos o empresas que explotan más de 1000 hectáreas (gráfico 6). Este aumento de la escala de producción se debe básicamente a que el productor tradicional (quien siembra en su propio establecimiento) ha ido dejando el lugar a las empresas en red (arrendándoles su chacra, principalmente), las cuales asumen el riesgo de sembrar sin ser propietarias de la tierra y contratan los servicios agrícolas al agente contractual.

GRÁFICO 6. Evolución de la superficie de chacra total y por estratos (miles de hectáreas). Período 2003-2004 a 2010-2011



FUENTE: DIEA, ANUARIO ESTADÍSTICO AGROPECUARIO 2012.

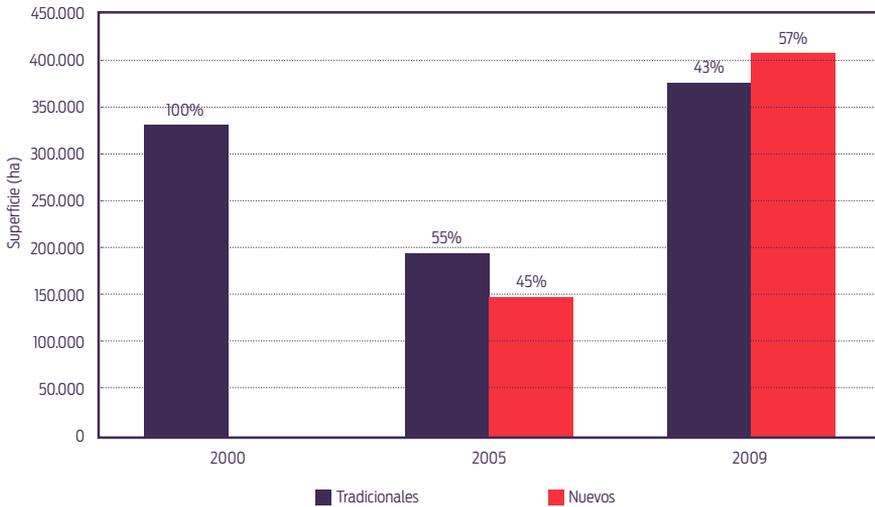
En Uruguay hace aproximadamente 30 años que existe un marco legal en materia de uso de suelos, pero su aplicación y modificaciones se profundizaron a partir de 2005, cuando empezó a haber una clara voluntad de cumplimiento de la ley 15239, a la que se le hicieron ajustes. Esto se dio en un contexto de expansión agrícola y en respuesta a numerosas alertas por el uso y la conservación de los recursos naturales.¹¹

11 La mencionada ley declara de interés nacional el uso y la conservación de los suelos y de las aguas superficiales destinados a fines agropecuarios. Por más información sobre la ley 15239, véase <<http://www.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=15239&Anchor=>>.

La Dirección General de Recursos Naturales Renovables (RENARE) del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) plantea la necesidad y la obligatoriedad de implementar planes de uso y manejo del suelo, debido a la mayor área sembrada de cultivos de verano (principalmente soja), la intensificación de la producción y la reducción del área sembrada con verdes y praderas. El marco institucional en el que se sostienen los cambios de las reglas de juego tiene su eje en la Ley de Suelos (n.º 18564) y sus decretos reglamentarios.¹²

12 Por más información sobre la ley 18564, véase <<http://www.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=18564&Anchor=>>.

GRÁFICO 7. Evolución del área cultivada por tipo de productor



FUENTE: HOFFMAN, E., EVOLUCIÓN Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA AGRÍCOLA EXTENSIVO EN URUGUAY. CAMBIOS EN LA AGRICULTURA. SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS. MONTEVIDEO: FACULTAD DE AGRONOMÍA, EEMAC, DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN VEGETAL, 2012.

La evolución de la lógica empresarial también tuvo impacto sobre la composición de las empresas agrícolas según su escala. Entre los años 2000 y 2007 hubo una reducción del 7 % del área a cargo de los productores familiares, que pasaron de explicar el 15 % de la superficie agrícola al 8 %. Para el mismo período, las nuevas empresas agrícolas (*pools* y empresas en red, las cuales se incorporaron a partir de 2000) pasaron a explicar el 54 % de la superficie. En el gráfico 7 se muestra la evolución del área cultivada por tipo de productor.

Por tanto, los principales actores del desarrollo de la agricultura en Uruguay y del cultivo de soja en particular son los *pools* de siembra. Se trata de sociedades de inversores, principalmente argentinas, que manejan grandes áreas

en la región. Algunos autores¹³ hacen referencia a la evolución organizacional desde una lógica empresarial tradicional hacia una lógica empresarial en red. El cuadro 3 resume las características de cada tipo empresarial.

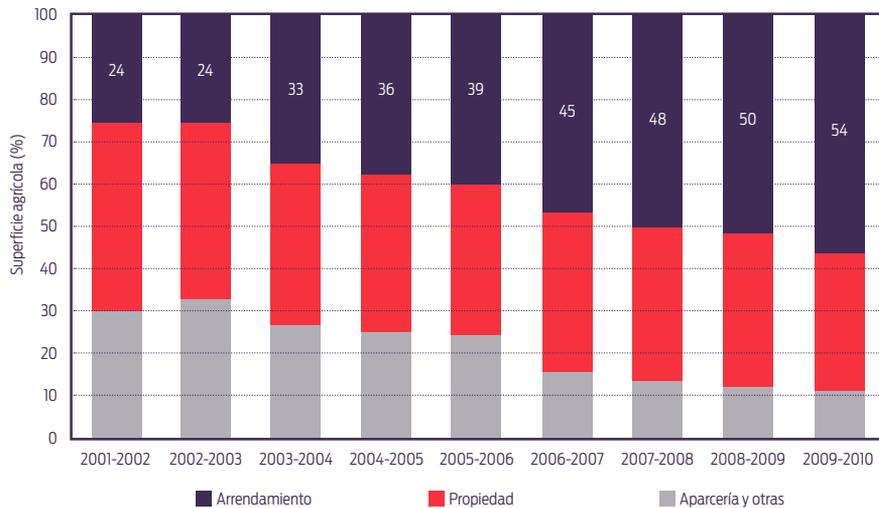
Entre las empresas *en red* que se establecieron en Uruguay puede mencionarse a Los Grobo, El Tejar y MSU, entre otras. El área sembrada por este tipo de empresas es del 60 % del total, y se observa que la expansión

13 Grosso, S., y Arbeletche, P., en taller *Vulnerabilidad climática y ambiental en la región de la Cuenca del Plata: estudio de casos de intensificación agraria utilizando SIG y modelos de cultivos*, Montevideo, 22 de julio de 2012.

CUADRO 3. Empresa tradicional y empresa en red

Empresa tradicional	Empresa en red
Débilmente deslocalizada	Fuerte deslocalización
Financiación tradicional	Fondos de inversión, fideicomisos, cotizan en bolsa
Realizan labores con equipos principalmente propios	Subcontratan labores
Manejo de redes locales y su patrimonio	TIC y economías de escala
Agricultura con agricultores	Agricultura sin agricultores
Con activos fijos	Pocos o sin activos fijos
Lógica patrimonial comercial	Lógica comercial
Renta patrimonial y productiva	Renta productiva
Baja flexibilidad	Alta flexibilidad
Diversificación	Monoactividad agrícola
Gestión del riesgo por diversificación	Gestión del riesgo por distribución espacial y temporal
El comercializador pone las reglas	Control y anticipación de la etapa comercial

FUENTE: ADAPTADO DE GROSSO, S., Y ARBELETCHÉ, P., EN TALLER VULNERABILIDAD CLIMÁTICA Y AMBIENTAL EN LA REGIÓN DE LA CUENCA DEL PLATA: ESTUDIO DE CASOS DE INTENSIFICACIÓN AGRARIA UTILIZANDO SIG Y MODELOS DE CULTIVOS, MONTEVIDEO, 22 DE JULIO DE 2012.

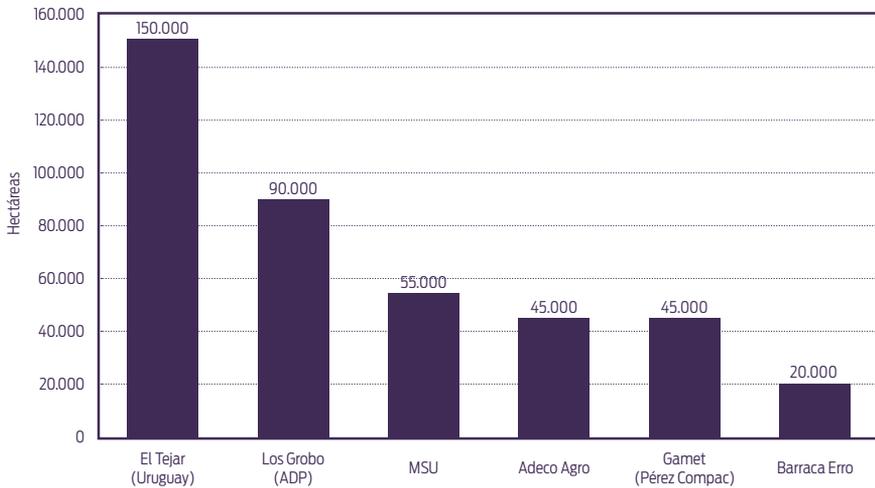
GRÁFICO 8. Evolución de la forma de tenencia de la superficie bajo agricultura

FUENTE: ELABORACIÓN DEL PAA (2013) BASADA EN DATOS DE DIEA.

de la superficie agrícola en Uruguay ha sido acompañada por un cambio en la forma de tenencia de la tierra (según se observa en el gráfico 8). Por otra parte,

en el año 2009, las seis principales empresas en red de Uruguay sembraron 405.000 hectáreas, según se detalla en el gráfico 9.

GRÁFICO 9. Distribución del área sembrada por las seis principales empresas en red (en hectáreas para el año 2009)



FUENTE: ELABORACIÓN DEL PAA-FAUBA BASADA EN DATOS DE OYHANTÇABAL, G., Y NARBONDO, I., RADIOGRAFÍA DEL AGRONEGOCIO SOJERO: EL CASO DE URUGUAY, MONTEVIDEO: REDES, 2011.

Las empresas en red representan un modelo que es innovador en cuanto a la organización interna y a la red de relaciones que generan. Construyen relaciones de largo plazo con sus proveedores, sus contratistas y sus compradores. A pesar de haber aumentado sus escalas de producción, en los últimos años se observa una reducción del área sembrada, debida principalmente a un aumento de los costos de producción y a cuestiones derivadas de la gestión de contratos y recursos humanos.

El aumento en la demanda de las tierras y la consecuente competencia por el acceso a estas ha impulsado al alza el precio de los arrendamientos y compraventa de las tierras (gráfico 10). Entre el año 2002 y 2010 el precio de los

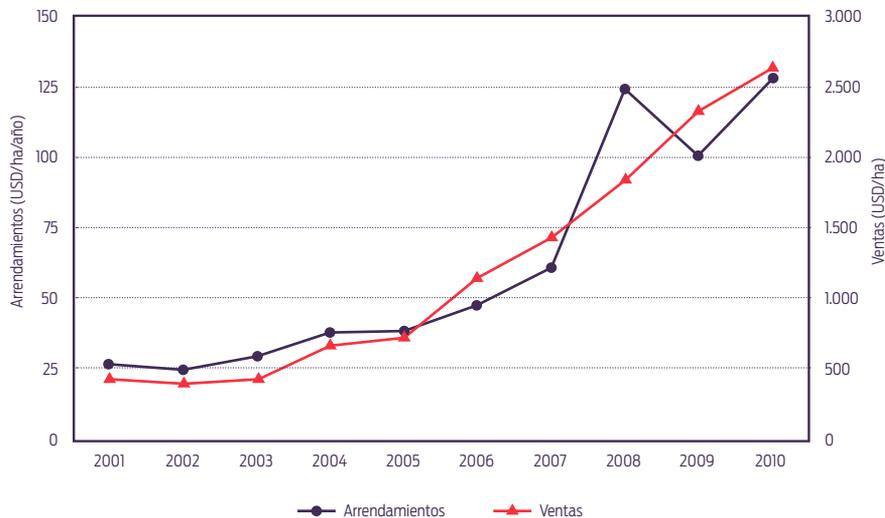
arrendamientos aumentó cinco veces y el de la tierra siete veces.¹⁴

Dentro del ambiente tecnológico de la producción cabe destacar los siguientes hitos que marcaron cambios profundos en la forma de producir:

- La crisis ocurrida entre los años noventa y el 2002. Entre mediados de la década de los noventa y el año 2002, una sucesión de adversidades llevó a la agricultura de secano a su mínima expresión en casi un siglo. Entre los

14 Estadísticas Agropecuarias, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (DIEA-MGAP), *Anuario Estadístico Agropecuario 2011*, disponible en <www.mgap.gub.uy/portal>.

GRÁFICO 10. Evolución en el precio de la tierra para arrendamiento y para venta



FUENTE: REDES, AMIGOS DE LA TIERRA URUGUAY Y URUGUAY SUSTENTABLE, IMPACTO DEL CULTIVO DE SOJA EN URUGUAY. CAMBIOS EN EL MANEJO DE LA TIERRA Y EN EL USO DE AGROQUÍMICOS, MONTEVIDEO: REDES, 2011, DISPONIBLE EN <HTTP://WWW.REDES.ORG.UY/WP-CONTENT/UPLOADS/2012/07/IMPACTOS-DEL-CULTIVO-DE-SOJA-EN-URUGUAY.PDF>.

factores explicativos habría que mencionar en primer lugar una pérdida generalizada de la competitividad de la economía en su conjunto, que afectó con mayores consecuencias a la producción de granos. Durante décadas, la agricultura de secano fue protegida de la competencia externa por diferentes mecanismos. La protección no favoreció la innovación ni la competitividad internacional y terminó condenando a la agricultura a ser una explotación virtualmente limitada a un mercado interno pequeño y sin crecimiento. Ello motivó el estancamiento tecnológico, el debilitamiento de las cadenas de valor, el atraso en los modelos de gestión y, en términos generales, obstaculizó la eficiencia productiva y el crecimiento.

- La siembra directa (SD): la innovación. En 2007-2008 se sembró un 83 % del área con la tecnología de la siembra directa.¹⁵ A su vez, Hoffman estimó para el 2011 una adopción de esta tecnología del 90 %.¹⁶
- Los cultivos transgénicos (soja RR). La década del 2000, en particular a

15 Estadísticas Agropecuarias, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (DIEA-MGAP), *Anuario Estadístico Agropecuario 2012*, disponible en <www.mgap.gub.uy/portal>.

16 Hoffman, E., *Evolución y principales características del sistema agrícola extensivo en Uruguay. Cambios en la agricultura. Situación actual y perspectivas*. Montevideo: Facultad de Agronomía, EEMAC, Departamento de Producción Vegetal, 2012.

partir de la campaña 2002-2003, fue muy importante para el crecimiento del cultivo de la soja en Uruguay, como resultado de la participación de productores argentinos que transfirieron su tecnología de producción.

- Las tecnologías de la información y comunicación (GPS, dispositivos y programas para la agricultura por ambientes, entre otros).

En particular, entre los factores que determinan la volatilidad de los rendimientos¹⁷ se menciona la heterogeneidad de los suelos. Los de mayor capacidad de uso se ubican en el litoral oeste del país, pero aun en ellos se encuentran fracciones de calidad muy variada. La expansión de la superficie fue incorporando áreas de baja productividad, que redujeron los rendimientos promedio del país. Es posible que la heterogeneidad de los suelos haya dificultado la identificación de los paquetes tecnológicos más adecuados.

III. ZONAS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA EN URUGUAY

El cultivo de soja, al igual que el de trigo, se localiza principalmente en un radio de 200-250 kilómetros del puerto de Nueva Palmira. Según datos de Estadísticas Agropecuarias (DIEA) del MGAP, para el año 2010 el 87,6 % del área sembrada está en la región Litoral (departamentos

de Paysandú, Soriano, Río Negro y Colonia) y Centro (departamentos de Flores, Florida, Durazno y San José). Esta región productiva coincide con la región de mejores suelos del país (ver gráfico 11).

Se observa también en el gráfico 11 que la producción se realiza principalmente en suelos de tierras muy aptas (en gris oscuro) y aptas (gris claro). Sin embargo, es notorio que hay variaciones en los suelos también en la región de mayor área sembrada, lo que genera una mayor variabilidad de los rendimientos por hectárea ante posibles períodos de sequía.

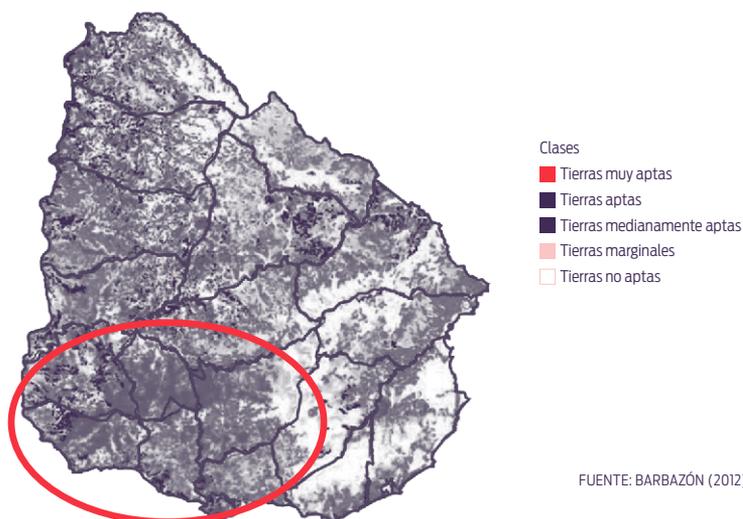
Asimismo, el cultivo de soja se ha expandido a otras regiones del país de la mano de cierta expansión de la frontera agrícola propiciada por la generalización de la tecnología de siembra directa, que permitió avanzar sobre suelos que antes no eran aptos para el laboreo, y por la alta rentabilidad del rubro soja, que posibilitó sustituir otros rubros. Tal es el caso de las regiones Centro (Durazno), Noreste (Tacuarembó, Rivera y Cerro Largo) y Sur (San José) del país.

ACOPIO

Un marco regulatorio favorable y el crecimiento económico regional propiciaron una fuerte expansión del sector logístico en los últimos años. Las leyes de zonas francas y puertos francos (1987 y 1992, respectivamente) establecieron condiciones reglamentarias propicias para la centralización de inventarios en Uruguay y para la distribución de mercaderías a la región por parte de empresas multinacionales. En este marco, el sector de almacenaje y transporte creció un 62 %

17 Deloitte, *Análisis del desempeño y la competitividad de la agricultura de secano (soja y trigo) en Uruguay*, estudio encargado por la MTO, Montevideo, 2011.

GRÁFICO 11. Mapa de suelos de Uruguay (en óvalo, departamentos donde se ubica la mayor producción de soja)



entre 2003 y 2010, a un ritmo superior al PBI de Uruguay (gráfico 12).¹⁸

En este marco, el sector privado realizó importantes inversiones para expandir la capacidad de recepción y almacenaje de granos.

El almacenaje de los granos constituye un elemento central, tanto para garantizar la conservación y la calidad de los granos como por las estrategias comerciales de los productores, al permitirles decidir el momento de la venta. Los productores en general prefieren vender toda la cosecha directo a puerto.¹⁹ Algunos de los productores más grandes (empresas en red) cuentan con capacidad de almacenaje de 600.000

toneladas.²⁰ Los que almacenan son los exportadores, en acopios cerca del puerto (principalmente en Nueva Palmira, que tiene una capacidad instalada de 1,5 millones de toneladas) para contar con el volumen suficiente en el momento en que viene el buque.²¹

El acopio involucra las actividades de almacenamiento, acondicionamiento, clasificación y distribución logística. Este sector involucra productores y comerciantes —estos últimos, acopiadores propiamente dichos, cooperativas de primer y segundo grado, industriales, exportadores y las terminales portuarias—.

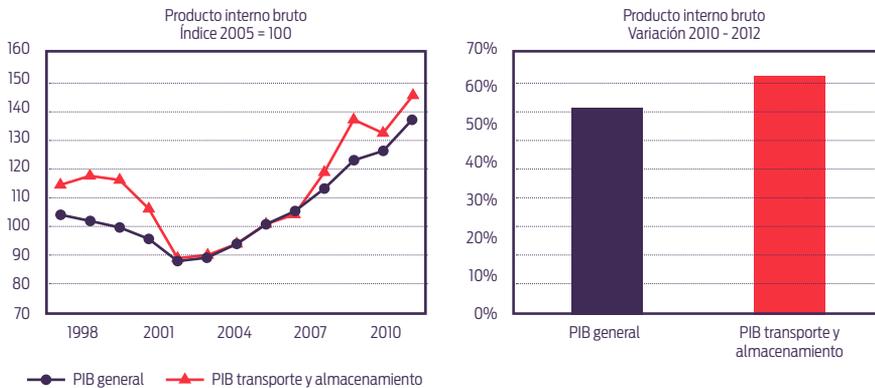
18 Ibidem.

19 Fuente: Taller con productores, octubre de 2012.

20 Fuente: Datos de las empresas y estadísticas del MGAP.

21 Fuente: Entrevistas con exportadores durante el taller de octubre de 2012 y estadísticas del MGAP.

GRÁFICO 12. Crecimiento de los sectores de almacenaje y transporte



FUENTE: DELOITTE, ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO Y LA COMPETITIVIDAD DE LA AGRICULTURA DE SECANO (SOJA Y TRIGO) EN URUGUAY, ESTUDIO ENCARGADO POR LA MTO, MONTEVIDEO, 2011.

Si se toma en cuenta todo tipo de almacenamiento, en Uruguay existen 148 empresas inscritas como acopiadoras que operan 291 centros de acopio.²² La capacidad total de almacenaje es de más de 5,5 millones de toneladas —más un 63 % en silos, un 29 % en galpones silos y el resto en galpones—. Cabe aclarar que la mayor parte del almacenaje en galpón se utiliza para el cultivo de arroz, con lo cual se ha estimado que la capacidad de almacenaje utilizada para granos (excluido arroz) rondaría los 3,5 millones de toneladas.

A partir de cálculos de costos de almacenaje brindados por las empresas de acopio durante el taller de octubre de 2012, se estima que el negocio de acondicionamiento y almacenaje de granos se ubica en torno a los USD 28 millones.

El negocio del acopio está concentrado en manos de empresas transnacionales. En el año 2008 las cinco mayores firmas exportadoras acumulaban el 74 % del volumen de la soja comercializada; de ellas, solo Barraca Erro era de capitales nacionales y controlaba el 21 %. Las transnacionales Cargill —a través de su subsidiaria Crop Uruguay—, Louis Dreyfus (LCD) y ADM son importantes actores en este negocio y están presentes entre los primeros 11 exportadores.²³

Según el Registro Nacional de Operadores, seis nuevos centros de acopio se crearon en 2012, con una capacidad de 209.265 toneladas. Esto llevó el número de centros en todo el país a 297, con una capacidad de 5.715.604 toneladas, e implicó un aumento del 34,7 % en la capacidad de acopio entre 2009 y 2012.

22 DIEA-MGAP, *Anuario Estadístico Agropecuario 2012*, cit.

23 Urunet, "Estadísticas de Comercio Exterior", 2008, disponible en <www.urunet.com.uy>.

Los departamentos con mayor cantidad de centros de acopio son Colonia, Soriano y Cerro Largo, con 40, 34 y 31, respectivamente, ubicados principalmente cerca de los puertos. Esta necesidad de acopio se debe a que se trata de puertos con baja capacidad de carga de buques.

La capacidad total se divide, según información oficial, en silos (3.668.480 toneladas), galpones/silos (1.640.654 toneladas) y galpones (406.371 toneladas). Según fuentes del MGAP (2012), próximamente se sumarían otros centros que se están construyendo por iniciativa privada en distintas zonas del Uruguay.

La soja se exporta desde dos terminales portuarias: una es propiedad de la Corporación Navíos y la otra de la Administración Nacional de Puertos (ANP), controlada por la empresa Terminales Graneleras del Uruguay (TGU) desde 1999. De la soja exportada desde Nueva Palmira en el 2007, el 88 % salió de Navíos y el 12 % de TGU.²⁴

Los problemas por falta de centros de acopio pueden darse por razones climáticas o relativas al comercio, tanto locales como internacionales. Cuando algún cultivo como la soja, que va directamente a exportación, por temas climáticos necesita de secado y/o acondicionamiento, puede superponerse con una zafra de otro cultivo de gran volumen, como es el caso del trigo, que

por razones de mercado sea más lento en su comercialización. En estos casos se utilizan los *silos bolsa*, que ofician de pulmón de déficits puntuales de acopio. El almacenamiento se soluciona con esta herramienta; el problema surge cuando se requiere de otros procesos, como el secado.

El crecimiento en la capacidad de acopio permitió solucionar problemas del pasado, tanto en zonas tradicionales para la agricultura como en aquellas (centro y este) donde esta práctica se extendió en los últimos años. Pero para los productores aún quedan escollos en otros sectores de infraestructura, como carreteras o puertos, que no han acompañado el explosivo crecimiento de producciones agrícolas.

INDUSTRIAS DE PRIMERA Y SEGUNDA TRANSFORMACIÓN

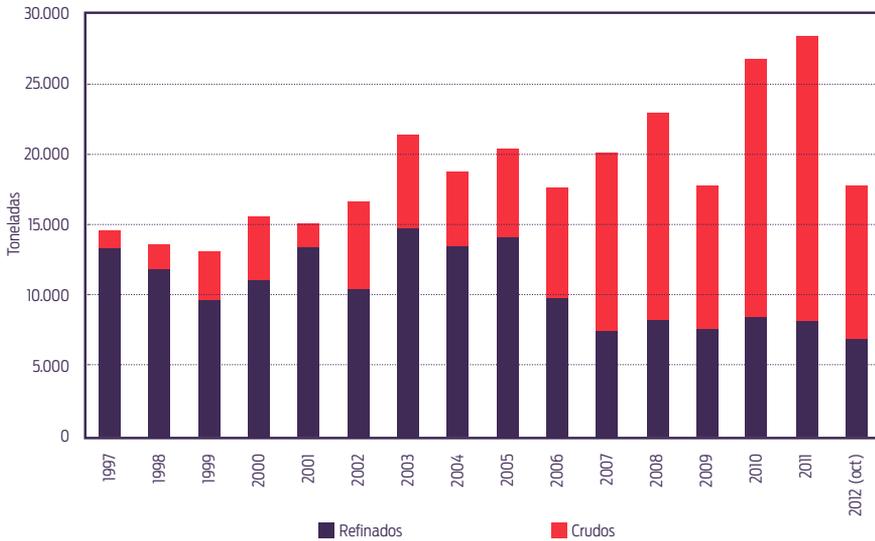
Para abordar esta sección se divide el sector industrial en dos subsectores:

- Industria de primera transformación, que abarca la desagregación del poroto de soja en sus componentes aceite y harina proteica.
- Industria de segunda transformación, en la cual los productos de la primera industrialización se utilizan como insumos para la obtención de otros productos.

Los principales productos que se obtienen del desagregado de los granos oleaginosos son aceites para el consumo humano e industrial y harinas para la elaboración de alimentos para animales. Las aceiteras explican la mayor parte del

24 Administración Nacional de Puertos (ANP), "Sistema portuario de Nueva Palmira 2005-2006", Montevideo: ANP, 2007, disponible en <www.anp.com.uy/nuevapalmira/stats/SISTPORTNP2006_2_.pdf>.

GRÁFICO 13. Importaciones de aceite



FUENTE: SOUTO, G., "OLEAGINOSOS Y DERIVADOS: SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS", ANUARIO OPYPA 2012, MONTEVIDEO, DISPONIBLE EN ([HTTP://WWW.MGAP.GUB.UY/OPYPA/ANUARIOS/ANUARIO2012/MATERIAL/PDF/10.PDF](http://www.mgap.gub.uy/opypa/ANUARIOS/ANUARIO2012/MATERIAL/PDF/10.PDF)).

subsector de primera industrialización de la soja, al cual se suman los productos de alimentos a base de poroto de soja.

En Uruguay la fase industrial es marginal y absorbe tan solo el 5% de la producción de granos. Por este motivo Uruguay debe importar derivados de soja (harinas, aceites) para satisfacer la demanda del mercado interno.²⁵

El complejo procesador de oleaginosos está conformado por todas las plantas con capacidad de procesar el grano, sea mediante solventes químicos, por prensado o por sistema mixto. Para 2011-2012 se estima que el valor de la producción fue de unos USD 50 millones, generados a partir de una molienda de 80.000 toneladas. Asimismo, se importa-

ron 18.000 toneladas de aceite y 190.000 toneladas de harina de soja, por un valor combinado de USD 115 millones.²⁶ En 2012 se importó menos aceite crudo que en 2011 y se mantuvieron las importaciones de aceite refinado para consumo (véase el gráfico 13).

Uruguay también ha importado harinas proteicas en los últimos años. Según Souto,²⁷ las importaciones de harinas, *expellers* y otros derivados de la molienda oleaginosa habrían experimentado en 2012 una caída respecto

25 Oyantçabal y Narbondo, o. cit.

26 Uruguay XXI, o. cit.; Souto, G., "Oleaginosos y derivados: situación y perspectivas", *Anuario OPYPA 2012*, Montevideo, disponible en (<http://www.mgap.gub.uy/opypa/ANUARIOS/Anuario2012/material/pdf/10.pdf>).

27 Souto, "Oleaginosos y derivados...", o. cit.

CUADRO 4. Evolución de la capacidad de molienda instalada

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013 (e)
Capacidad (tonelada)	40.000	60.000	80.000	200.000

FUENTE: ELABORACIÓN DEL PAA-FAUBA BASADA EN DATOS DE USDA

del récord del año previo. Se estima una importación de 290.000 toneladas en el 2012, 22% menos que las 372.000 toneladas importadas en 2011.

La capacidad de molienda ha ido en aumento en los últimos años y se duplicó entre 2009-2010 y 2011-2012. Asimismo, se estima que en 2012-2013 alcanzará las 200.000 toneladas anuales (cuadro 4).

En octubre de 2006 se instaló una planta específica para la producción de aceite y harina con alto contenido proteico.

El principal producto industrial es el aceite, del que se obtiene harina como producto (utilizada para la elaboración de raciones para animales) y biodiesel como derivado. En 2008 se produjeron 7.000 toneladas de aceite y 29.000 toneladas de harina.

En términos de segunda transformación deben destacarse la industria de alimentos para consumo humano y de alimento balanceado, la industria química y la incipiente industria de la bioenergía.

Para la campaña 2012-2013 se puso en funcionamiento una planta de producción de biodiesel con capacidad para producir unas 40.000 toneladas anuales a partir de aceites de soja, girasol y colza. Esta planta será inversión estatal gerenciada a través de ALUR. También existen plantas de biodiesel de menor escala instaladas en distintas regiones del Uruguay.

En cuanto a marco normativo, la referencia más importante es la Ley de Agrocombustibles (n.º 18195), sancionada en el año 2007, que regula su fomento y producción, comercialización y utilización. Obliga al corte de diesel y naftas en un 2% en un principio y en un 5% a partir de 2012. A su vez, establece que toda la materia prima debe ser nacional. El 5% de corte equivaldría a entre 35.000 y 40.000 toneladas de aceite al año, que corresponde a una molienda de grano de soja de 180.000 a 200.000 toneladas.²⁸ La ley también establece exenciones impositivas para empresas que inviertan en biocombustibles, apoyo para las inversiones, organismos responsables y permisos de consumo, comercialización y exportación.

En materia organizacional, la empresa estatal de combustibles, ANCAP, definió a principios de la década de 2000 la incorporación a la matriz energética nacional de dos biocombustibles: el etanol, de origen diverso —caña, remolacha, sorgo azucarero, aserrín—, y el biodiesel, generado a partir de soja, girasol, colza y cebo vacuno.

A fin de poder abastecerse de biodiesel, el Estado desarrolló una alianza estratégica entre Alcoholes de Uruguay (ALUR) y la empresa COUSA, que con-

28 *Ibíd.*

siste en que la segunda industrialice soja y colza (primera transformación) mientras que ALUR invirtió en una planta de biocombustible. De esta forma, COUSA también tuvo mayores incentivos para ampliar la escala de industrialización.

Con base en el convenio suscrito entre COUSA y ALUR se espera que para 2013 la capacidad de *crushing*²⁹ de la industria sea de 200.000 toneladas, a fin de afrontar la demanda de corte de biodiesel para el país.

Existe cierta cantidad de emprendimientos privados para la producción de biodiesel, así como proyectos públicos y público-privados para su futura producción.³⁰ Son en general plantas de baja producción y capacidad instalada, por lo que tienen dificultades en cuanto a los residuos (glicerina) y costos de producción frente a empresas internacionales de mayor envergadura.

Por otra parte, su viabilidad económica se encuentra fuertemente ligada a la evolución del precio de las materias primas y el precio del barril de petróleo, por lo cual, si el precio de los insumos como oleaginosos y sebo mantiene su tendencia alcista a nivel internacional, varios emprendimientos dejarán de ser rentables.³¹ Además, se torna limitante la comercialización del biocombustible (el

único comprador posible sería el Estado nacional) y de la harina proteica, sobre todo ante la necesidad de competir con COUSA-ALUR.

IV. ASPECTOS TRANSVERSALES

Dentro del Conglomerado de Oleaginosos de Uruguay se encuentran los siguientes aspectos transversales: investigación, desarrollo y extensión; transporte y logística, y el aspecto financiero y de seguros.

INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y EXTENSIÓN

El financiamiento de la investigación agrícola en el mundo está cambiando, y la mayor parte del dinero destinado a la detección de nuevos cultivos ya no proviene de los gobiernos, sino del sector privado (las empresas).

El gasto público total respecto del producto interno bruto agrícola (PIB Ag) es un indicador común de la inversión en investigación que ayuda a ubicar el gasto en I+D agropecuario de un país en un contexto internacional comparable. En 2006, Uruguay empleaba en torno a 400 investigadores ETC e invertía 848 millones de pesos uruguayos (en precios actuales) en investigación agropecuaria.

En cuanto a la estructura de financiamiento del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), este organismo depende en gran medida del valor total de la producción del sector agropecuario de Uruguay. Durante el período 1999-2003 el país atravesó la peor crisis económica de su historia

29 Conversión del poroto de soja en subproductos, como aceite o harina.

30 Bittencourt, G., y Reig Lorenzi, N., "Industria de biocombustibles en Uruguay, situación actual y perspectivas", en Andrés López (coord.), *La industria de biocombustibles en el Mercosur*, Montevideo: Red Mercosur, 2009.

31 *Ibidem*.

reciente, que a su vez provocó una disminución de la producción agrícola y, por consiguiente, del financiamiento total del INIA. En 2004, la economía de Uruguay comenzó a recuperarse y la inversión en I+D agropecuario volvió a aumentar rápidamente.

PRINCIPALES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El Conglomerado de Oleaginosos de Uruguay cuenta con una razonable masa crítica de investigadores dedicada a generar y transferir conocimiento en torno a este tipo de cultivo. Asimismo, desde hace algunos años un grupo de investigadores viene trabajando en proyectos de investigación focalizados en diversos problemas que afectan al Conglomerado. Es el caso de los trabajos que se llevan a cabo en el INIA y en la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República (FAgro). Estos equipos de investigación trabajan de manera muy cercana al sector productor.

A continuación se presentan algunos de los proyectos realizados y en ejecución:

Mejoramiento genético

- Programa de mejoramiento genético de soja, que INIA tiene en funcionamiento desde 2011.
- Fortalecimiento de capacidades locales para la prospección e identificación de nuevos genes involucrados en la tolerancia a estrés biótico y abiótico en soja.
- Búsqueda de marcadores de tolerancia/sensibilidad a sequía en plantas.

Enfermedades y plagas

- Entomología:
 - Redes tróficas de pulgones en trigo, cebada, sorgo, lotus y rojo.
 - Síntesis y escalado de feromonas de plagas de incidencia económica en el sector agrícola: hacia un programa de manejo integrado de plagas.
 - Síntesis, escalado y evaluación de semioquímicos para el manejo integrado de plagas locales.
 - Insecticidas para el control de chinches en soja, con evaluación de su eficiencia y efecto sobre enemigos naturales.
 - Control biológico de lagartas en soja.
- Fitopatología:
 - Impacto de las rotaciones de cultivos en siembra directa sobre las poblaciones nativas de *Trichoderma*.
 - Efecto del fosfito de potasio sobre las enfermedades en soja y trigo.
 - Monitoreo de enfermedades de soja y su impacto sobre el rendimiento.
 - Manejo de manchas foliares del trigo en situaciones de alta presión de inóculo.
- Manejo de insectos plaga y enfermedades en soja:
 - Manejo de chinches en soja.
 - Trips en soja (evaluación de daño y control de insecticidas).
 - Ácaros en soja (control químico).
 - Evaluación de cultivares con resistencia a lepidópteros.
 - Insectos de suelo en sistemas con variaciones en la frecuencia de soja.
 - Relevamiento de enfermedades del cultivo a nivel comercial.

- Mermas de rendimiento y productos para control de enfermedades de fin de ciclo.
- Conocimiento de agentes causales de síndrome de muerte súbita y cancro de tallo.
- Compatibilidad rizobios-curase-millas.

Aplicación de agroquímicos

- Optimización de la tecnología de aplicación terrestre y aérea en cultivos extensivos. Eficacia y reducción de la contaminación ambiental.
- Efecto de la aplicación de herbicidas sobre la colinesterasa de aplicadores.

Biocombustibles

- Obtención y evaluación de expeler y biodiesel. Estudio de costo energético y costo.

Malezas

- Manejo de malezas problemáticas en soja.

Manejo de nutrientes

- Diagnóstico nutricional del recurso suelo para la producción agrícola sustentable, utilizando como indicador el cultivo de soja. Relevamiento de soja por todo el país, ensayos de respuesta a fósforo, potasio y azufre y ensayos de encalado en suelos ácidos.
- Fertilización potásica de soja.
- Estudios de dinámica de potasio en cultivos extensivos.

- Ajuste de la fertilización nitrogenada en sorgo granífero.
- Identificación de las fuentes de nitrógeno en el campo natural de Uruguay: posible contribución de la fijación biológica de nitrógeno.
- Evaluación de la interacción entre *Bradyrhizobium spp.* y soja, y cuantificación de la fijación de soja.
- Fertilización con fósforo y potasio en soja de segunda. Aporte de empresas y trabajo de tesis.
- Fertilización con magnesio y zinc en cultivos.
- Estudios exploratorios en blanqueales.
- Estudios de largo plazo de fertilización con fósforo y potasio en cultivos.
- Experimentos con testigo tecnológico y mejorado (otros nutrientes) según los ambientes seleccionados.
- Dinámica de nutrientes en la rotación, ¿qué sucede en los cultivos de segunda?
- Dinámica de potasio en suelos agrícolas.
- Aplicación variable de fósforo y potasio.

Limitantes nutricionales, edáficas y agua

- Fijación de nitrógeno en soja.

Impacto ambiental

- Emisión de gases de efecto invernadero en sistemas agrícolas del Uruguay.
- Estudio del impacto ambiental de agroquímicos en sistemas de producción agrícola en el litoral oeste del Uruguay.
- Evaluación de los potenciales impactos ambientales del uso de agroquímicos en la cuenca del embalse de Salto Grande.

- Identificación del estado trófico de cursos hídricos superficiales y su relación con el uso del suelo.
- Impacto de las rotaciones agrícola-ganaderas con cero laboreo en los cambios de las fracciones y los contenidos de carbono del suelo, y su relevancia en los procesos de captura de carbono.
- Riego. Respuesta física y económica al riego suplementario en cultivos y pasturas y desarrollo de la tecnología de riego por superficie en siembra directa.
- Soja. El cultivo de soja en la zona baja del este (rotaciones arroceras).

TRANSPORTE Y LOGÍSTICA

Durante las últimas dos décadas, Uruguay se ha convertido en un centro de distribución regional para el Cono Sur. El puerto de Montevideo, principal de Uruguay, maneja actualmente alrededor del 7% de todo el transporte en contenedores del Mercosur.

Los agentes exportadores realizan la exportación del grano de soja desde el puerto de Nueva Palmira, en el departamento de Colonia, ubicado a la salida de la hidrovía Uruguay-Paraná. Este puerto está adaptado para la carga de graneles. Nueva Palmira cuenta con un puerto administrado por la ANP (concedido a una empresa privada: TGU), una terminal y puerto privado de Corporación Navíos, y las instalaciones de Frigofrut (las dos últimas en régimen de zona franca).

La mejora en la eficiencia de los servicios de transporte de Uruguay en los últimos diez años, en particular los viales y marítimos, está directamente relacionada con la reforma del sector, que tuvo como objetivo modernizar y mejorar la prestación de servicios, incrementar la inversión y aprovechar nuevas fuentes de financiación.³²

Manejo del agua

- Respuesta al riego suplementario en diferentes etapas fenológicas del cultivo de soja.
- Establecimiento de funciones de respuesta entre evapotranspiración (ET) y rendimiento.
- Alternativas de riego en la zona noroeste.
- Modelar requerimientos de riego para series de datos climáticos.

Secuencias agrícolas

- Cultivos de cobertura para sistemas agrícolas. Impactos de corto y mediano plazo.
- Secuencias agrícolas (trigo/soja, trigo/soja-maíz...) con dos manejos de la nutrición (testigo tecnológico y mejorado).
- Identificación de limitantes físicas en chacras comerciales.

Otros temas de interés

- Agricultura de precisión. Identificación y manejo de ambientes con diferente potencial de producción dentro de chacras, con base en el uso de mapas de rendimiento de cultivos.
- Indicadores de sustentabilidad en cultivos y pasturas.

32 Cooperativas Agrarias Federadas (CAF): *Logística en Uruguay. Situación y desafíos para la producción agropecuaria*,

CUADRO 5. Índice de desempeño logístico para los países del Mercosur y Latinoamérica

	Brasil	Argentina	Paraguay	América Latina y el Caribe	Uruguay
Índice de desempeño logístico 2010	3,20	3,10	2,75	2,74	2,75
Eficiencia aduanera	2,37	2,63	2,37	2,38	2,71
Infraestructura	3,10	2,75	2,44	2,46	2,58
Facilidad de organizar embarques	2,91	3,15	2,87	2,70	2,77
Calidad de los servicios logísticos	3,30	3,03	2,59	2,62	2,59
Gestión de los envíos	3,42	3,15	2,72	2,84	2,78
Puntualidad de los envíos	4,14	3,82	3,46	3,41	3,06

FUENTE: DELOITTE, ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO Y LA COMPETITIVIDAD DE LA AGRICULTURA DE SECANO (SOJA Y TRIGO) EN URUGUAY, ESTUDIO ENCARGADO POR LA MTO, MONTEVIDEO, 2011, CON DATOS DEL BANCO MUNDIAL.

Sin embargo, según los indicadores disponibles elaborados por el Banco Mundial,³³ existen algunas desventajas competitivas. Estas se detallan en el cuadro 5. Uruguay se presenta con buenos indicadores de desempeño en lo que hace a la eficiencia aduanera, pero en el resto de las variables analizadas se encuentra en desventaja competitiva.

Aspecto financiero y de seguros

En general el financiamiento se da a través de las empresas distribuidoras y/o exportadores y es muy difícil de estimar.

La principal innovación en la fase comercial fue la incorporación de las ventas anticipadas (o ventas *forward*), que consisten en un compromiso contractual que determina la concreción de un negocio en el futuro: se pactan

anticipadamente volumen, calidad, fecha y condiciones de entrega, etcétera, y se fija un precio por el producto.³⁴ Es relevante que la soja contara con un mercado externo que otorga amplias posibilidades para utilizar esta práctica, lo que permite a los agricultores cerrar contratos de exportación aun antes de concretar la siembra de los cultivos. Los precios se establecen usualmente tomando como referencia el Mercado de Chicago (Chicago Board of Trade, o CBOT, por su sigla en inglés), lo que permite el uso fluido de coberturas de riesgo (con futuros u opciones) a cualquiera de las partes involucradas.

La práctica más frecuente ha sido la venta *forward* de una parte de la futura cosecha (proporcional al riesgo que estén dispuestos a correr el agricultor y el comprador) y con ese contrato como

Montevideo: CAF, 2011. Disponible en http://www.caf.org.uy/IMG/pdf/Publicacion_CAF_-_Infraestructura_y_Logistica_en_Uruguay_2011-2.pdf.

33 Deloitte, o. cit.

34 Errea, E.; Peyrou, J.; Secco, J.; Souto, G., *Transformaciones en el agro uruguayo. Nuevas instituciones y modelos de organización empresarial*, Montevideo: Universidad Católica del Uruguay, 2011.

garantía (cediendo los derechos establecidos en el documento) se concurre al mercado de insumos y servicios para financiar la realización del cultivo.³⁵

Un factor influyente como acelerador de los cambios en las prácticas comerciales fue la crisis del sistema financiero que tuvo su punto culminante en el año 2002. La situación provocó el estrangulamiento del crédito bancario en momentos en que se recuperaba la rentabilidad de la actividad agrícola. Esto impulsó el diseño de nuevas formas de canalización del dinero a la producción agrícola, que encontró soporte importante en la estructuración de redes de contratos para garantizar los créditos —cesiones de derechos de seguros agrícolas, de cartas de crédito, etcétera—.³⁶ El crédito bancario ha tenido importantes dificultades hasta el presente para recuperar espacios en el financiamiento de la actividad agrícola.

Si bien la soja otorgó un soporte adecuado para el desarrollo de las nuevas modalidades comerciales, estas no se han limitado a ese producto. En particular en los últimos años, a partir de la expansión de la oferta de trigo y la consolidación de su corriente exportadora, también su comercio doméstico ha incorporado generalizadamente las prácticas modernas.³⁷

35 Gutiérrez, G., *Análisis de cadenas basadas en la producción de granos de secano para la definición de lineamientos de políticas específicas TCP URU 3103*, Montevideo: FAO, 2009.

36 Errea, Peyrou, Secco y Souto, o. cit.

37 Ibídem.

En general todos los operadores han debido adaptarse y desarrollar nuevos formatos de actuación comercial, adecuando su oferta de servicios para competir en el creciente mercado local, atendiendo las demandas y necesidades de los agricultores. Así, incorporan a su actividad otros servicios, fundamentalmente:

- logística (acondicionamiento y almacenaje, transporte, etcétera),
- aprovisionamiento de insumos,
- venta de maquinaria y equipamiento agrícola,
- asistencia técnica y servicios tecnológicos,
- financiamiento.

B. POSICIONAMIENTO

A continuación se presenta la evolución de comercio exterior referente a la soja, teniendo en cuenta las exportaciones e importaciones uruguayas.

I. COMERCIO EXTERIOR: EXPORTACIONES URUGUAYAS

El principal destino de la producción de grano de soja en Uruguay es la exportación, que en el trienio 2009-2010 a 2012 representó un 92 %. El 8 % restante se reparte entre la industria y la semilla para consumo interno.³⁸

Los principales mercados exportadores de soja en 2011 se encuentran en Sudamérica. Se destacan Brasil (39 %), Paraguay (6 %), Argentina (5 %) y Uruguay (2 %). En 2011 Uruguay ocupó el

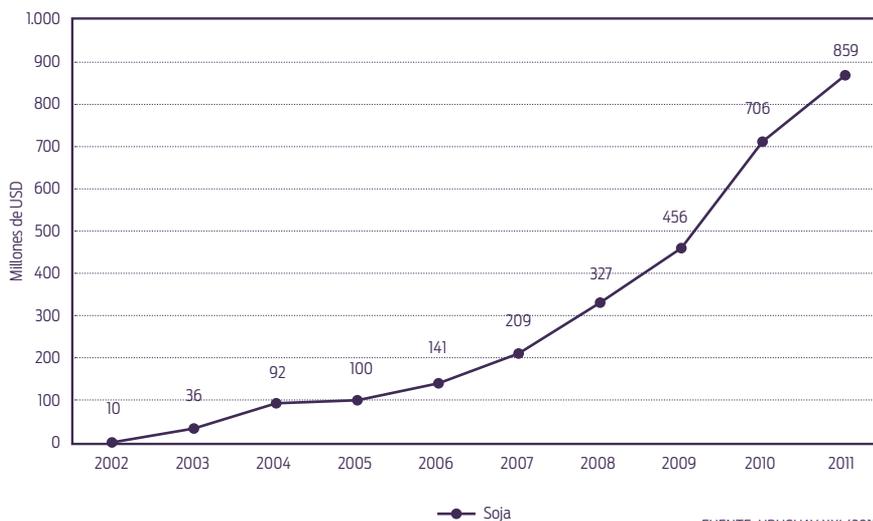
38 *Anuario OPYP 2012*.

CUADRO 6. Principales países exportadores de soja (en millones de USD)

Exportadores	2008	2009	2010	2011	Var. 2011/2010	Part. 2011
Estados Unidos	15.537	16.476	18.586	17.564	-6 %	42 %
Brasil	10.952	11.424	11.043	16.327	48 %	39 %
Paraguay	1.485	787	1.591	2.300	45 %	6 %
Argentina	4.583	1.675	4.986	2.052	-59 %	5 %
Canadá	864	965	1.368	1.429	4 %	3 %
Uruguay	327	456	706	859	22 %	2 %
Países Bajos	533	480	518	271	-48 %	1 %
Eslovenia	53	0	94	172	83 %	0 %
China	351	237	118	161	37 %	0 %
Bélgica	109	69	94	113	20 %	0 %
Otros	340	462	686	299	-54 %	1 %
Total	35.134	33.031	39.790	41.610	5 %	100 %

FUENTE: URUGUAY XXI, 2012.

GRÁFICO 14. Evolución de las exportaciones de soja desde Uruguay



FUENTE: URUGUAY XXI (2012)

puesto número 6 como proveedor de soja a nivel mundial, sumando embarques por USD 859 millones, y las exportaciones nacionales aumentaron un 22 % con relación al año anterior (cuadro 6).

En el gráfico 14 se presenta la evolución de las exportaciones de soja (en valor) desde Uruguay para el período 2002-2011.

El total de las exportaciones de soja para el año 2012 fue de 2,608 millones de

toneladas, por un total de 1398 millones de dólares.³⁹ En cuanto a los mercados de destino, se destaca la mayor participación que ha adquirido China, que concentra el 77 % de las exportaciones de Uruguay. Otros mercados alcanzados en 2011 fueron los Países Bajos, Túnez, Indonesia y Vietnam (cuadro 7).

CUADRO 7. Destinos de las exportaciones de soja (en porcentaje del volumen total exportado, enero-octubre de 2011)

Países	% del total
China	77
Países Bajos / Alemania	9
Egipto	3
Bangladesh	3
Brasil	3
Túnez	2
Federación Rusa	1

FUENTE: SOUTO, G., "OLEAGINOSOS Y DERIVADOS: SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS", ANUARIO OPYPA 2012, CON DATOS DE ADUANAS.

El 86 % de las ventas de soja fueron realizadas por 10 empresas. Las cuatro principales son Barraca Erro, Crop Uruguay, Cereoil Uruguay y LDC Uruguay. Dado que la soja integra los principales productos de exportación de Uruguay, estas empresas también forman parte de las principales exportadoras del país (Uruguay XXI, 2012). En el cuadro 8 se muestran las exportaciones uruguayas de soja por empresa exportadora.

La soja que es enviada desde la zona franca de Nueva Palmira tiene

diferentes orígenes. Llega a Uruguay para ser reexportada al resto del mundo, haciendo uso de la infraestructura de almacenamiento que posee la zona franca. El 53 % proviene de Paraguay, el 46 % de Uruguay y el 1 % de Bolivia. Se dirige principalmente a China (77 %, 935.183 toneladas) y también a los Países Bajos, Alemania y Venezuela. Estos destinos también fueron los más relevantes en 2010.

El precio promedio de la soja en 2011 fue de USD 471 por tonelada. Esto denota un notable aumento, dado que en el año 2010 dicho *commodity* costaba USD 358 por tonelada. Por lo tanto, el valor exportado de soja uruguaya en 2011 vía la zona franca de Nueva Palmira ascendió a USD 559 millones.

Dentro del rubro soja, también se observan exportaciones de semilla desde Uruguay. En 2009 se comenzó a producir semilla de soja para exportación, basada en la producción de soja a contraestación. La habilitación de dos nuevos eventos transgénicos para ser multiplicados en el Uruguay implicó en 2009 la siembra de aproximadamente 1200 hectáreas con este producto.⁴⁰

Durante 2012 se mantuvo —por tercer año consecutivo— la corriente exportadora de semilla de soja, producida en contraestación, para atender la demanda del hemisferio norte.⁴¹ Su producción se encuentra regulada por el régimen de evaluación de bioseguridad vigente,

39 Uruguay XXI, o. cit.; Souto, "Oleaginosos y derivados...", o. cit.

40 Abreu, N., "El mercado uruguayo de semillas graníferas", 2010, disponible en <<http://www.inase.org.uy>>.

41 Souto, "Oleaginosos y derivados...", o. cit.

CUADRO 8. Exportaciones uruguayas de soja por empresa exportadora

Empresa	2008	2009	2010	2011	Var. 2011/2010	Part. 2011
Barraca Jorge W. Erro	64.106	89.545	132.428	157.868	19 %	18 %
Crop Uruguay	79.033	73.067	77.051	115.478	50 %	13 %
Cereoil Uruguay			68.944	112.293	63 %	13 %
LCD Uruguay	40.426	53.870	68.013	91.460	34 %	11 %
Garmet	48.197	58.149	72.949	88.248	21 %	10 %
Kilafen	16.475	27.001	31.344	46.130	19 %	5 %
ADM Uruguay	2.765	9.711	45.738	39.730	-13 %	5 %
Cooperativa Agraria Nacional	18.099	21.707	31.344	33.680	7 %	4 %
ADP	23.895	44.969	55.377	30.094	-46 %	4 %
Tafilar	514	426	8.824	27.050	207 %	3 %
Otros	34.852	77.328	106.284	116.819	10 %	14 %
Total	327.352	455.773	705.559	858.850	22 %	100 %

FUENTE: URUGUAY XXI, 2012.

dado que en todos los casos se trata de materiales genéticamente modificados (OGM).⁴² Durante 2012 se exportaron 6,6 millones de kilos de semilla de soja, por un valor total de USD 9,6 millones, que representan un aumento de 64 % y 122 % respectivamente con referencia a los registros del año 2011 (cuadro 9).

CUADRO 9. Exportaciones de semilla de soja

Año civil	Volumen (kilos)	Valor (USD)	Precio medio (USD por kilo)
2010	3.038.584	4.337.350	1,43
2011	4.034.736	5.818.621	1,44
2012	6.599.810	9.646.978	1,46
Variación	63,6 %	122,4 %	2,4 %

FUENTE: SOUTO, G., "OLEAGINOSOS Y DERIVADOS: SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS", ANUARIO OPYPA 2012, CON DATOS DE ADUANAS.

Durante el año 2009, en todos los casos Estados Unidos fue el destino de exportaciones que casi en su totalidad (99%)

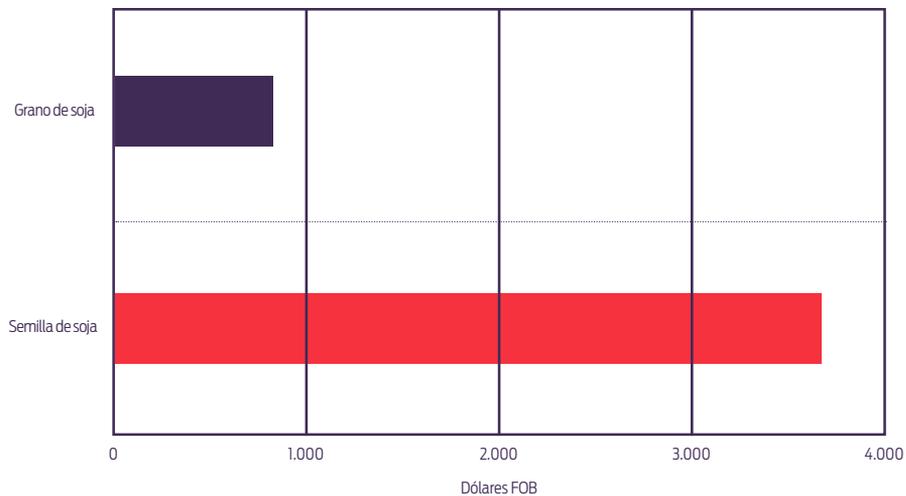
se concretaron vía vapor desde el puerto de Montevideo. El precio FOB promedio de las ventas fue de USD 1,43 por kilo de semilla, que más que cuadruplica el precio medio de USD 354 por tonelada alcanzado por el grano de soja en igual período.

El valor exportado por unidad de superficie aplicada al programa de producción de semilla asciende a USD 3668 por hectárea. La cifra resulta 4,5 veces superior al valor exportado por hectárea en la producción de grano de soja (gráfico 15).

El Conglomerado de Oleaginosos es sin duda un factor dinamizador de la economía del Uruguay. Con una estructura netamente exportadora, se estima que en el año 2012 generó exportaciones por USD 1398 millones (2,6 millones de toneladas exportadas).

Las exportaciones de soja en 2012 representaron el 18,7 % de los 15 principales productos exportados por Uruguay. Es el principal producto exportado por el país, más que la carne bovina en todos sus rubros (cuadro 10).

42 Souto, "Multiplicación de semilla..." o. cit.

GRÁFICO 15. Valor exportado por hectárea (2009-2010)

FUENTE: OPYPA.

CUADRO 10. Exportación de los 15 principales productos de Uruguay
(en millones de dólares)

Productos	Ene.-oct. 2011	Ene.-oct. 2012	Variación 2012-2011	Part. en 2012
(1201) Soja	859	1.398	62,9 %	18,7 %
(0202) Carne bovina congelada	796	819	2,9 %	10,9 %
(1006) Arroz	389	492	26,6 %	6,6 %
(1001) Trigo	185	357	92,6 %	4,8 %
(0201) Carne bovina fresca	249	311	25,1 %	4,2 %
(0402) Leche y nata	260	263	1,2 %	3,5 %
(4403) Madera en bruto	209	232	11,2 %	3,1 %
(0406) Quesos y requesón	186	231	24,5 %	3,1 %
(1107) Malta	167	168	0,6 %	3,2 %
(3923) Artículos para el transporte de plástico	158	165	4,3 %	2,2 %
(5105) Lana y pelo fino	145	122	-15,4 %	1,6 %
(0303) Pescado congelado	130	116	-10,9 %	1,5 %
(4107) Cueros	88	114	29,7 %	1,5 %
(4005) Caucho	95	98	3,7 %	1,3 %
(4104) Cueros y pieles	102	92	-9,8 %	1,2 %
Subtotal	4.015	4.978	24,0 %	66,4 %
Total	6.646	7.493	12,7 %	100,0 %

FUENTE: ELABORADO POR URUGUAY XXI CON DATOS DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE ADUANAS.

II. COMERCIO EXTERIOR: IMPORTACIONES URUGUAYAS

Las importaciones de oleaginosos y derivados se remiten principalmente a la importación de semilla y de sub-productos de la industrialización de la soja. Ambos ya han sido abordados en los capítulos anteriores.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Se presentan a continuación las principales conclusiones del análisis FODA.⁴³

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> Estratégica ubicación geográfica de Uruguay. Marco institucional estable, políticas de apoyo y programas públicos de promoción. Existencia de la MTO. Existencia de capital social y redes. Existencia de un mercado transparente, de contratos e información. Alta coordinación vertical. Existencia de un marco jurídico de propiedad intelectual. Buena oferta de capacitación en herramientas gerenciales y agronegocios; profesionalismo. Existencia de un Plan de Uso y Manejo de Suelos. Presencia de empresas de servicios con gran capacidad de respuesta. Buen nivel de transporte y almacenaje. Buena oferta de insumos. Disponibilidad de materia prima para la industria y capacidad industrial en aumento.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Mercado mundial favorable Complementariedad con otros sectores de la economía. Muy buena tecnología global disponible en Uruguay. Facilidad de acceso a créditos y tasas de interés competitivas. Existencia de la nueva Ley de Envases y de Biocombustibles.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> Mala imagen local de la agricultura. Baja inversión en I+D para el cultivo de soja. Falta de I+D para algunos cultivos y de conocimiento local. Bajo control de registro de productos fitosanitarios. Recursos humanos poco capacitados en temas prácticos (maquinaria de última generación). Baja capacidad de gestión en logística y comercio exterior.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en la demanda internacional (por cuestiones ambientales y certificaciones). Alta dependencia de las compras de soja por parte de China. Existencia de monocultivo de soja y poca diversificación de productos agrícolas. Limitada infraestructura portuaria y carretera. Inestabilidad del tipo de cambio de Uruguay y otras reglas de juego. Evolución del costo de la energía. Evolución del costo de los créditos. Evolución del costo laboral. Ley de Biocombustibles: restricciones al ingreso de privados.

43 Con base en el FODA realizado por Sebastián Senesi y equipo.

Finalmente, teniendo en cuenta la caracterización, el diagnóstico y el posicionamiento del Conglomerado de Oleaginosos de Uruguay respecto al comercio exterior y el análisis del ambiente competitivo, se presentan a continuación algunos aspectos a tener en cuenta relacionados con la producción aceitera y de harinas:

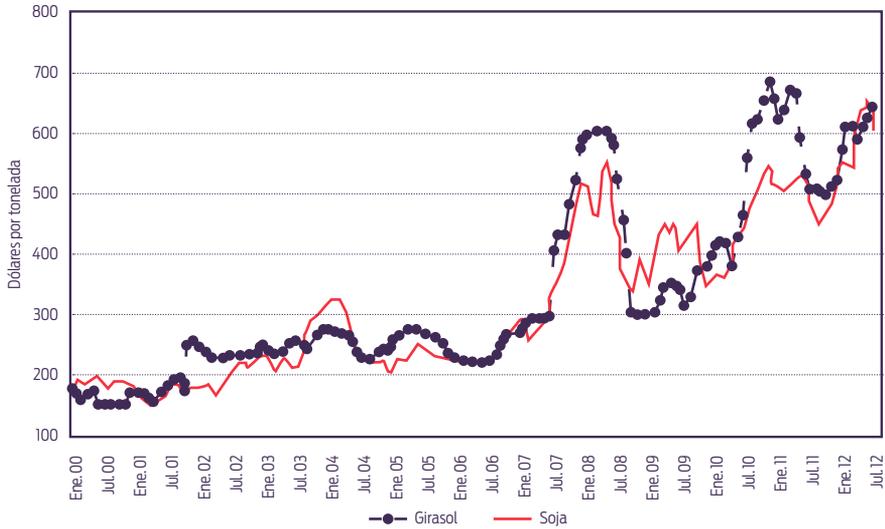
- La llamada industria aceitera constituye prácticamente el pleno del sector de primera industrialización en Uruguay.
- El aceite vegetal puede ser utilizado para fines no alimenticios, particularmente como sustituto de derivados del petróleo. Para la campaña 2012-2013 se decidió poner en funcionamiento en Uruguay una planta de producción de biodiesel con capacidad para producir unas 40.000 toneladas anuales a partir de aceites de soja, girasol y colza.
- La refinación de aceite de soja es esencialmente la transformación del aceite crudo en aceite apto para consumo humano. En este segmento podrían existir empresas que desarrollen el negocio de los aceites especiales de alto valor agregado. En este caso, ya existen plantas en Argentina que pueden elaborar aceites de todo tipo, según las especificaciones del comprador, y acceden a valores premium. Valdría la pena estudiarlo para el caso uruguayo.
- Entre los productos a base de harina de soja, los de mayor importancia están asociados a la alimentación animal, aunque existen otros mercados emergentes que eventualmente podría representar una importante oportunidad para la industria uruguaya.
- Otra área en la que Uruguay debería analizar sus oportunidades es la de las harinas vegetales aplicadas al consumo humano.

2. Contexto internacional

Los distintos granos oleaginosos (soja y girasol) muestran una evolución parecida en el último año, y a fines de 2012 se mantienen en niveles similares a los alcanzados durante el *boom* de precios de 2008 (gráfico 16).

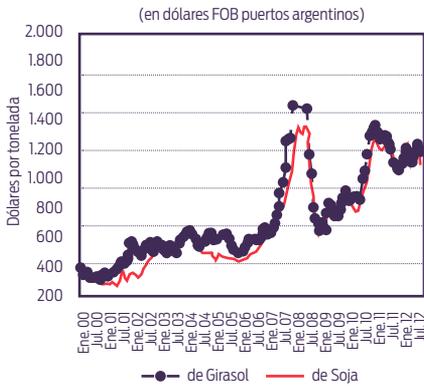
La dinámica de las materias primas oleaginosas tiene estrecha relación con la evolución de los mercados de derivados industriales, en especial las harinas oleaginosas, que durante 2012 mostraron un mercado más tonificado

GRÁFICO 16. Precio de granos oleaginosos (FOB puertos argentinos)



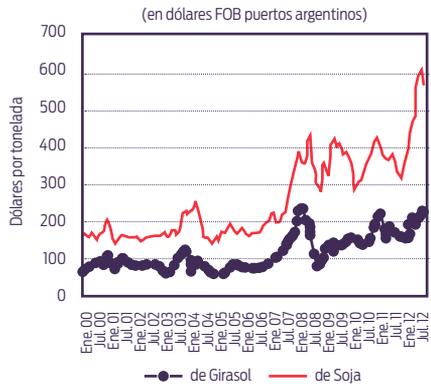
FUENTE: SOUTO, G., "OLEAGINOSOS Y DERIVADOS: SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS", ANUARIO OPYPA 2012, CON DATOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA DE LA ARGENTINA.

GRÁFICO 17. Precio de aceites vegetales



FUENTE: SOUTO, G., "OLEAGINOSOS Y DERIVADOS: SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS", ANUARIO OPYPA 2012, CON DATOS DE MINISTERIO DE AGRICULTURA DE LA ARGENTINA.

GRÁFICO 18. Precio de harinas de oleaginosos

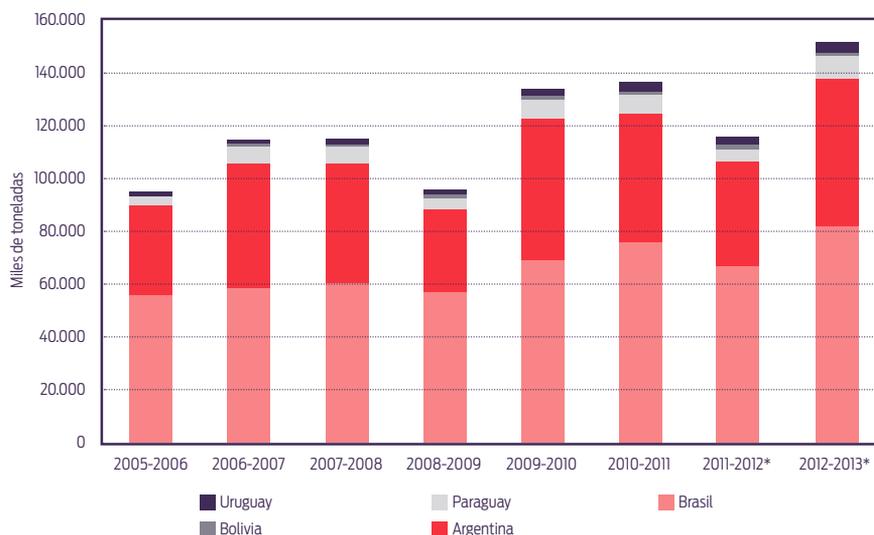


FUENTE: SOUTO, G., "OLEAGINOSOS Y DERIVADOS: SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS", ANUARIO OPYPA 2012, CON DATOS DE MINISTERIO DE AGRICULTURA DE LA ARGENTINA.

que el de los aceites,⁴⁴ como muestran los (gráficos 17 y 18).

Está claro que, tras la baja de precios internacionales de los *commodities* agrícolas (en este caso, los oleaginosos) en 2008-2009, estos volvieron a subir, sobre todo gracias a la fuerte demanda de los

44 Souto, "Oleaginosos y derivados...", o. cit.

GRÁFICO 19. Producción de soja en América del Sur (en miles de toneladas)

FUENTE: SOUTO, G., "OLEAGINOSOS Y DERIVADOS: SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS", ANUARIO OPYPA 2012, CON DATOS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA DE LA ARGENTINA, CONAB (BRASIL) Y OILWORD.

países asiáticos. Según datos de USDA y OilWord, el aumento de la demanda de oleaginosos entre los años 2000 y 2011 fue del 42 % para los granos, 40,6 % para las harinas proteicas —47,7 % harina de soja y 30,7 % otras harinas— y del 50 % para los aceites vegetales —55,7 % aceite de soja y 34,8 % aceite de girasol—.

La producción de oleaginosos —liderada por la soja— tiene como bloques fundamentales a América del Norte, América del Sur y Asia (cuadros 11 y 12).

CUADRO 11. Distribución de la producción mundial de soja y girasol por hemisferios (en porcentaje, en grano)

	Soja	Girasol
Hemisferio norte	51 %	82 %
Hemisferio sur	49 %	18 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE NOVITAS Y USDA.

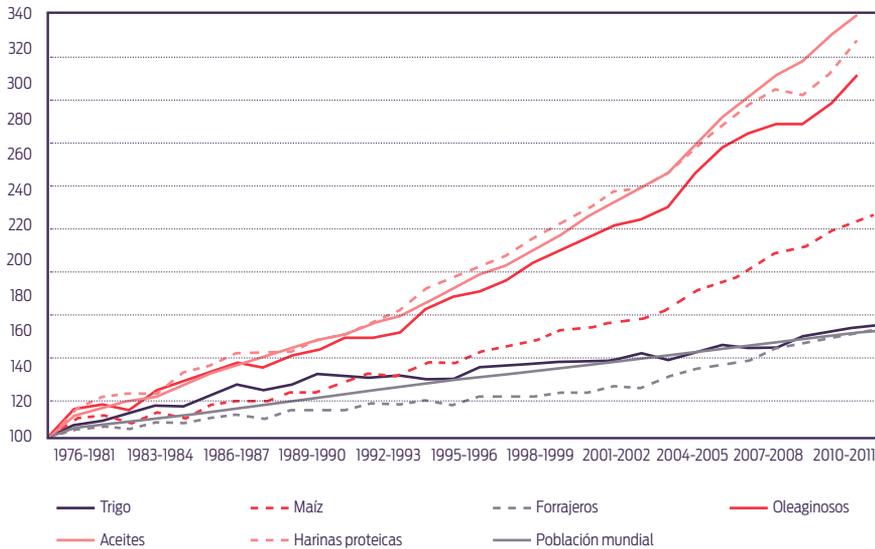
CUADRO 12. Distribución de las exportaciones mundiales de soja y girasol por hemisferios (en porcentaje, en equivalente grano)

	Complejo soja	Complejo girasol
Hemisferio norte	32 %	65 %
Hemisferio sur	68 %	35 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE NOVITAS Y USDA.

Sudamérica ha venido creciendo fuertemente en la producción de soja (gráfico 19). Las exportaciones de estos países tienen como principal destino a China (porotos) y Europa (aceite y harinas). Por su parte, Estados Unidos muestra una producción estable de soja en los últimos seis años, en torno a los 85 millones de toneladas. La producción de soja de China también se ha mantenido estable en los últimos

GRÁFICO 20. Comparativo de los índices de crecimiento del consumo mundial y la población



FUENTE: NOVITAS, CON DATOS DE USDA Y OILWORD.

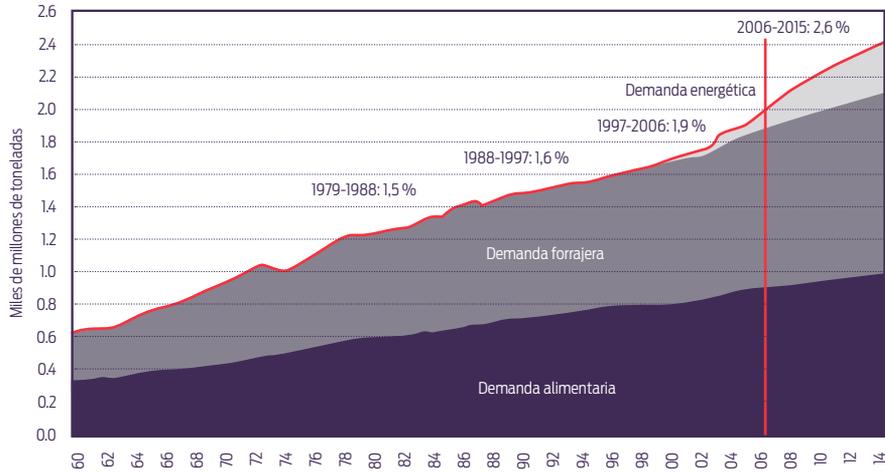
seis años, en torno a los 15 millones de toneladas. Se destaca que la política del gobierno chino es impulsar una mayor producción de maíz en lugar de soja, dado que el aprovisionamiento de este último *commodity* es menos incierto y Sudamérica aparece como un aliado fundamental. El resto de los países tienen menor participación y también se han mantenido estables en sus producciones de soja, principalmente por no contar con nuevas áreas productivas.

En definitiva, los oleaginosos han sido los *commodities* más importantes en cuanto a los indicadores de producción en los últimos años, por encima de la tasa de crecimiento de la población mundial (gráfico 20).

Esta tendencia seguiría en crecimiento, debido, sobre todo, a un aumento de la demanda de proteínas vegetales a

fin de abastecer la producción de proteínas animales, principalmente en países de Asia. Otro *driver* importante se refiere a la utilización de aceites vegetales para la producción de biodiesel desde principios de la década del 2000, en especial ante políticas de países desarrollados y el aumento del precio internacional del petróleo (ver gráfico 21).

Por último, en el cuadro 13 se detalla la situación actual de los principales países y bloques competidores en el sector de oleaginosos. En cuanto a valor agregado, se observa que los Estados Unidos tienen en vista el desarrollo de soja modificada con alto contenido de linoleico. Aunque esto no está planteado en Sudamérica, podría ser una variable a tener en cuenta para el desarrollo de ventajas competitivas para Uruguay. Canadá se apoya básicamente en la

GRÁFICO 21. Demanda de *commodities* agrícolas a nivel mundial

FUENTE: NOVITAS, CON DATOS DE USDA Y GOLDMAN SACHS.

consistencia de la calidad y la canola, mientras que el sureste asiático lo hace en el aceite de palma. Las limitaciones se plantean en materia de ingreso de aceite de palma al mercado norteamericano.

Mientras que los factores que apoyan la competitividad en la mayoría de los casos están referidos a la aceptación de los OGM, a la ampliación del área productiva y al desarrollo de los biocombustibles, las limitantes están referidas a enfermedades, infraestructura (y costos logísticos, sobre todo para Brasil y Uruguay) y a la presión de países compradores en soja responsable que pueda limitar el aumento del área sembrada.

D. INDUSTRIALIZACIÓN

La industria basada en la soja en el mundo está caracterizada por la existencia de una diversidad de procesos que

transforman la materia prima, el poroto de soja, en una amplia gama de productos, desde los más tradicionales, como aceites, harinas y alimentos, pasando por combustibles, ceras y solventes, hasta productos menos convencionales, como bioplásticos y productos de belleza. En definitiva, la soja puede desagregarse y transformarse no solamente en aceites y harinas, sino también en sustitutos de proteína animal y de productos a base de petróleo.

Por motivos de practicidad se ha elegido dividir la industria basada en soja en dos subsectores:

- Subsector de primera industrialización, transformador del poroto de soja en aceites y harinas,
- Subsector de segunda industrialización, que utiliza como insumos los productos de la primera industrialización.

CUADRO 13. Situación actual de los principales países competidores en oleaginosos

País	Estados Unidos	Canadá	Sudeste Asiático	Sudamérica
Factores que apoyan el crecimiento en valor	<ul style="list-style-type: none"> • Soja modificada (alto linoleico). 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad consistente. • Canola especial (alto oleico). 	<ul style="list-style-type: none"> • Palma modificada (bajo palmítico). 	—
Limitantes	<ul style="list-style-type: none"> • El aceite de palma podría entrar en ese mercado. 	—	—	—
Factores que apoyan la competitividad en términos de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación OGM. • Apoyo gubernamental al biodiesel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran producción: 7 millones de toneladas. • Aceptación OGM. • Exportaciones a Estados Unidos: 50 % aceite y ≈100 % harina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación OGM. • Expansión de área. • Apoyo gubernamental al biodiesel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación OGM. • Expansión de área. • Apoyo gubernamental al biodiesel. • Clima.
Limitantes	<ul style="list-style-type: none"> • Menor competitividad que Sudamérica. • Amenaza de roya. 	—	<ul style="list-style-type: none"> • Presión de producción sustentable puede limitar la expansión o incrementar costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza de roya. • Infraestructura y logística pobres. • Presión de producción sustentable puede limitar la expansión o incrementar costos.

FUENTE: ELABORACIÓN DEL PAA-FAUBA BASADA EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA AOF.

Otra forma de transformación primaria es convertir el poroto de soja en productos alimenticios. La soja puede consumirse como vegetal verde y fresco, porotos secos, leche, sustitutos cárnicos y lácteos, quesos, pastas, salsas y muchos otros productos, como los tradicionales alimentos japoneses *miso*, *kinako* y *nattō*. Para los asiáticos, principalmente en Japón, China e Indonesia, los productos de soja son alimentos sencillos y cotidianos. En cambio, en Occidente su consumo directo generalmente es bajo, aunque indirectamente es amplio y está en pleno crecimiento, como mezcla en carnes, harinas y otros productos.

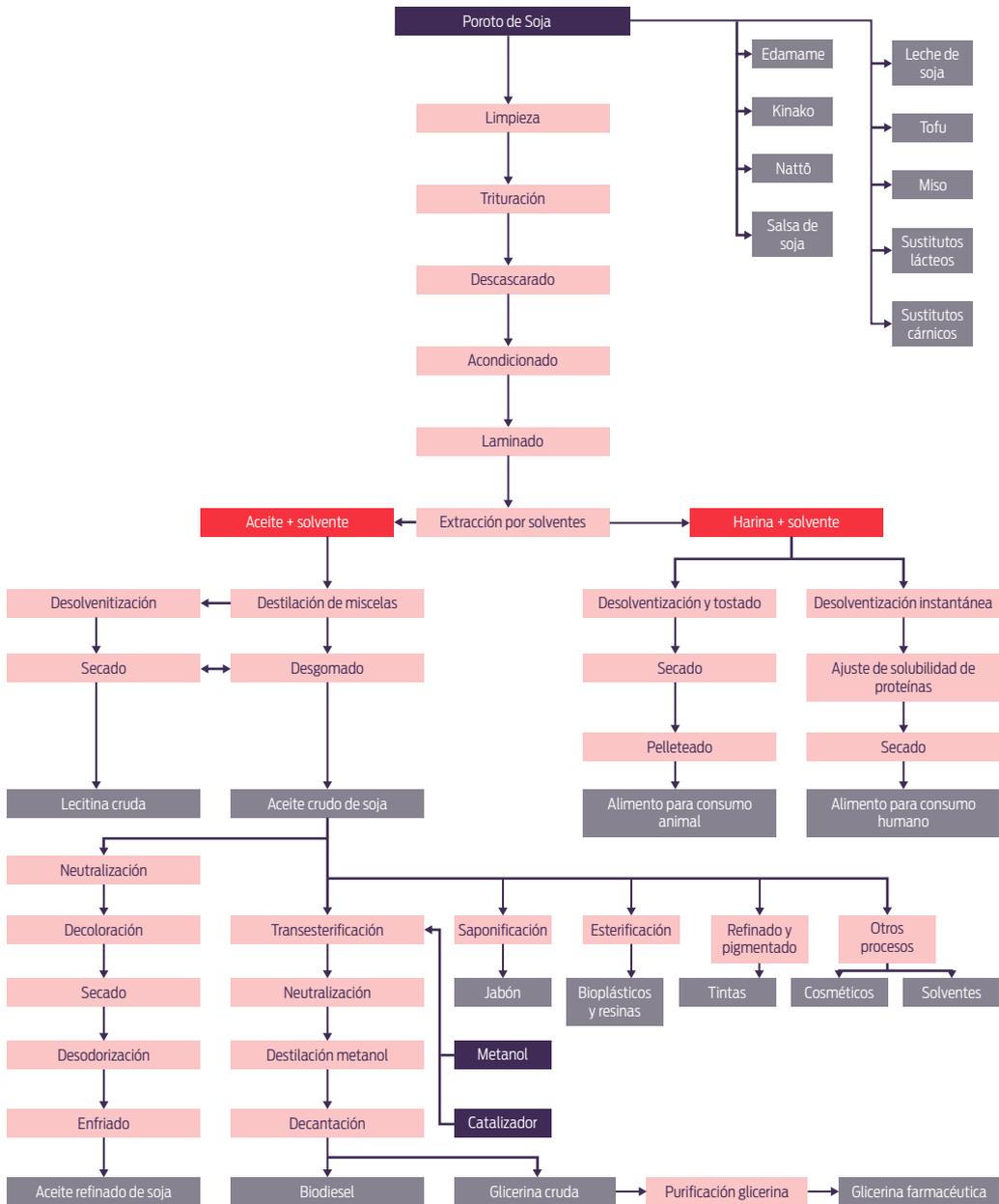
Se estima que el mercado mundial de alimentos a base de soja rondará los USD 55.000 millones en 2015. En oriente

el consumo alimenticio de productos a base de soja se ubicaba en torno a los USD 10.000 millones en 2011, mientras que en Estados Unidos está en torno a los USD 4.400 millones.

Existen básicamente tres tipos de productos alimenticios a base de aceite de soja: el aceite refinado de soja para consumo humano y los alimentos que emplean aceite crudo para la confección de otros productos, como margarina, mayonesa y lecitina de soja (aunque porcentajes bajos de este producto se utilizan en la alimentación animal y en otras aplicaciones industriales).

El gráfico 22 muestra los distintos procesos que se aplican a la materia prima principal, el poroto de soja, para generar una amplia gama de productos.

GRÁFICO 22. Procesos y productos generados a partir de la transformación de la soja



FUENTE: ELABORACIÓN DEL PAA-FAUBA BASADA EN INVESTIGACIONES PREVIAS.

La refinación de aceite de soja es esencialmente la transformación del aceite crudo en aceite apto para consumo humano. En este segmento podría haber empresas que desarrollaran el negocio de los aceites especiales de alto valor agregado. Ya existen plantas en Argentina que pueden elaborar aceites de todo tipo, según las especificaciones del comprador, y acceden a valores premium.

En el caso de la lecitina, la de soja abarca casi todo el mercado global, estimado en unas 210.000 toneladas anuales: aproximadamente 170.000 toneladas de lecitina estándar (a unos USD 900 por tonelada) y 40.000 toneladas de lecitina premium (a USD 1000 por tonelada).

Asimismo, el aceite vegetal puede ser utilizado para fines no alimenticios, particularmente como sustituto de derivados del petróleo. También puede ser utilizado para elaborar variedad de productos a través de distintos procesos industriales, principalmente por la industria química.

La industria química tradicional podría hacer uso de aceites vegetales, pero también podrían surgir nuevos *jugadores* en el desarrollo de otros productos, como los bioplásticos o los biopolímeros. Estos productos actualmente requieren una inversión importante y, dada la escala del mercado interno, la producción debería estar orientada al mercado global.

Entre los productos a base de harina de soja, los de mayor importancia están asociados a la alimentación animal, aunque existen otros mercados emergentes. Uno de ellos es el de las harinas vegetales aplicadas al consumo humano; por ejemplo, el uso de harinas de soja en panificados.

Es importante distinguir las harinas según los procesos de elaboración: la harina de soja, de 35 a 45 % de proteína; el concentrado proteico de soja, de 60 a 70 %, de proteína, y el aislado proteico, de 90 % de proteína. Asimismo, se los puede separar en productos con grasa y sin grasa. Los fines de su aplicación van desde la absorción de agua para incrementar el peso hasta la emulsificación y texturización, así como también la extensión de harinas de cereales en distintos porcentajes.

Asimismo, el uso de las harinas de soja para su aplicación en productos cárnicos —embutidos, medallones y otros— puede representar otra oportunidad. Lo más destacable en este caso es la posibilidad de elaborar productos a partir de las distintas harinas de soja, con distintas texturas y tamaños, líquidos o sólidos, que permiten extender la proteína animal original con proteína vegetal y, a la vez, por ejemplo, aumentar su capacidad de retención de líquidos. Estas harinas especiales de soja son en general importadas tanto en Brasil como en Argentina.

3. Antecedentes

A. OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA

El propósito del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (Programa PACC) es aumentar la competitividad de los conglomerados y las cadenas productivas (COP) de Uruguay, entre ellos el Conglomerado de Oleaginosos. Se busca favorecer el desarrollo económico, mediante la colaboración entre empresas, instituciones de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, instituciones del sector privado y el Gobierno.

El Programa PACC ha de promover:

a) la consolidación de los conglomerados, mediante la financiación de la preparación del Plan Estratégico (PE) y la cofinanciación de su implementación, y b) la creación de un ámbito institucional que favorezca la sostenibilidad de los logros. Para ello, el Programa PACC se articula en tres componentes, el primero de los cuales es la elaboración del PE.

El organismo ejecutor del Programa es la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) de la Presidencia de la República. La dirección está en manos de un Comité Estratégico de alto nivel integrado por autoridades y coordinadores de los siete programas que componen el Área de Políticas Territoriales (APT) de la OPP, entre los que

se encuentra el PACC, y representantes del sector privado. La ejecución está a cargo de la OPP, a través de una Unidad Coordinadora del Programa (UCP) constituida con personal especializado. A las funciones de dirección y ejecución se le añade una tercera función que es la de coordinación.

En la función de coordinación destaca la labor del Grupo Gestor del Conglomerado (GGC), constituido formalmente por dos representantes privados de la Mesa Tecnológica de Oleaginosos (MTO),⁴⁵ un representante del INIA, un representante del LATU y el ámbito público representado por el Programa PACC (APT-OPP), la Oficina de Programación y Política Agropecuaria (OPYPA) del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) y la Dirección Nacional de Industria (DNI) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM). Es importante mencionar que el GGC es el ámbito de articulación público-privada del Conglomerado (gobernanza).

El Conglomerado de Oleaginosos se postuló a través de la MTO al cuarto

45 La Mesa Tecnológica de Oleaginosos está integrada por 17 empresas, que representan más del 80 % de la exportación, y tres instituciones. Por más información véase <http://www.mesadeoleaginosos.org.uy/>.

llamado a beneficiarios realizado por el PACC, en el que resultó seleccionado. El 27 de junio de 2012 se firmó un convenio con el objetivo de: a) elaborar el Plan Estratégico del Conglomerado de Oleaginosos de Uruguay, con un marcado acento en la internacionalización, esto es, generando ventajas competitivas a través de una mejor articulación y de la cooperación estratégica entre los agentes, con vistas a conseguir una mayor penetración en los mercados internacionales, y b) dinamizar la cooperación entre los actores del Conglomerado.

Además de ser una plataforma que favorezca la cooperación entre los agentes que lo conforman, el Plan Estratégico del Conglomerado de Oleaginosos de Uruguay ha de ser un acelerador de proyectos incipientes y, sobre todo, ha de propiciar la conformación de una cultura y una estructura institucionales que permitan seguir desarrollando su competitividad.

En este sentido, los esfuerzos de la intervención pública estarán dirigidos a: a) la consolidación del Conglomerado de Oleaginosos, mejorando la coordinación entre los actores públicos y privados; b) el desarrollo de I+D+i, transferencia de conocimiento, formación y capital humano; c) la sustentabilidad, la calidad y las buenas prácticas, y d) la inserción internacional de nuevos productos. Debido a que el producto principal del Conglomerado, el grano de soja, ya cuenta con una inserción internacional consolidada, su comercialización en el mercado exterior no será foco de apoyo en el marco del Programa PACC.

B. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE REFUERZO DE LA COMPETITIVIDAD

La elaboración del Plan ha supuesto un proceso de reflexión colectiva a través de la cual los actores del Conglomerado han acordado los elementos que pueden orientar el futuro del Conglomerado de Oleaginosos de Uruguay, conscientes de que el objetivo de este es ser una guía para aumentar la competitividad y la sostenibilidad.

El presente PE se basa en el trabajo realizado por el consultor Sebastián Senesi y su equipo⁴⁶ durante el período comprendido entre octubre de 2012 y junio de 2013. A partir de este insumo, el GGC y el equipo de coordinación definieron las prioridades y el plan de trabajo para la ejecución de la presente estrategia.

C. VISIÓN⁴⁷

El Conglomerado Agro-Industrial Oleaginoso, con institucionalidad fuerte y

46 La metodología utilizada por Sebastián Senesi y su equipo consultor se basó en un método de intervención, diagnóstico y planificación estratégica en clusters agroalimentarios (EPECA), desarrollado por Senesi y otros en el año 2009.

47 Esta visión ha sido elaborada por el equipo del IECON en consulta con los técnicos del PACC, intentando captar la visión implícita en los documentos estratégicos del Conglomerado. Ella *no forma parte* de la estrategia de competitividad u otras metas conjuntas elaboradas participativamente con miembros de este.

proactiva, se inserta en nuevos mercados internacionales a partir del desarrollo de I+D+i, la difusión de conocimiento y la formación de capital humano que permitan un desarrollo sustentable del sector basado en el incremento de la productividad y la diversificación de producción hacia productos derivados y diferenciales.

D. OBJETIVOS

El objetivo general del Plan Estratégico es contribuir mediante lineamientos y acciones estratégicas a la mejora de la competitividad del Conglomerado. En este apartado se establecerán los lineamientos estratégicos que surgen del análisis FODA participativo, de los talleres y entrevistas realizados, de la caracterización, el diagnóstico y el posicionamiento ya planteados.

E. LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

- Objetivo 1.1: Consolidación del Conglomerado de Oleaginosos de Uruguay.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: DESARROLLO DE I+D+I, TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO, FORMACIÓN Y CAPITAL HUMANO

- Objetivo 2.1: Mejorar la interacción público-privada para la determinación de líneas de investigación en oleaginosos.

- Objetivo 2.2: Avanzar en la investigación de temas clave para el Conglomerado de Oleaginosos.
- Objetivo 2.3: Fomentar la formación especializada de las personas dedicadas al Conglomerado.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: SUSTENTABILIDAD, CALIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS

- Objetivo 3.1: Aplicación y mejora continua del Plan de Uso y Manejo de Suelos.
- Objetivo 3.2: Avanzar en un Programa de Uso y Manejo de Productos Fitosanitarios y Envases.
- Objetivo 3.3: Avanzar en un Programa de Uso de Agua para Riego.
- Objetivo 3.4: Avanzar en un sistema de manejo de residuos plásticos de productos fitosanitarios.
- Objetivo 3.5: Avanzar en temáticas medioambientales.
- Objetivo 3.6: Implementar una Guía de buenas prácticas agrícolas.

LÍNEA ESTRATÉGICA 4: INSERCIÓN INTERNACIONAL

- Objetivo 4.1: Identificación de nuevos mercados para la soja.
- Objetivo 4.2: Identificación de nuevos productos y nuevos mercados.

F. ACTIVIDADES Y PROYECTOS

A continuación, en asociación con cada línea estratégica, se listan las actividades concretas definidas y se presentan como ejemplos perfiles de proyectos que podrán ser cofinanciados por el PACC.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

OBJETIVO 1.1: CONSOLIDACIÓN DEL CONGLOMERADO DE OLEAGINOSOS DE URUGUAY

Actividad 1.1.1: Definir la gobernanza del Conglomerado

- Establecer el diseño organizacional a fin de alcanzar los objetivos e implementar el plan de acción del Conglomerado a mediano y largo plazo.
- Mejorar la representatividad del Conglomerado, incrementando la masa crítica de empresas y organizaciones participantes.
- Adquirir mayores niveles de representación e interlocución del Conglomerado de Oleaginosos, tanto ante las administraciones públicas y entidades privadas del propio país como ante organismos internacionales.

Actividad 1.1.2: Elaborar un plan de comunicación externa e interna

- Mejorar la comunicación intrasectorial (empresas e instituciones del Conglomerado), con el entorno y con el resto del mundo en materias tales como comercio e investigación.
- Responder con eficiencia a las demandas de los socios respecto a distintas preocupaciones de interés general del Conglomerado: trámites legales y administrativos, formación, solución de problemas relacionados con el

cultivo, información sobre mercados, información sobre instrumentos de apoyo o estímulo productivos o comerciales, etcétera.

- Mejorar la divulgación y la extensión sistematizando anualmente todos los proyectos en I+D locales.
- Establecer un mecanismo de transferencia de conocimiento entre universidades, centros de investigación, empresas productoras y proveedoras de tecnología con el objetivo de ampliar y mejorar la información en temas de tecnología, biotecnología, manejo, etcétera.
- Sensibilizar a la opinión pública sobre las fortalezas y debilidades del Conglomerado de Oleaginosos de Uruguay en variados ámbitos nacionales e internacionales.

Actividad 1.1.3: Mejorar la cooperación entre sectores del Conglomerado de Oleaginosos y otros sectores de la economía

- Establecer incentivos a la interacción entre actores de los distintos sectores del Conglomerado de Oleaginosos, así como de otros sectores nacionales (por ejemplo: ganadería, informática, universidades, centros de investigación y extensión, etcétera).

Actividad 1.1.4: Desarrollar un sistema de información del Conglomerado

- Contar con informes sectoriales para expandir los flujos de información y comunicación con otros grupos de interés externos (ONG, organismos

públicos, tomadores de decisión, medios, gobernantes, etcétera). Frecuencia a definir.

- Desarrollar una matriz de demanda-oferta realizando una prospectiva estratégica de la producción y la demanda potencial interrelacionada con otros sectores a nivel local y global.
- Realizar un estudio sobre costos por problemas de infraestructura (puertos, rutas, etcétera), con el objetivo de contar con un documento que sirva para la negociación del gobierno uruguayo frente a otros países.
- Revisar y sistematizar las posiciones arancelarias y los acuerdos internacionales con el objetivo de establecer las asimetrías comerciales que le restan competitividad al Conglomerado.

**PROYECTO:
CONSOLIDACIÓN DEL CONGLOMERADO
DE OLEAGINOSOS DE URUGUAY**

Línea Estratégica: Fortalecimiento institucional

Tipo de proyecto: Estructurante

Agentes implicados: GGC

Fundamentación

Creada en 2005, la Mesa Tecnológica de Oleaginosos (MTO) es una iniciativa público-privada que agrupa empresas productoras, industriales y comercializadoras de oleaginosos, así como instituciones de tecnología e investigación. La misión de la MTO es favorecer la competitividad de la cadena de oleaginosos del Uruguay y sus productos, a partir de una gestión coordinada de esfuerzos y recursos, comprometida con la calidad

de sus procesos, el cuidado ambiental y el desarrollo social.

La MTO tiene como visión ser una agrupación dinámica, participativa e innovadora, referente ineludible del sector productivo, agroindustrial y exportador a escala local e internacional, reconocida por su compromiso con el desarrollo del país y su gente.

El objetivo principal de la MTO es crear un ámbito de discusión y análisis sobre la competitividad estructural de toda la cadena productiva de los oleaginosos y sus productos, con especial énfasis en los aspectos tecnológicos que hacen a cada una de las etapas y a la cadena en su conjunto, así como la organización de actividades de actualización, desarrollo y difusión de la industria.

Las empresas privadas que integran la MTO constituyen el Consorcio Nacional de Oleaginosos, grupo que representa el 80 % de las exportaciones y la industrialización de oleaginosos del Uruguay. Esta conformación dota a la MTO de conocimiento exhaustivo no solo de las cuestiones relativas a la producción, sino también de otras relacionadas con el material vegetal y con la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, que permite formular demandas ordenadas y priorizadas a las distintas administraciones. Contar con una mesa tan representativa es un intangible de enorme importancia para el desarrollo y la modernización del Conglomerado de Oleaginosos de Uruguay.

Por otro lado, un rasgo característico de la MTO es que integra diversos actores: productores, poscosecha

(transporte, acopio, exportaciones), industria (aceitera, biocombustibles, subproductos), proveedores (servicios de maquinaria, insumos agroquímicos, semillas, fertilizantes), investigación y actores públicos. Existe un excelente clima de colaboración y búsqueda de consenso. Contar con una mesa como la MTO es una gran fortaleza del Conglomerado de Oleaginosos en Uruguay.

Sin embargo, los rápidos cambios y transformaciones que se están produciendo en el mercado oleaginoso a escala mundial, así como el extraordinario desarrollo de la producción oleaginosa de Uruguay, están demandando nuevos cometidos a la MTO, imposibles de asumir con su actual estructura y dimensión.

En el año 2012, en el marco del Programa PACC (APT/OPP), se constituyó el Conglomerado de Oleaginosos con el objetivo de ejecutar acciones conjuntas y trazar un plan estratégico. Está constituido formalmente por la Mesa Tecnológica de Oleaginosos (MTO) y el ámbito público representado por el Programa PACC (APT/OPP), la Oficina de Programación y Política Agropecuaria (OPYPA) del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) y la Dirección Nacional de Industria (DNI) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM). El desarrollo del Conglomerado y su fortalecimiento requieren cumplir una serie de objetivos, a saber:

- Definir la gobernanza del Conglomerado para establecer su diseño organizacional del Conglomerado, en orden a formular objetivos y plan de acción al 2020; conformar una organización inclusiva; mejorar la representatividad

del Conglomerado; asumir mayores niveles de representación e interlocución del Conglomerado de Oleaginosos (tanto ante las administraciones públicas y otras entidades privadas del propio país, como ante organismos internacionales) e incorporar masa crítica de empresas y organizaciones.

- Responder con eficiencia a las demandas de los integrantes respecto a preocupaciones de interés general para el Conglomerado: trámites legales y administrativos, formación, solución a problemas relacionados con el cultivo, información sobre mercados, información sobre instrumentos de apoyo o estímulo productivos o comerciales, etcétera.
- Sensibilizar a la opinión pública sobre las fortalezas y debilidades del Conglomerado de Oleaginosos de Uruguay en ámbitos nacionales e internacionales.
- Asumir mayores niveles de representación e interlocución, tanto ante las administraciones públicas y entidades privadas del propio país como ante organismos internacionales.

Descripción

El objetivo de este proyecto es fortalecer al Conglomerado de Oleaginosos con una estructura administrativa y de gestión que, contando con los recursos materiales, financieros y humanos necesarios, procedentes de proyectos de interés sectorial y nacional, así como de las administraciones públicas y el aporte de los propios socios, haga posible que desempeñe sus tareas de servicio a los asociados, de representación e interlocución ante las

administraciones uruguayas e internacionales, y dé impulso de la cooperación inter e intrasectorial, con eficiencia y calidad. Asimismo, corresponde al Conglomerado la tarea de articular y coordinar el seguimiento y el control del grado de ejecución del Plan Estratégico.

La nueva estructura organizativa y de gestión del Conglomerado debería contar con, al menos, las siguientes áreas:

- Promoción de I+D+i (noticias sobre investigación, desarrollo e innovación)
- Formación y capacitaciones
- Difusión y conocimiento
- Marco normativo
- Manejo y uso de suelos
- Noticias (prensa)
- Agenda
- Promoción exterior
- Socios (catálogo de servicios de la MTO al socio)
- Informes, publicaciones y estadísticas.

Principales actividades:

Se propone:

- Rediseñar el reglamento interno de funcionamiento del Conglomerado.
- Realizar e implementar un plan de comunicación.
- Representar al Conglomerado de Oleaginosos de Uruguay ante las administraciones públicas y entidades privadas.
- Mejorar el funcionamiento de la cadena oleaginosa mediante el establecimiento de buenas relaciones entre los distintos eslabones que la conforman, con base en los principios de confianza y compromiso.
- Mejorar la divulgación y extensión sistematizando todos los proyectos en I+D locales.
- Reforzar los vínculos con la Facultad de Agronomía, así como con el INIA y la ANII, en los ámbitos de la formación y de la I+D+i.
- Establecer vínculos con universidades y centros de investigación, en orden a cubrir el déficit del Conglomerado en temas logísticos y de productividad, entre otros.
- Diseñar un sistema de información del Conglomerado.
- Organizar foros y encuentros en distintas áreas de interés (uso y manejo de suelos, productos fitosanitarios y envases y uso del agua, cambio climático).
- Relevar el déficit de la oferta de capacitación actual y elaborar una propuesta con el fin de potenciar las actividades formativas hoy existentes.
- Fomentar la formación especializada de las personas dedicadas al Conglomerado.
- Fomentar el empleo de calidad y la formación especializada de las personas que trabajan en el Conglomerado.
- Establecer vínculos estrechos con Uruguay XXI, así como con el conjunto de las entidades públicas y privadas que conforman el Conglomerado.
- Realizar estudios de mercado para actuales y nuevos productos que tengan impacto en todo el Conglomerado.
- Seguir el trabajo ya comenzado en materia de buenas prácticas agrícolas (BPA).
- Fomentar el uso de energías renovables en el Conglomerado de Oleaginosos, en particular el biodiesel.

- Fomentar la aparición de industrias que utilicen los productos oleaginosos como inputs en sus procesos productivos.
 - Asumir la mayor responsabilidad en la tarea de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico.
- Prioridad: Alta.

**LÍNEA ESTRATÉGICA 2:
DESARROLLO DE I+D+I,
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO,
FORMACIÓN Y CAPITAL HUMANO**

**OBJETIVO 2.1:
MEJORAR LA INTERACCIÓN PÚBLICO-
PRIVADA PARA DETERMINAR LÍNEAS
DE INVESTIGACIÓN EN OLEAGINOSOS**

**Actividad 2.1.1:
Crear los ámbitos conjuntos de
articulación a fin de establecer
líneas prioritarias de investigación,
desarrollo tecnológico, innovación
y transferencia de conocimiento**

- Articular con los distintos actores (las universidades, el INIA, la ANII y otros organismos financiadores) y en todas fases del sistema las líneas prioritarias de investigación, desarrollo tecnológico y transferencia del conocimiento a través de desayunos de trabajo, foros, seminarios y talleres.
- Establecer un mecanismo de difusión a fin de lograr transferencia de conocimiento entre los actores involucrados.
- Profundizar los vínculos con las instituciones financiadoras de proyectos de I+D+i.
- Diagnosticar capacidades y necesidades de centros de investigación y universidades.

**OBJETIVO 2.2:
AVANZAR EN LA INVESTIGACIÓN
DE TEMAS CLAVE PARA EL
CONGLOMERADO DE OLEAGINOSOS**

**Actividad 2.2.1:
Profundizar la investigación
en temáticas priorizadas y el
ordenamiento de la financiación**

- Factores que afectan los bajos rendimientos por hectárea de la soja, desarrollo de variedades de mayor productividad y mejor adaptadas, con el objetivo de mejorar los rendimientos por hectárea y reducir su variabilidad.
- Sorgo como alternativa en la rotación de cultivo, teniendo como objetivo la sensibilización, información, identificación de problemas y el estudio del mapa de soluciones.
- Uso de agua para riego.
- Desarrollo del cultivo de colza con el objetivo de mejorar las variedades existentes, ingresar nuevas variedades, mejorar los rendimientos por hectárea, establecer patrones de manejo e identificar alternativas productivas (por ejemplo, soja de verano).
- Desarrollo de derivados de ácidos grasos, complementos para polímeros plásticos biodegradables, proteínas farmacéuticas y sustitución del petróleo.
- Aplicación de biotecnología para satisfacer las demandas actuales y expandirlas en cantidad y en calidad, con el objetivo de generar un espacio de mejora biotecnológica en el Conglomerado que permita estar en línea

y a la vanguardia de los adelantos biotecnológicos a escala global.

- Desarrollar variedades de aceites esenciales y especiales relacionados con la salud, entre otros.
- Investigar sobre los siguientes productos: soja orgánica, soja sustentable y soja responsable.

**OBJETIVO 2.3:
FOMENTAR LA FORMACIÓN
ESPECIALIZADA DE LAS PERSONAS
DEDICADAS AL CONGLOMERADO**

**Actividad 2.3.1:
Continuar y potenciar las actividades
formativas hoy existentes**

- Relevar el déficit de la oferta de capacitación actual.
- Elaborar una propuesta, a partir del relevamiento realizado, con el fin de potenciar las actividades formativas hoy existentes.
- Realizar actividades de formación y capacitación en los ámbitos en que se hayan encontrado déficits, con el objeto de aportar capital humano cualificado a los agentes que conforman el Conglomerado.
- En particular, elaborar un paquete formativo destinado a los actuales y futuros técnicos, mandos medios, a empresarios y a estudiantes interesados sobre gestión medioambiental, con especial incidencia en la evaluación de los impactos medioambientales asociados a los cultivos oleaginosos y a la fase industrial (transformación y envasado), la eficiencia energética, etcétera.

**Actividad 2.3.2:
Realizar cursos sobre las
siguientes temáticas:**

- Desarrollo de proveedores (servicios de maquinaria, talleres de reparación de tecnologías de última generación, agroquímicos y fertilizantes, entre otros).
- Establecer capacitaciones en los rubros:
 - a. soporte técnico en software y electrónico,
 - b. liderazgo y manejo de equipos de trabajo,
 - c. manipulación y manejo de agroquímicos,
 - d. utilización de nueva maquinaria y/o equipos de última generación (GPS, banderilleros, etcétera).

**Proyecto: Implementación de un
programa formativo y de capacitación
para la profesionalización
del sistema oleaginoso.**

Línea estratégica: Desarrollo de I+D+i, transferencia de conocimiento, formación y capital humano

Tipo de proyecto: Abierto o cerrado
Agentes implicados: Grupo de empresas (mínimo 3), universidades e instituciones relacionadas, con el aval del GGC.

Fundamentación

Una de las principales claves del desarrollo de un sistema agroalimentario es el capital humano, por lo que el conocimiento y la capacidad de adaptación y aprendizaje resultan esenciales, sobre todo en el escenario actual de nuevas

tecnologías, desarrollos, herramientas de gestión, procesos y productos.

En el Conglomerado de Oleaginosos se observa un déficit de capacitación en nuevas tecnologías y herramientas. Muchas veces las empresas que proveen las tecnologías brindan capacitación, pero no lo suficientemente amplia como para llegar a todo el espectro. También existe un déficit en temas de gerenciamiento empresario, planificación y gestión.

Descripción

El objetivo de este proyecto es fomentar la formación especializada de las personas dedicadas al Conglomerado.

Principales actividades

- Realizar actividades de formación y capacitación en los ámbitos en los que se hayan determinado déficits, con el propósito de aportar capital humano cualificado a los actores que conforman el Conglomerado de Oleaginosos de Uruguay.
- Elaborar un paquete formativo destinado a los actuales y futuros técnicos, mandos medios, empresarios y estudiantes interesados en gestión medioambiental, con especial incidencia en la evaluación de los impactos asociados a los cultivos oleaginosos y a la fase industrial (transformación y envasado), eficiencia energética, etcétera.
- Realizar cursos para el desarrollo de proveedores (servicios de maquinaria, talleres de reparación de tecnologías de última generación, agroquímicos, fertilizantes, etcétera).
- Brindar capacitación en los rubros:

- a. soporte técnico en software y electrónico,
- b. liderazgo y manejo de equipos de trabajo,
- c. manipulación y manejo de agroquímicos,
- d. utilización de nueva maquinaria y/o equipos de última generación (GPS, banderilleros, etcétera).

Prioridad: Alta

**LÍNEA ESTRATÉGICA 3:
SUSTENTABILIDAD, CALIDAD
Y BUENAS PRÁCTICAS**

**OBJETIVO 3.1:
APLICACIÓN Y MEJORA CONTINUA DEL
PLAN DE USO Y MANEJO DE SUELOS**

**Actividad 3.1.1:
Ampliar el conocimiento y mejorar
la aplicación de los planes de
uso y manejo de suelos**

- Organizar seminarios y entrevistas informativas con dueños de campos, contadores y abogados a escala local. Realizar dichas actividades en conjunto con RENARE para seguir concientizando a los actores del Conglomerado de Oleaginosos sobre la importancia del Plan de Uso y Manejo de Suelos y evacuar dudas sobre su aplicación.
- Elaborar un programa de medición de impacto de los planes de uso y manejo de suelos con el objetivo de realizar una evaluación técnica y económica al cabo de tres años de la aplicación a nivel de establecimiento (muestras/casos).

- Documentar los casos problemáticos a fin de funcionar como testigos y encontrar soluciones para ser replicables.

OBJETIVO 3.2:

AVANZAR EN UN PROGRAMA DE USO Y MANEJO DE PRODUCTOS FITOSANITARIOS Y ENVASES

Actividad 3.2.1:

Mejorar la comunicación en temas de uso de productos fitosanitarios

- Organizar seminarios informativos para un mejor uso y manejo de productos fitosanitarios.

OBJETIVO 3.3:

AVANZAR EN UN PROGRAMA DE USO DE AGUA PARA RIEGO

Actividad 1:

Sensibilización, información, identificación de problemas y estudio de mapa de soluciones para el uso de agua para riego

- Establecer documentación del impacto económico y técnico de la utilización de agua de riego.
- Organizar seminarios informativos para un mejor uso del agua para riego.
- Promover emprendimientos colectivos con el objetivo de favorecer el desarrollo de embalses de agua de lluvia en establecimientos agropecuarios.

OBJETIVO 3.4:

AVANZAR EN UN SISTEMA DE MANEJO DE RESIDUOS PLÁSTICOS DE PRODUCTOS FITOSANITARIOS

Actividad 3.4.1:

Sensibilización, información, identificación de problemas y estudio de mapa de soluciones para residuos plásticos

- Realizar una campaña de triple lavado de residuos plásticos en envases de productos fitosanitarios.
- Realizar un estudio de posibles usos de plásticos a fin de promover la inversión de industrias de reciclado de estos residuos.

OBJETIVO 3.5:

AVANZAR EN TEMÁTICAS MEDIOAMBIENTALES

Actividad 3.5.1:

Sensibilización, información, identificación de problemas y estudio de mapa de soluciones para el riesgo climático

- Estudio de impacto del cambio climático en las condiciones agrícolas de las distintas regiones productivas del Uruguay.
- Poner en valor el Conglomerado de Oleaginosos con relación a la huella de carbono, el efecto sumidero de CO₂, la huella del agua y las energías renovables.
- Realizar seminarios y promover disertaciones de investigadores y técnicos uruguayos en el ámbito internacional.

OBJETIVO 3.6: IMPLEMENTAR LA GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS

Actividad 3.6.1: Impresión y difusión

- Implementar la *Guía de buenas prácticas agrícolas* con productores líderes con el objetivo de protocolizar sistemas de producción de punta y revisar esta versión según la experiencia obtenida.

Proyecto: Adaptación al cambio climático (huella de carbono)

Línea estratégica: Sustentabilidad, calidad y buenas prácticas

Tipo de proyecto: Abierto o cerrado

Agentes implicados: Grupo de empresas (mínimo tres), universidades e instituciones relacionadas, con el aval del GGC

Fundamentación

La creciente preocupación internacional por las consecuencias adversas del cambio climático impulsa a las organizaciones e instituciones a profundizar su conocimiento respecto de los gases de efecto invernadero y su dinámica. En este contexto, la huella de carbono se transforma en un indicador reconocido internacionalmente para comprender dicha dinámica. Su alcance se advierte en el comercio de bienes y servicios, especialmente de aquellos transados internacionalmente y entre países con compromisos de reducción de emisiones que suscribieron el protocolo de Kioto.

Sumado a ello, la medición de la huella de carbono de las empresas ha ganado importancia en términos de sus estrategias de inserción internacional, así como de identificación de oportunidades de mayor eficiencia en el uso de recursos y de nuevos negocios.

La dimensión relacionada con la estrategia competitiva de las empresas cobra una importancia vital en países pequeños de base exportadora primaria, como es el caso del Uruguay, cuyas exportaciones de base agropecuaria representan el 70 % del total.

En particular, el Conglomerado de Oleaginosos tiene mucha importancia dentro de la economía uruguaya y comienza a plantearse el desafío de los temas medioambientales y cómo estos afectarán a los distintos eslabones que conforman la cadena oleaginosa.

En este sentido, algunas de las principales acciones que se tienen que tomar como Conglomerado están orientadas a la sensibilización, la información, la identificación de problemas y el estudio del mapa de soluciones para temas medioambientales.

Descripción

El objetivo de este proyecto es contribuir a incorporar en las prácticas empresariales la temática medioambiental en general y la huella de carbono en particular.

Principales actividades

Se propone:

- Contratación de expertos nacionales o internacionales para realizar un

diagnóstico en materia de eficiencia energética y competitividad de empresas.

- Estudio para diferenciar productos de exportación en los mercados y reducir el riesgo de barreras proteccionistas.
- Análisis integral para la identificación de puntos críticos, bases de datos, entre otros.

Prioridad: Media

LÍNEA ESTRATÉGICA 4: INSERCIÓN INTERNACIONAL

OBJETIVO 4.1: IDENTIFICACIÓN DE NUEVOS MERCADOS PARA LA SOJA

Actividad 4.1.1: Realizar estudios de mercado

- Estudiar mercados en crecimiento (como India) con el objetivo de encontrar mercados alternativos a China para la soja.

OBJETIVO 4.2: IDENTIFICACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y NUEVOS MERCADOS

Actividad 4.2.1: Realizar estudios de viabilidad y mercados para productos derivados

Realizar estudios sobre:

- soja orgánica
- soja sustentable
- soja responsable
- soja modificada con alto contenido de ácido linoleico.

Actividad 4.2.2: Realizar estudios de viabilidad y mercados para productos diferenciales

- Industria de extracción por solventes a partir del poroto de soja:
 - aceite + solvente: lecitina cruda y aceite crudo de soja
 - harina + solvente: alimento para consumo animal y humano
 - aceites esenciales
 - aceites especiales.
- Industria química: bioplásticos o biopolímeros, tintas, resinas, lubricantes, cosméticos, emulsionantes, antioxidantes, pantallas solares, solventes, adhesivos, jabón, lecitina, oleoquímicos especiales y fitoesteroles, entre otros.
- Industria de la bioenergía: biodiesel, entre otros.
- Productos alimenticios: leche de soja, sustitutos cárnicos, panificados, lácteos, quesos, pastas, tofu y salsas.
- Alimentos japoneses, como edamame miso, kinako y nattō, y salsa de soja.
- Productos a base de petróleo: combustibles.
- Sustitutos de proteína animal:
 - glicerina: cruda y farmacéutica
 - derivados de los ácidos grasos (erucamida)
 - ácidos grasos puros (ácido oleico)
 - complementos para polímeros (nylon)
 - plásticos biodegradables.

Actividad 4.2.3: Comercialización y destinos del sorgo

- Establecer un estándar y protocolo de calidad de sorgo.

- El sorgo como un elemento del sistema de producción de la soja.

**Actividad 4.2.4:
Exportación de semillas
de oleaginosos.**

- Desarrollo de variedades locales y multiplicación de variedades globales para la exportación.
- Producción de semillas en contraes-tación.

**Actividad 4.2.5:
Biocombustibles**

- Realizar estudios de viabilidad.

**Actividad 4.2.6:
Colza**

- Realizar estudios de viabilidad.

**Proyecto:
Inserción internacional del
Conglomerado de Oleaginosos
de Uruguay: nuevos productos**

Línea estratégica: Inserción interna-cional

Tipo de proyecto: Abierto o cerrado

Agentes implicados: Grupo de empresas (mínimo tres), con el aval del GGC

Fundamentación

Casi la totalidad de las exportaciones de soja de Uruguay comercializan el poroto (*commodity*). Vale la pena investigar nuevos segmentos de mercado interna-cionales que demandan productos más específicos, a los que países con mayor

volumen de producción e industrializa-ción no atenderían.⁴⁸

Al ser productos innovadores y tener demandas específicas, es necesario profundizar el conocimiento de estos mercados, en términos de consumido-res, empresas compradoras, aspectos institucionales, logística y comerciali-zación, costos y márgenes, y potencial de crecimiento.

Descripción

El objetivo de este proyecto es realizar estudios de mercado de nuevos pro-ductos oleaginosos orientados a la exportación.

Principales actividades

Estudiar sobre:

- la viabilidad de producción y mer-cados para productos derivados y diferenciales,
- la comercialización y destinos del sorgo y la colza,
- la exportación de semillas,
- la producción de biocombustibles.

Prioridad: Alta.

48 La lista de productos puede verse en la línea estratégica 4, objetivo 4.2.

4. Bibliografía

- ABREU, N. (2010), “El mercado uruguayo de semillas graníferas”, <www.inase.org.uy>.
- (2011), “Nuevo impulso en la producción nacional”, <www.inase.org.uy>.
- ALFARO, D., FAGÚNDEZ, D., y OLIVERA, M. (2010), *Las innovaciones en las semillas: el desarrollo en Uruguay*, Montevideo: UDELAR, FCEA, Instituto de Economía.
- ARBELETCHÉ, P., y CARVALLO, C. (2006), “Sojización y concentración de la agricultura uruguaya”. Trabajo presentado al XXXIV Congreso de la Asociación Argentina de Economía Agraria, Córdoba.
- ANP (2007), “Sistema portuario de Nueva Palmira 2005-2006”, <www.anp.com.uy/nuevapalmira/stats/SISTPORTNP2006_2_.pdf>.
- BANCO MUNDIAL (2007), “Uruguay. Comercio y logística: una oportunidad”, <www.bancomundial.org.uy>.
- BLUM, A.; OYHANTÇABAL, G.; NARBONDO, I., y SANCHO, D. (2008), *Soja transgénica y sus impactos en Uruguay*. Montevideo: RAP-AL.
- BITTENCOURT, G., y REIG LORENZI, N. (2009), “Industria de biocombustibles en Uruguay, situación actual y perspectivas”, capítulo 4 del libro *La industria de biocombustibles en el Mercosur*, coordinador: Andrés López, Montevideo: Red Mercosur.
- COOPERATIVAS AGRARIAS FEDERADAS (CAF) (2011), “Logística en Uruguay. Situación y desafíos para la producción agropecuaria”, <www.caf.org.uy/IMG/pdf/Publicacion_CAF_-_Infraestructura_y_Logistica_en_Uruguay_2011-2.pdf>.
- DELOITTE (2011), “Análisis del desempeño y la competitividad de la agricultura de secano (soja y trigo) en Uruguay”, Estudio encargado por la MTO.
- DIEA-MGAP (2006), *Anuario 2006*, <www.mgap.gub.uy/portal>.
- (2010), *Anuario 2010*, <www.mgap.gub.uy/portal>.
- (2011), *Anuario 2011*, <www.mgap.gub.uy/portal>.
- (2012), *Anuario 2012*, <www.mgap.gub.uy/portal>.
- ERREA, E.; PEYROU, J.; SECCO, J.; SOUTO, G. (2011), *Transformaciones en el agro uruguayo. Nuevas instituciones y modelos de organización empresarial*, Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.
- FAVA NEVES, M. (2007), “El método Gesis”, en *Agronegocios en Argentina y Brasil: una estrategia conjunta y una visión a futuro*, Buenos Aires: UBA, Facultad de Agronomía.
- FAVA SCARE, R.; ALVIM ALFONS, R., y DE LIMA JÚNIOR, J. C. (2012), *Planejamento estratégico em arranjos produtivos locais. Estudos de caso no agronegócio*, Curitiba: CRV.

- GROSSO, S., y ARBELETCHÉ, P. (2012), en taller *Vulnerabilidad climática y ambiental en la región de la Cuenca del Plata: estudio de casos de intensificación agraria utilizando SIG y modelos de cultivos*, Montevideo, 22 de julio.
- GUTIÉRREZ, G. (2009), *Análisis de cadenas basadas en la producción de granos de secano para la definición de lineamientos de políticas específicas TCP URU 3103*, Montevideo: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- IICA (2010), *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile: IICA.
- (2012), *Estudio comparativo. El cultivo de soja genéticamente modificada y el convencional en Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay*, Santiago de Chile: IICA.
- INSTITUTO NACIONAL AGROPECUARIO DE SEMILLAS (INASE) (2009), “Nuevo impulso en la producción nacional”.
- (2010), “Semillas: Registro, evaluación, certificación”, presentación en PowerPoint.
- (2011), “Nuevo Impulso en la producción Nacional”, <www.inase.org.ar>.
- HILL, M., y CLÉRICI, C. (2011), “Avances en la aplicación de planes de uso y manejo de suelos”, *Anuario OPYPA*.
- HOFFMAN, E. (2012), *Evolución y principales características del sistema agrícola extensivo en Uruguay. Cambios en la agricultura. Situación actual y perspectivas*, Montevideo: Facultad de Agronomía, EEMAC, Departamento de Producción Vegetal.
- OAS, 2011. *Organización de los Estados Americanos. Evaluación regional del impacto en la sostenibilidad de la cadena productiva de la soja. Argentina-Paraguay-Uruguay*.
- OPERTTI, J. (2009), “Ciclo de vida de la actividad logística en Uruguay”, documento multicopiado.
- ORDÓÑEZ, H. A. (1999), *Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios*, Buenos Aires: PAA-FAUBA.
- OYHANTÇABAL, G., y NARBONDO, I. (2005), “Radiografía del agronegocio sojero: el caso de Uruguay”.
- (2011), *Radiografía del agronegocio sojero: el caso de Uruguay*, Montevideo: Redes-AT.
- PALAU, H. (2009), “El cluster hortícola de Salto y Bella Unión, Uruguay”, documento PACPYES.
- RAPELA, M. (2011), “Dónde estamos en propiedad intelectual y captura de valor. Una puesta al día rápida y comparativa sobre la situación de los derechos del Obtentor, patentes y sistema de captura de valor en Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay”, *Mercosoja 2011*.
- RED DE INDICADORES DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (RICYT) (2008), “Indicadores de ciencia y tecnología en Iberoamérica 2008”, <http://ricyt.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=57:nueva-publicacion-agenda-2008-indicadores-de-ciencia-y-tecnologia-en-iberoamerica&catid=3:novedades&Itemid=26>.
- REDES (2011), “Impacto del cultivo de soja en Uruguay. Cambios en el manejo de la tierra y en el uso de agroquímicos”.

- RENARE (2012), "Plan de uso y manejo de suelos: situación actual y etapas previstas", <<http://blasinayasociados.com/conexion-tecnologica/plan-de-uso-y-manejo-de-suelo-situacion-actual-y-etapas-previstas/>>.
- SÁNCHEZ HERRERO, A. (2006), "El contenido patrimonial del derecho de obtentor", tesis doctoral, Rosario: Pontificia Universidad Católica Argentina, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.
- SILVA, J. (2011), "Una nueva institucionalidad: los Consorcios Regionales de Innovación", en *La cadena láctea en Uruguay: planeamiento estratégico para el litoral oeste*, editora: Laura Piedrabuena, Montevideo: Consorcio Regional de la Cadena Láctea del Litoral.
- STADS, G. J., y BEINTEMA, N. M. (2009), *Public Agricultural Research in Latin America and the Caribbean: Investment and Capacity Trends*, ASTI Synthesis Report, Washington, D. C.: International Food Policy Research Institute and Inter-American Development Bank.
- SOUTO, G. (2010). "Multiplicación de semilla en contraestación para exportación: características, alcances e impactos", *Anuario OPYPA 2010*, <www.mgap.gub.uy/opypa/ANUARIOS/Anuario2010/material/pdf/30.pdf>.
- (2012), "Oleaginosos y derivados: situación y perspectivas", *Anuario OPYPA 2012*, <www.mgap.gub.uy/opypa/ANUARIOS/Anuario2012/material/pdf/10.pdf>.
- TERRA, M. I.; BARRENECHEA, P.; CUADRADO, E.; PASTORI, H.; RESNICHENKO, I., y ZACLICEVER, D. (2005), "¿Cuál es la importancia real del sector agropecuario sobre la industria uruguaya?", Montevideo: UDELAR, Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Sociales, presentación disponible en <http://expoprado.com/es/PDF_ExpoMeli-lla2012/ARU%20-%20Importancia%20del%20sector%20agropecuario%20en%20la%20econom%EDa%20uruguaya.pdf>.
- URUGUAY XXI (2012), "Informe de comercio exterior de Uruguay, enero-octubre 2012".
- URUNET (2008), "Estadísticas de comercio exterior", <www.urunet.com.uy>.

5. Anexo

Nombre	Participación del Conglomerado Oleaginoso en el V Seminario Huella de Carbono, CEPAL, Santiago de Chile, 13-14 de junio
Año de inicio	2013
Duración prevista	Tres meses
Breve descripción	El proyecto apunta a lograr mayor conocimiento sobre huella de carbono para luego aplicarlo en el Conglomerado Oleaginoso a través de eventuales proyectos relacionados con el tema.
Actividades	Participación en el V Seminario de Huella de Carbono (CEPAL). El proyecto cofinancia el pasaje a Santiago de Chile, donde se realizará el seminario, y viáticos por dos noches para una persona que representará al Conglomerado de Oleaginosos.
Situación esperada	Se espera asegurar la participación y la información en temas medioambientales a través del V Seminario Huella de Carbono. Se espera que ello impacte en la estrategia del Conglomerado Oleaginoso en referencia a temas medioambientales. Se espera que la participación de un representante del Conglomerado Oleaginoso en el seminario permita estrechar lazos con otros actores relevantes involucrados en temáticas medioambientales y fomente una articulación auspiciosa.
Presupuesto	Total - USD 698 PACC - USD 558
Estado	Ejecutado
Nombre	Fortalecimiento Institucional del Conglomerado de Oleaginosos
Año de inicio	2013
Duración prevista	Nueve meses
Breve descripción	El proyecto busca consolidar y fortalecer al Conglomerado de Oleaginosos y a la MTO en particular, con el objetivo de poner en práctica las líneas de acción estratégicas establecidas en el Plan Estratégico (mayo de 2013). Para ello se prevé reforzar la estructura de coordinación y la ejecución de las acciones estratégicas de prioridad alta establecidas en el Plan.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer el equipo de coordinación del Conglomerado (contratación de comunicador social, gastos de funcionamiento). Implementar el plan de comunicación (web, talleres de sensibilización, materiales, etcétera). Participar en reuniones con la International Soybean Growers Alliance (ISGA). Avanzar en el sistema de información. Contratar consultorías sobre: <ul style="list-style-type: none"> Consortio público-privado sectorial oleaginoso de investigación en biotecnología. Evaluación técnico-económica del aprovechamiento de residuos industriales para la producción de biomateriales. Uso de métodos contraceptivos en aves plaga de cultivos de secano en Uruguay. Seminario y visitas sobre máquinas para la agricultura de precisión: sembradoras y fertilizadoras de tasa variable. Taller sobre mitigación del impacto ambiental del uso de agroquímicos en los sistemas agrícolas. Taller sobre proyección de la demanda internacional en exigencias ambientales en la producción y comercialización de granos oleaginosos.

Situación esperada	Al finalizar el proyecto se espera contar con un Conglomerado vigorizado, con alta participación (pública y privada) y con capacidad para coordinar iniciativas e implementar proyectos. Se espera un Conglomerado dinámico y con buenas perspectivas de crecimiento, capaz de gestionar nuevos apoyos nacionales o internacionales para profundizar su campo de acción.
Presupuesto	Total - USD 263.700 PACC - USD 210.960
Estado	En elaboración



AUDIOVISUAL

Plan del Conglomerado

Este documento, síntesis del Plan Estratégico del Conglomerado Audiovisual (PRC), ha sido escrito por investigadores del Instituto de Economía (UDELAR) en colaboración con técnicos del Programa PACC, incorporando información actualizada desde 2008 a la fecha.

El Plan Estratégico (2008) fue elaborado en un proceso participativo de las empresas e instituciones públicas y privadas vinculadas al Conglomerado. Dicho trabajo fue coordinado por el Ing. John Saegaert y contó con la participación de los consultores internacionales Manuel Cristóbal y Fernando Labrada. Los citados no son responsables, sin embargo, por eventuales errores de interpretación o de elaboración contenidos en la presente síntesis.

127.	Diagnóstico
127.	Mapeo
134.	Análisis de situación
139.	Contexto internacional
142.	Antecedentes
142.	Objetivos y organización del Programa
142.	Proceso de elaboración del Plan
144.	Visión
145.	Objetivos
146.	Actividades y proyectos
146.	Eje estratégico 1: Mejora del entorno
153.	Eje estratégico 2: Desarrollo de capacidades
155.	Eje estratégico 3: Ampliación de mercados
158.	Agenda de trabajo (2013)
158.	Línea estratégica 1: Mejora del entorno
159.	Línea estratégica 2: Desarrollo de capacidades
159.	Línea estratégica 3: Ampliación de mercados
161.	Anexo

1. Diagnóstico

A. MAPEO

I. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR AUDIOVISUAL⁴⁹

Los productos audiovisuales contienen un aporte creativo y la combinación de un conjunto de actividades para la realización e implementación de una idea. En este proceso se pueden distinguir, por un lado, la industria de contenidos, que es la creadora de productos comunicativos y culturales (protegidos por el derecho de autor), y, por otro, las actividades necesarias para su realización —medios y soportes para la producción, transmisión y recepción de contenidos—. En Uruguay está presente tanto la producción de contenidos como la venta de servicios. Son múltiples los actores y actividades que entran en la fase de creación y producción de valor de esta cadena.

En Uruguay el Conglomerado Audiovisual es un complejo productivo integrado por empresas de producción cinematográfica y audiovisual, proveedores de servicios y equipos, distribuido-

ras, exhibidores y servicios parafilmmicos. En el núcleo de actividad se identifican aproximadamente 150 productoras y realizadores de contenidos, que incluyen las productoras publicitarias, de cine, de programas de televisión, de animación y videojuegos.

Entre las productoras, el sector publicitario es el que presenta mayor profesionalismo dentro del Conglomerado Audiovisual. Es el sector con mayor cantidad de empresas y el que tiene mejor inserción internacional, liderada por un grupo pequeño altamente competitivo en Latinoamérica. En el caso del cine y las productoras de televisión independiente predominan las productoras circunstanciales, aunque un grupo de empresas ha logrado estabilizar su actividad. Las productoras de videojuegos y animación son el subsector más joven del Conglomerado y el que presenta menor número de empresas.

Estas empresas se relacionan con un amplio conjunto de proveedores: *casting*, escenógrafos, venta y alquiler de equipos de filmación, servicios de posproducción, entre otros. Además, esta industria interactúa con otros sectores, por lo que su crecimiento beneficia al resto de la economía a través de la demanda por servicios gastronómicos, alojamiento, transporte y vestuario, entre otros, lo que genera una amplia red de exportaciones de bienes y servicios.

49 La caracterización del sector audiovisual fue realizada en el proceso de elaboración del Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC) (2008). A medida que se contó con información actualizada, esta se fue incorporando en el presente apartado.

UN SECTOR DINÁMICO, INNOVADOR E INTENSIVO EN CONOCIMIENTO

Actualmente se está trabajando en la generación de instrumentos que permitan medir mejor el sector, ya que no existe un seguimiento sistemático de su evolución. En 2003 se estimaba que el *valor bruto de producción* (VBP) del conjunto del sector era de USD 236 millones. En 2006, información de la DGI permite afirmar que el nivel de facturación vinculado a la producción, distribución y emisión de contenidos audiovisuales es superior al de industrias tradicionales como la vestimenta (USD 168 millones).

A esto se suma el valor generado en las empresas de publicidad y marketing, rubro en el que se incluyen algunas productoras publicitarias y un conjunto de empresas estrechamente vinculadas a la producción audiovisual (USD 100 millones). Si se agregan estos cuatro rubros, el nivel de facturación del Conglomerado en 2008, cuando se elaboró el Plan Estratégico o Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC), se estima en USD 268 millones.⁵⁰

50 Para interpretar estos datos es necesario tener en cuenta que la información surge de los niveles de facturación declarados en la DGI según el giro que figura en el registro, por lo que la clasificación no permite precisar qué empresas pertenecen al Conglomerado. Esto hace que las cifras incluyan empresas de otros sectores, así como también pueden estar ausentes algunas empresas que lo integran. Por otra parte, se pudo relevar que las productoras publicitarias están contenidas en los giros

El sector audiovisual tiene la particularidad de que casi toda su producción es generación de valor agregado genuino basado en talento, creatividad y conocimiento. Entre 2001 y 2006 la facturación de producción de contenidos y servicios audiovisuales se multiplicó por 2,7 en términos reales (DGI).

El dinamismo también se puede observar en el crecimiento de la actividad de los principales proveedores del Conglomerado. Estos señalan que el motor fundamental de crecimiento es la producción publicitaria para el exterior y, en menor medida, la venta de servicios para la filmación de largometrajes.

Otro dato interesante que surge de la información de la DGI (2007) es que en el nivel de facturación se observa un crecimiento de la participación de pequeñas y medianas empresas. Por otra parte, en promedio estas empresas son más jóvenes que las del resto de la economía.

GENERACIÓN DE EMPLEO

A partir de la Encuesta Continua de Hogares 2006, se puede determinar que en Montevideo la producción de contenidos audiovisuales aporta 266 de cada 10.000 puestos de trabajo que se generan. Considerando únicamente al sector Servicios,⁵¹ el Audiovisual aporta

Producción de películas y videos y Servicios de publicidad y marketing.

51 Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos; Hoteles y restaurantes; Trans-

el 7,01 % de los empleos en Montevideo. Es decir, cada 10.000 ocupados por el sector Servicios, el Audiovisual aporta 701 empleos. Además, se demanda empleo más calificado, con una fuerte inserción de los jóvenes y una remuneración que en promedio es casi un 20 % superior al del total del sector servicios.

EXPORTACIONES

Según los datos proporcionados por el Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU), las exportaciones por servicios audiovisuales (mediante el sistema de IVA 0) en el 2012 fueron de USD 22.480.068. De lo exportado, el 39,14 % tuvo como destino América del Sur, el 35,08 % América del Norte, el 16,08 % Europa, el 8,65 % América Central y el 1,04 % Asia. Fueron 31 empresas las que exportaron a través del mencionado mecanismo y 211 la cantidad de servicios audiovisuales exportados.

Es cada vez más usual ver en las calles de Montevideo rodajes y equipos trabajando. La Oficina de Locaciones Montevideanas estima que en 2012 hubo en Montevideo un promedio de dos rodajes por día.

Además, el audiovisual tiene un gran potencial para promover la imagen de Uruguay en el exterior a través de la participación en festivales internacio-

nales de cine y publicidad, donde es reconocido y premiado.

II. MARCO CONCEPTUAL: BIENES CULTURALES Y ECONOMÍA DE LA CULTURA

Los bienes y servicios culturales pueden ser analizados, como lo hace la economía de la cultura, desde su doble dimensión: la cultural y la económica.⁵²

Por un lado, las actividades, los bienes y los servicios culturales son objeto de producción, intercambio, consumo y bienestar, y asimismo poseen una índole específica en su calidad de portadores de identidades, valores que emanan de las identidades culturales o las expresan.⁵³

En particular, la concepción, la producción, la distribución, la venta, la exhibición y el consumo de contenidos y servicios audiovisuales pueden ser vistos como actividades culturales y económicas.⁵⁴ Constituyen actividades culturales en la medida en que las obras audiovisuales suponen un “sistema de

52 Por razones prácticas, en el siguiente apartado se dará al concepto de *dimensión económica* una interpretación más reducida, que pone el acento en la evaluación del bienestar a partir del ingreso.

53 Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005).

54 Existe cierta controversia en el ámbito académico respecto a los límites de esta afirmación, pero profundizar en ello excede el propósito del presente trabajo.

porte, almacenamiento y comunicaciones; Intermediación financiera; Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales.

significaciones que los miembros de una colectividad social comparten y emplean en sus interacciones sociales”⁵⁵ A su vez, las obras audiovisuales se distinguen de otros bienes culturales por cuanto poseen propiedades artísticas.

También existe en este proceso un fenómeno económico, ya que la actividad audiovisual está sujeta a un conjunto de preferencias de los individuos con base en las cuales deciden su consumo, el que se resume en una demanda. La interacción de esta con la oferta, la existencia de un sistema de precios, así como una serie de restricciones monetarias e institucionales, define un *mercado*⁵⁶ de productos audiovisuales. Entendiendo que el arte y la cultura están, en principio, sujetos a la escasez, surge entonces un problema de asignación de recursos.

Esta dualidad y la compleja relación entre estas dos dimensiones hace que la actividad productiva del Conglomerado Audiovisual deba ser valorada desde dos perspectivas complementarias: su desarrollo e impacto en la dimensión cultural y en la dimensión económica.

Es ampliamente aceptado que el libre juego del mercado no garantiza una provisión de productos culturales en calidad, cantidad y accesibilidad suficientes desde

el punto de vista del bienestar social. En particular, los productos audiovisuales pueden contribuir al aumento de la cultura de los ciudadanos, situación que impacta, entre otros aspectos, en la defensa de los valores democráticos, de la diversidad cultural y la capacidad creativa y reflexiva. Estos factores generan *derrames* que van más allá de la disposición a pagar de los consumidores y que, si no fueran tomados en cuenta, implicarían una disponibilidad de productos audiovisuales inferior a la deseable.

Las especiales características de los mercados de bienes y servicios culturales pueden provocar fallos de mercado que impidan la provisión a los consumidores de una adecuada producción y distribución de productos culturales. [...] La naturaleza de la competencia en productos con aspectos sustanciales de bienes públicos, las economías de escala en la producción y distribución de bienes y servicios culturales, el impacto de externalidades en la fijación de precios de productos culturales y los problemas de acción colectiva son algunas de las características que llevan al mercado a no funcionar de manera óptima en lo que a estos productos se refiere.⁵⁷

Por otra parte, en el funcionamiento del sector audiovisual se observa que

55 UNESCO, *El jardín de los senderos que se encuentran: políticas públicas y diversidad cultural en el Mercosur*, Montevideo: UNESCO (2006).

56 Se entiende *mercado* en sentido amplio, como la institución en la que se verifica la interacción de oferentes y demandantes en relación con el intercambio de derechos de propiedad sobre bienes y servicios.

57 Ramón Torrent, catedrático de Economía Política de la Universitat de Barcelona (UB), director del Observatori de la Globalització (UB-PCB) y promotor y director de la Cátedra OMC, primera cátedra creada en el mundo entre la Organización Mundial de Comercio (OMC) y una universidad (UB).

en muchos casos los consumidores de productos audiovisuales enfrentan estructuras oligopolizadas en cuanto a los productos que están disponibles en las distintas ventanas de exhibición. La asimetría se verifica también desde la perspectiva de los productos audiovisuales cuando no logran insertarse en los circuitos de exhibición. Así, el problema de la democratización del acceso, tanto de los consumidores a distintos productos como de los propios productos a los consumidores, signa el desempeño del sector audiovisual. Con ello, las fallas no se verifican únicamente en la producción, sino que trascienden largamente ese ámbito y requieren respuestas en cada fase del proceso.

Bruno Frey señala que los posibles efectos externos positivos de la disponibilidad de productos artísticos (audiovisuales en este caso) nacen de la existencia de diversos valores del arte, a veces defectuosamente reflejados por el mercado:

- Un valor de existencia: la población se beneficia del hecho de que la cultura exista, incluso si algunos de sus individuos no toman parte en ninguna actividad artística.
- Un valor de prestigio, porque determinadas instituciones contribuyen a un sentimiento de identidad regional o nacional.
- Un valor de opción o elección: la gente se beneficia de la posibilidad de asistir a estos acontecimientos culturales, incluso si no llega a hacerlo realmente.
- Un valor de educación: el arte contribuye al refinamiento de los individuos

y al desarrollo del pensamiento creador de una sociedad.

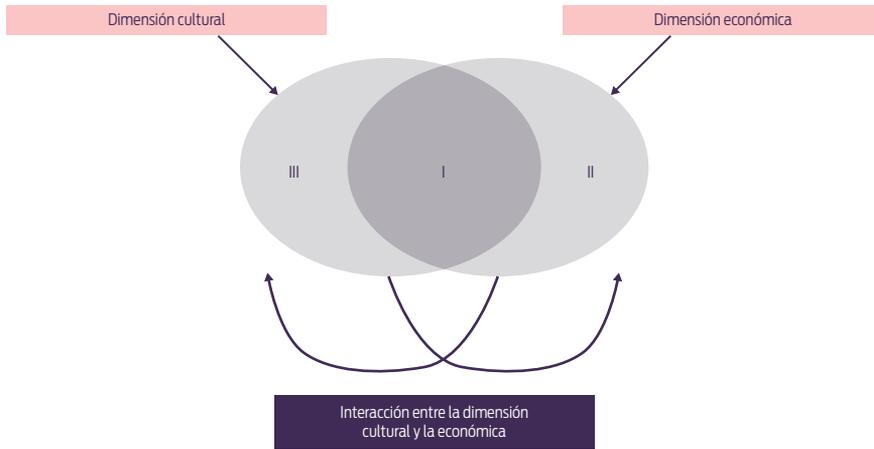
- Un valor de legado: las personas se benefician de la posibilidad de legar la cultura a generaciones futuras, aunque ellas mismas no hayan tomado parte en ningún acontecimiento artístico.

Esto no debe llevar a desconocer que el mercado pueda tener un papel activo para fomentar el desarrollo de la cultura. En este sentido, el mismo Frey señala:

La idea muy extendida de que el mercado solo produce cultura de masas de baja calidad está basada en una mala comprensión del funcionamiento del mercado. Además, esta creencia es contraria a los hechos, es decir, empíricamente errónea. En realidad, el mercado sí puede producir cultura de alta calidad, incluso de la más alta calidad. Es necesario mirar el trasfondo del mercado. El mercado es una institución que responde a la demanda: si se le pide arte de baja calidad, lo produce, pero si se le pide arte de alta calidad, lo produce de alta calidad.⁵⁸

Este documento parte del supuesto de que, en la búsqueda del mayor bienestar social, el mercado no debería ser la única institución en la que se defina el nivel de producción y consumo de productos audiovisuales culturales.

58 Bruno Frey, *La economía del arte*, Barcelona: La Caixa, col. Estudios Económicos n.º 18, 1994 (disponible en PDF en http://www.gestioncultural.com.uy/vinculos/BrunoFrey_01.pdf).



La relación entre la dimensión económica y la dimensión cultural no es lineal. Con el objetivo de definir el alcance del PRC (2008) se propuso el siguiente esquema, donde estas dos dimensiones se representan mediante dos circunferencias. Hay una zona de intersección (zona I), en la que el valor económico y el cultural coinciden, por lo que el funcionamiento del mercado en *competencia* llevaría a un buen desempeño en ambas dimensiones, sin pérdida de bienestar social. En la zona II, el valor económico es superior al valor cultural, por lo que el funcionamiento del mercado llevaría al óptimo en la dimensión económica, y el consumo y la producción podrían llevar a derrames en la dimensión cultural. En la zona III, el valor económico es inferior al valor cultural, por lo que el mercado no garantiza que se llegue al nivel óptimo de producción y consumo cultural.

Al mismo tiempo, el desempeño en estas dos dimensiones no es estático, sino que ambas se vinculan de forma dinámica y compleja.

Esta doble dimensión debe ser considerada a la hora de diseñar una estrategia de desarrollo para el audiovisual y las políticas públicas que serán promovidas desde el Estado y las instituciones vinculadas al sector. Desconocer la existencia de ambas dimensiones en el diseño de estrategias de desarrollo o de políticas públicas podría llevar a desaprovechar potenciales impactos de la intervención. Al mismo tiempo, confundir ambas dimensiones podría llevar a que las iniciativas no estén bien focalizadas y los esfuerzos no logren los resultados esperados.

En el PRC (2008) se proponen líneas estratégicas para el fortalecimiento de la competitividad, entendida como la capacidad de las empresas y emprendedores de mantenerse y crecer en un mercado competitivo.⁵⁹ En este marco, el análisis se inicia desde la demanda, sistematizando cuáles son los atributos deseables para los productos audiovisua-

59 CEPAL (1996).

les. Estos factores señalan los campos en que se deben tomar decisiones para mejorar las probabilidades de éxito en los mercados. A partir de estos atributos se identifican las brechas existentes en relación con los competidores, los determinantes que influyen en el desempeño y las iniciativas para lograr un mejor desempeño competitivo.

A partir del marco conceptual definido se puede afirmar que el PRC 2008 buscó lograr el mejor desempeño en las áreas I y II, donde presumiblemente no existiría pérdida de bienestar en el desempeño económico y la dimensión cultural.

Al mismo tiempo, el PRC intentó definir iniciativas que aprovechen las potenciales sinergias entre estas dos dimensiones. Esto parte de reconocer la importancia de la dimensión cultural para el desarrollo de la creatividad y la expresión artística, ambos elementos identificados como atributos deseables para los productos audiovisuales. Pero además se reconoce que un entorno más adecuado permite generar y potenciar las capacidades y los recursos para la producción audiovisual. En la medida en que la actividad enfrente un mercado interno sofisticado y dinámico se generarán incentivos para la innovación y la mejora permanente, que se suman a los que provienen de los mercados externos.

El enfoque utilizado para la elaboración de la estrategia permite focalizar los esfuerzos en mejorar el desempeño competitivo, a partir de un enfoque de mercado. Como fue fundamentado, esto no quiere decir que no pueda tener un impacto positivo en la dimensión cultural. Por otra parte, tampoco permite afirmar que el plan esté incluyendo el

universo de iniciativas que apunten al desarrollo de la cultura. Volviendo al esquema anterior, puede afirmarse que el presente plan no define iniciativas con el objetivo de mejorar el desempeño desde el punto de vista social en el área III.

Existe evidencia empírica y sustento teórico que fundamentan la intervención del Estado a partir de las externalidades que genera el consumo de bienes culturales. Estos fundamentos son distintos a los que inspiran la intervención del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC) y, por ende, a los que guiaron los objetivos del PRC.

De hecho, en el Estado uruguayo existen entidades específicas cuya finalidad es apoyar el desarrollo de la cultura, para lo que cuentan con profesionales especializados. Incluso algunas de estas instituciones tienen entre sus objetivos específicos el fomento y el desarrollo de la cultura a través del audiovisual. Entre otros, debe destacarse el alcance de la Ley de Cine y Audiovisual, que establece como competencias del ICAU “fomentar las acciones e iniciativas para el desarrollo de la cultura cinematográfica, formación de espectadores”, así como “promover la incorporación del cine y el audiovisual a la educación formal”.

En este marco, y sin ánimo de ser taxativos, se identificaron algunos principios que no deberían ser descuidados durante la implementación del PRC y es preciso tener en cuenta en el diseño de una estrategia que defina el papel del audiovisual en el desarrollo cultural. Para ello retomamos algunos aspectos mencionados durante la elaboración de la estrategia y que también están presen-

tes en documentos de la Unesco sobre políticas públicas y diversidad cultural en el Mercosur:

- respeto a la libertad de expresión y de creación;
- respeto a las particularidades y a la dignidad de los individuos y de los grupos sociales;
- igualdad en el acceso a bienes y servicios culturales;
- fomento de la participación de la sociedad civil en la política y en las actividades culturales.

El principio de diversidad cultural es uno de los elementos más sensibles en el proceso de globalización e integración de los mercados. Existe una amplia bibliografía que respalda un papel activo del Estado en el apoyo a la diversidad cultural, promoviendo el enriquecimiento de las identidades y la participación en la vida cultural.⁶⁰

Todos estos aspectos plantean el desafío de trabajar en una estrategia que complemente al PRC, de forma de resolver dificultades y potenciar los aportes del audiovisual para el desarrollo de la cultura a través de la mejor gestión del patrimonio cultural, la participación del sector privado y diversas instituciones y la articulación de las políticas públicas.

Ahora bien, ¿cómo debe darse la intervención del Estado? ¿Este debe facilitar con recursos monetarios e institucionales la resolución de la falla o proveer directamente los productos y servicios audiovisuales? ¿Qué papel

debe desempeñar el sector privado? ¿Cuáles son los espacios óptimos de articulación público-privada para el desarrollo cultural? ¿Qué papel ocupa el audiovisual en el marco de una política cultural? La respuesta no es inmediata y necesariamente tendrá impactos, en cada caso, desde el punto de vista de la economía política del audiovisual: ¿Qué intereses se representan en cada alternativa? ¿Son intereses de la sociedad en su conjunto? ¿Intereses burocráticos? ¿Intereses corporativos? La intervención, al condicionar la oferta de productos audiovisuales, ¿atenta contra el principio de soberanía del consumidor? Estas y otras preguntas y tareas abren paso al necesario debate y accionar público-privado.

B. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

I. PUBLICIDAD Y SERVICIOS DE PRODUCCIÓN

Este es sin duda el sector con mayor profesionalismo dentro del Conglomerado, tanto en lo que refiere a las empresas productoras de contenidos como a las de servicios de publicidad. Es el sector con mayor número de empresas y el que muestra una mejor inserción internacional, liderada por un grupo pequeño de empresas altamente competitivo en Latinoamérica. El hecho de enfocarse en una demanda más exigente ha transformado las operaciones de este sector.

Los factores claves para el desempeño en este negocio son la creatividad, el profesionalismo, la relación calidad-coste y la velocidad de respuesta y ca-

60 Unesco (2006), o. cit.

pacidad de adaptación. En el caso de los servicios de producción los factores más relevantes son la relación calidad-precio y los factores del entorno que facilitan la producción audiovisual.

Cuando se elaboró el PRC (2008), se identificaba en el sector una debilidad asociada a la escasa información sobre el mercado, junto con el bajo desempeño y profesionalización de la fuerza de ventas.

La presencia de empresas uruguayas en festivales y eventos internacionales es importante. El reconocimiento internacional de muchas de ellas ha logrado atraer al país proyectos de gran porte, no solo de carácter publicitario sino también cinematográfico. Sin embargo, no hay identidad de la publicidad uruguaya, es decir, una *marca país* o un diferencial.

Ambos aspectos dejan en evidencia la estrategia sobre la base de precio que el sector ha estado desarrollando mayoritariamente. Las empresas más exitosas han comenzado una estrategia de posicionamiento de marcas. El posicionamiento de algunas de estas empresas podría transformarse en una ventaja que genere sinergias con otras productoras. El desempeño en la posición publicitaria es alto en Latinoamérica y Europa central, medio en Europa del este y bajo/medio en Estados Unidos.

El sector mantiene una alta personalización de los negocios, es decir, la estrategia de marketing se basa en relaciones uno a uno, por lo general llevadas adelante por directores o dueños de empresas.

En relación con la capacidad de respuesta, las facilidades de logística y

entorno favorable, se identificaron en el 2008 algunos aspectos que afectan el desempeño: lentitud de los trámites (en particular, con algunas intendencias del interior se han encontrado problemas para acceder a locaciones), ausencia de laboratorio de revelado, regulación de la aduana que no se adecua a los tiempos y necesidades del sector. En el año 2009 se instaló en Zonamérica un laboratorio de revelado de celuloide, Cinergia, Revelado y Post, que funcionó hasta el 2011.

En los momentos de zafra se saturan los recursos (recursos humanos, equipos, locaciones), lo cual podría desmejorar la relación de precios. Por otra parte, el menor tamaño relativo del Conglomerado Audiovisual genera ventajas en la capacidad de respuesta y acceso a los recursos. Sin embargo, si se mantuviera el crecimiento del sector, podrían generarse algunos cuellos de botella capaces de erosionar esta ventaja.

En 2010 se incluyó a la publicidad en el decreto 220/998, que exoneró de IVA a los servicios de producción que tengan como destino el mercado extranjero, por considerarse "exportación de servicios". Este incentivo fiscal conlleva una mejora en la competitividad internacional.

En este subsector, el atributo de adaptabilidad se vincula más a la idea creativa que viene desde la agencia que a la realización por la casa productora.

El desarrollo de los soportes digitales para filmaciones ha tenido muy buena recepción del sector audiovisual. Su uso se ha incrementado en los últimos tiempos, a la vez que retrocede el uso del celuloide.

DEBILIDADES DETECTADAS POR EL SECTOR PRIVADO EN EL MARCO DEL TRABAJO DEL CONSEJO SECTORIAL DURANTE EL AÑO 2013

- encarecimiento (por ejemplo, Chile es más barato que Uruguay);
- restricciones en el acceso a los siguientes mercados: Argentina, Brasil, Ecuador;
- dificultades en la gestión de locaciones;
- conectividad (aérea).

II. ANIMACIÓN Y VIDEOJUEGOS

Este subsector es el más joven y tiene clara orientación al exterior. Ha desarrollado características propias que lo distinguen del sector audiovisual tradicional. Es a su vez proveedor de otros sectores del Conglomerado, como Cine, Publicidad y Producción para TV.

Las principales ventajas de este subsector pasan por la capacidad creativa, de gestión y una buena relación precio-calidad.

Al formular el PRC (2008), el factor precio era favorable, sobre todo para los servicios de producción. Sin embargo, existen competidores que tienen mayores ventajas en esta dimensión, por lo que las empresas del sector deberían alejarse de una estrategia de precio. Dentro del sector hay empresas que aspiran a la creación de propiedad intelectual original. En este aspecto, si bien la capacidad creativa es una ventaja, aún existen pocos éxitos que capitalizar, y referentes del sector señalan restricciones en cuanto a la gestión de la propiedad intelectual.

Los consultores internacionales destacaron que algunas empresas tienen

un nivel absolutamente internacional. Dentro de este subsector, hay referentes (*casos exitosos*) que han ganado cierto reconocimiento internacional. No obstante, generar ventajas a partir de los valores de producción no solo demanda la existencia de este capital, sino también gestionarlo con un objetivo estratégico.

Son aleatorias las relaciones comerciales, que suelen entablarse por proyecto y con clientes diversos: agencias de publicidad, distribuidores de contenidos para diferentes pantallas, organizaciones no gubernamentales que ofician como anunciantes. Se menciona cierta *dependencia del contacto* para la concreción de los negocios.

Son pocas las empresas que se presentan en eventos internacionales y menos aún las que tienen un plan de presencia internacional con una estrategia definida. El sector tiene una debilidad clara para realizar marketing y promoción internacional, áreas en que las economías de escala que ofrece la asociatividad aún no han sido aprovechadas.

En relación con el poder de negociación, la falta de masa crítica empresarial impone una restricción fundamental.

En cuanto a la adaptabilidad, en este subsector la tecnología es determinante, razón por la cual la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva son factores cruciales. A ello hay que sumar el factor tiempo, cuya gestión es considerada una ventaja competitiva. En particular, la convergencia digital traerá consigo muchas oportunidades comerciales para este sector, el cual verá aumentadas las *ventanas* en formatos y cantidad.

Es necesario prestar atención a la formación técnica de los profesionales

del sector y en particular al dominio de nuevas tecnologías. En este sentido, los consultores internacionales han encontrado importantes limitaciones en las instituciones de formación y capacitación.

DEBILIDADES DETECTADAS POR EL SECTOR PRIVADO EN EL MARCO DEL TRABAJO DEL CONSEJO SECTORIAL DURANTE EL AÑO 2013

- informalidad, falta de contratos (derechos de autor);
- falta de formación en videojuegos;
- falta de formación en la etapa de animación;
- falta de profesionalización en la fuerza de ventas.

III. TELEVISIÓN INDEPENDIENTE

En el año 2008, en los mercados para este sector conviven al menos dos grandes *lógicas de negocios*: una basada en economías de escala, productos estandarizados, audiencias masivas, altos costos fijos, fuertes campañas publicitarias de lanzamiento de artistas y de construcción de imagen, asociada a productos extranjeros, y otra asociada a audiencias pequeñas, bajos costos fijos y rápidos ritmos de rotación de producto, características principales de la producción nacional.

Los contenidos nacionales se concentran principalmente en productos de entretenimiento y de información, en detrimento de otros contenidos de carácter formativo y cultural. Son pocos los programas de productores independientes que tienen éxito y que

logran ubicarse en horarios centrales vendiendo minutos a agencias y anunciantes importantes.

Esto es reforzado por el muy bajo *precio* de los productos extranjeros, ya amortizados en los mercados de origen. Frente a esto, los productos nacionales, aun vendidos al costo, resultan poco competitivos en términos económicos.

Al elaborar el PRC (2008), la condición de la demanda de programas de TV muestra empresas oligopólicas que dominan tanto la TV abierta como los canales de cable, las cuales maximizan su rentabilidad a través de una grilla de programas, fundamentalmente productos enlatados de la región y paquetes de películas de distribuidores internacionales, dejando para la producción nacional un lugar secundario. Esta situación tiene como consecuencia un comportamiento poco innovador en lo que a producción nacional se refiere, dado que la demanda se satisface a través de productos importados.

Existen sin embargo programas uruguayos que han logrado éxito y espacios en horarios centrales. Se caracterizan por diferenciales valorados por los espectadores, fundamentalmente asociados a cultura, educación, turismo y fuerte reconocimiento nacional.

La profesionalización y las relaciones con el mercado internacional son otros de los factores de éxito mencionados. Sin embargo, la formación en marketing y negocios de programas de TV es baja y son escasos los profesionales formados en estas áreas. No existen centros de formación específicos en Uruguay que satisfagan estas necesidades.

De igual forma, aspectos tales como la formación específica en TV o los agentes de ventas especializados no son fáciles de encontrar en Uruguay.

IV. CINE

En el mercado nacional, el *cine uruguayo* tiene características propias, atributos que motivan la demanda de un segmento de la población relativamente pequeño, como sucede con la mayoría de las producciones de los países latinoamericanos. Esa proporción en Uruguay significa un escaso número de espectadores, razón por la cual el retorno económico de una producción nacional es bajo.

La relación precio-calidad es favorable. Sin embargo, hay que destacar que el valor económico está sujeto a un alto grado de incertidumbre, intrínseca a este tipo de actividades. En Uruguay es claro que la mayor inversión se da en las primeras fases, que son por consiguiente las de mayor riesgo. Si bien el lapso que insume la producción de un film puede llevar años, en su fase comercial el ciclo de vida es muy corto, lo cual tiene relación directa con la recuperación de la inversión.

Los elementos mejor valorados se vinculan a la seguridad, la estabilidad financiera, la disponibilidad de equipamiento, talentos, facilidad de trámites y nivel de los recursos humanos. Sin embargo, en ninguno de estos aspectos se logra un diferencial respecto a los competidores.

En cuanto a la calidad de los proyectos, se considera que el desempeño

es medio en las primeras fases y bajo en las siguientes. El desempeño es medio en relación con la calidad del producto, fundamentalmente en los aspectos técnico-artísticos y reconocimientos, y bajo en materia de promoción, marketing, ventas.

Existe una restricción importante en el acceso al mercado, la distribución y las ventanas de exhibición. Esta debilidad está asociada a la escasa información disponible sobre la demanda y los plazos que involucran al negocio, el bajo desempeño y profesionalización de la fuerza de ventas, y el bajo desempeño en el área de comercialización y marketing. También existen carencias en la gestión empresarial: se mantiene una gran dosis de emprendedurismo con escasa orientación al mercado.

Respecto a los valores de producción, el desempeño es bajo, no porque no exista potencial, sino por problemas de gestión y ausencia de definiciones estratégicas.

En relación con la existencia de éxitos previos, el desempeño es medio a escala local y bajo a escala internacional, aunque con señales de ascenso. Este elemento está muy vinculado a las restricciones en el área de la producción, el marco normativo vigente, las relaciones de comercialización asimétricas y los problemas de acceso a la distribución y la exhibición.

El desempeño en términos de la capacidad de negociación es bajo, pero se percibe una mejora. Este aspecto también está condicionado por el acceso a fondos, el tamaño de las productoras, el nivel de éxitos previos y

el grado de incertidumbre que presenta el negocio.

DEBILIDADES DETECTADAS POR EL SECTOR PRIVADO EN EL MARCO DEL TRABAJO DEL CONSEJO SECTORIAL DURANTE EL AÑO 2013

- falta de formación en producción ejecutiva, ventas e inglés de técnicos;
- producción de contenidos: no hay un único modelo de negocios; cada película puede tener un modelo distinto;
- falta de subsidios/fondos para acceder a los mercados (conseguir inversores y/o vender/distribuir productos).

C. CONTEXTO INTERNACIONAL

Cada obra audiovisual es, por definición, un prototipo. Esto hace que, entre otras cosas, el resultado esperado desde el punto de vista económico, pero también desde el punto de vista de su impacto cultural y social, esté sujeto a incertidumbre. Aun así, existen ciertos atributos que el *cliente* (público, agencia, productora, distribuidor, seleccionador, canal de TV, etcétera) valora cuando están presentes.

Esto no implica un reduccionismo determinista, sino más bien identificar algunos elementos claves con el objetivo de reducir el margen de incertidumbre en el diseño de la estrategia.

Para focalizar las líneas estratégicas y siguiendo la base metodológica del programa, a continuación se presenta un conjunto de *atributos deseables* (factores de decisión de compra) identificados por los referentes del sector y validados por los consultores internacionales.

Una lista no taxativa de atributos que importan en el desempeño de los subsectores del audiovisual incluye la creatividad, la relación costo-calidad, lo favorable del ambiente de trabajo, la velocidad de respuesta, las facilidades logísticas, la existencia de valores de producción, la calidad de los proyectos y los productos (sean obras o servicios), la adaptabilidad a distintas ventanas de exhibición, los éxitos previos, el posicionamiento en el nivel doméstico e internacional, así como la imagen país y la capacidad de negociación.

I. CREATIVIDAD

Que los contenidos sean creativos o se comuniquen de forma creativa es uno de los atributos fundamentales para el éxito de las obras audiovisuales. En un contexto de fuerte competencia y de abundante y creciente oferta de contenidos audiovisuales, el talento y la originalidad son elementos críticos para diferenciarse y captar el interés de los destinatarios del producto. A su vez, la creatividad en el plano de resolución de problemas inherentes al proceso productivo es un aspecto también relevante.

En el caso del cine, en particular, referentes del sector señalan que las características de transmisión identitaria, cultural y artística favorecen las posibilidades de las obras audiovisuales. Sobre este aspecto los consultores internacionales señalaron que su experiencia no les permite afirmar que los aspectos vinculados a lo identitario y cultural faciliten la comercialización de un producto,

e incluso a menudo dificultan que se vea como producto cultural.

II. CALIDAD-COSTO

El costo es una información básica para la toma de decisiones en el mercado. Sin embargo, dadas las características de la producción audiovisual uruguaya, la estrategia no se debe basar en ventajas por bajo costo. Estas suelen ser coyunturales, temporales y sobre ellas otros países *entrantes* pueden sacar ventajas rápidamente. Este elemento no desconoce que para alguno de los subsectores del audiovisual, a corto plazo, una buena relación costo-calidad es un factor crítico para mantenerse en el mercado. A su vez, importa tener en cuenta que el costo de un proyecto audiovisual refiere a la sumatoria de costos del conjunto de las empresas participantes en él.

III. AMBIENTE DE PRODUCCIÓN FAVORABLE

Se requiere un entorno de negocios propicio en la esfera pública, que facilite las actividades: seguridad jurídica, seguridad económica, Estado facilitador, diversidad y libertad creativa, libertad de movimiento. Esto se relaciona con el necesario vínculo de confianza que debe existir en el Conglomerado para que distintos agentes colaboren a efectos de lograr el producto final.

IV. VELOCIDAD DE RESPUESTA

Es un diferencial muy fuerte que trasunta las habilidades de producción y gerenciamiento. Se relaciona también

con otros atributos, como las facilidades logísticas.

V. FACILIDADES LOGÍSTICAS

Brindar soluciones para la realización de los contenidos audiovisuales es considerado uno de los factores centrales en los avances que ha logrado el sector en Uruguay, fundamentalmente en la venta de servicios de producción, pero también para las operaciones de los demás subsectores.

VI. VALORES DE PRODUCCIÓN

La participación de directores, actores, autores, empresas y locaciones reconocidos son elementos valorados por quienes demandan productos audiovisuales. Estos valores responden a factores humanos y no humanos.

VII. CALIDAD DEL PROYECTO

La conformación de un proyecto profesional resulta un elemento clave para lograr el éxito de los productos audiovisuales. Abarca desde el guion hasta el plan de financiación, rodaje, promoción y venta.

VIII. CALIDAD DEL PRODUCTO

Lograr productos de calidad es un requisito mínimo para acceder tanto al mercado internacional como al nacional, donde se compite en un sector cada vez más profesionalizado. En particular, implica dominio técnico y artístico, así como gestión profesional de los distintos eslabones de la cadena de concepción

- financiación - desarrollo - producción
- promoción - distribución - exhibición.

IX. ADAPTABILIDAD

La adaptabilidad de los contenidos audiovisuales a las distintas ventanas y formatos es un elemento con valor intrínseco. Además es de esperar que gane en relevancia a partir del proceso de digitalización. Para algunos productos, los aspectos de *merchandising* deben ser considerados en este atributo.

X. ÉXITOS PREVIOS

Haber logrado productos sólidos, éxitos de taquilla (en particular en el mercado interno) o premios internacionales son elementos que aumentan las posibilidades de éxito en los mercados.

XI. POSICIONAMIENTO

Refiere a la capacidad de penetración de los productos en el mercado

(interno y externo). La percepción que el producto genera antes de ser *consumido* por el espectador, seleccionador, agencia u otro cliente es un factor determinante en su demanda. Esto vale para la cadena comercial, distribuidores, exhibidores, agentes de venta y festivales.

XII. IMAGEN PAÍS

La imagen país es un aspecto fundamental para la atracción de inversiones y la internacionalización de productos audiovisuales.

XIII. CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

Un factor decisivo en las etapas de gestión, venta, distribución y exhibición de los productos es la capacidad de negociación. En particular, un elemento clave es la formación en contratos y defensa de derechos de autor.

2. Antecedentes

A. OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA

A los efectos del PACC, el esfuerzo para la creación del PRC se concentró en algunos campos particulares del sector⁶¹ audiovisual del Uruguay.

El PRC busca orientar la acción conjunta para desarrollar mejores oportunidades de negocio, particularmente en el ámbito internacional, para los productos audiovisuales uruguayos. A través del Plan se busca dinamizar el Conglomerado Audiovisual uruguayo, generando ventajas competitivas que potencien el desarrollo productivo. La iniciativa de Conglomerado surge como un instrumento de política económica que fundamenta la intervención del Estado en la existencia de fallas de

mercado, problemas de coordinación y problemas de subproducción de bienes públicos. Por lo tanto, en el largo plazo el PRC busca mejorar el desempeño competitivo de las empresas, aprovechando la existencia de economías externas y *levantando* posibles problemas de articulación y coordinación.

En el Plan se desarrollaron líneas de acción que benefician también a los sectores que ofrecen productos y servicios culturales a través de reglas que atañen al aspecto estrictamente cultural. Esto plantea el desafío de que las iniciativas del Conglomerado estén articuladas con los planes y políticas que se promuevan desde el Estado y otras instituciones para el desarrollo cultural.

Se presentarán propuestas de formación técnica y profesional, actividades de promoción internacional, apoyo a la generación y desarrollo de proyectos, financiamiento a proyectos asociativos de empresas, propuestas de ámbitos de vinculación público-privada, actividades de posicionamiento y revalorización sectorial dentro y fuera de fronteras, lo cual resultará beneficioso para todos los subsectores del Conglomerado Audiovisual.

B. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN

A lo largo de varios meses de trabajo con metodologías participativas para

61 A los efectos del presente documento se considera *sector* al total del conjunto empresarial del audiovisual. La definición de conglomerado o clúster implica concentración geográfica y contiene sectores empresariales relacionados (proveedores de materias primas, servicios, consultoría, etcétera) y entidades públicas y privadas. En particular se ha propuesto abordar en el clúster a los subsectores Publicidad y servicios de producción, Animación y videojuegos, Productores de programas de televisión independientes y Cine.

el desarrollo de análisis FODA, construcción de cadenas de valor, *focus groups* con empresarios de diferentes sectores, entrevistas a referentes del sector, diagnósticos empresariales, con la colaboración de los consultores externos Fernando Labrada y Manuel Cristóbal, y tomando como base los *Informes de caracterización y diagnóstico del audiovisual*,⁶² se elaboró el PRC, con el objeto de comenzar el debate necesario para que las propuestas contenidas en él sean apropiadas por aquellos que realmente harán posible el crecimiento sustentable del Conglomerado Audiovisual: las empresas.

Se ha intentado establecer un marco para el crecimiento del Conglomerado, enfocado en desarrollar capacidades para internacionalizar el audiovisual uruguayo. En este sentido, se cree haber identificado las barreras más importantes para su crecimiento y se presentan las líneas de acción para lograr el objetivo.

Sin embargo, este es solo el principio. El reto será ejecutar las actividades necesarias con el necesario encadenamiento para lograr los resultados.

El desafío implícito contenido en el PRC es dinamizar un conglomerado, generar el capital social necesario para que el conjunto de empresas e instituciones públicas y privadas pueda desarrollar proyectos que tengan como consecuencia la mejora de la competitividad del conjunto empresarial.

Si se tiene éxito, se concretará una gran diversidad de proyectos en distintos

niveles, entre distintos *actores* orientados según la visión de desarrollo del Conglomerado. Esto, sin embargo, debe lograrse no solo en el marco del Programa que dio origen a esta iniciativa, sino más allá de su horizonte temporal.

Paralelamente, y a medida que se desarrollan acciones que favorezcan las actividades empresariales, se reforzarán las condiciones tendientes a que Uruguay sea atractivo para realizar proyectos audiovisuales tanto nacionales como internacionales.

Las bases del Plan de Refuerzo de la Competitividad son:

- Clara orientación. Más importante que saber cómo caminar es saber hacia dónde hacerlo. Este concepto simple refiere a la necesidad de tener una dirección clara para orientar las acciones del Conglomerado. Este punto de partida de cualquier estrategia se traduce en una visión y misión consensuadas, primero con el conjunto empresarial y posteriormente con el resto de las entidades del Conglomerado.
- Liderazgo. No se produce el desarrollo de Conglomerado sin la participación activa de las empresas y/o emprendedores del sector, con una visión amplia a largo plazo, con objetivos e intereses comunes. Es posible favorecer este liderazgo y existen mecanismos para ello, que serán considerados en este documento.
- Sostenibilidad. Es el objetivo necesario para que cualquier estrategia de dinamización de conglomerados continúe una vez finalizado el proyecto que la origina.

62 Documentos elaborados en el marco del PACC.

- Complementariedad y sinergias. Los objetivos, acciones, fondos destinados, redes empresariales, asociaciones, instituciones públicas y privadas deben ser complementarios y apalancarse unos a otros, orientados por la visión de desarrollo del Conglomerado.
- El Estado como dinamizador y facilitador. En ningún país del mundo existe desarrollo del sector audiovisual sin el involucramiento del Estado. Su marco legal, las empresas y las instituciones

estatales son elementos clave en los proyectos audiovisuales nacionales e internacionales.

Este documento, que se elaboró con carácter eminentemente operativo, se orienta a desarrollar actividades concretas *el día después*. Sin embargo, debe ser tomado como una herramienta dinámica, que requiere adaptaciones a medida que el conocimiento de las necesidades y su evolución así lo indiquen.

3. Visión

Dice la visión de desarrollo definida por el Conglomerado:

Somos el Conglomerado de Empresas Audiovisuales uruguayas competitivas, innovadoras y creativas que, con el apoyo de las instituciones que potencian su desarrollo, es reconocido a nivel nacional e internacional por la alta calidad de sus contenidos y servicios.

Se desprenden claramente de esta definición los elementos clave que se deberán considerar a la hora de definir la estrategia:

- empresas competitivas, innovadoras y creativas;
- alta calidad de sus contenidos y servicios;
- fuerte relación público-privada;
- inserción internacional.

4. Objetivos

La concepción, producción, distribución, venta, exhibición y consumo de contenidos y servicios audiovisuales pueden ser vistos como actividades culturales y económicas.⁶³ Esta doble dimensión debe ser considerada a la hora de diseñar una estrategia de desarrollo para el audiovisual y las políticas públicas que promuevan el Estado y las instituciones vinculadas al sector.

En particular, el alcance y el objetivo del PACC determinan una perspectiva que busca mejorar el desempeño competitivo del Conglomerado Audiovisual fundamentalmente a partir de un enfoque de mercado. Esto no quiere decir que las actividades y los proyectos contenidos no puedan tener un impacto positivo en la dimensión cultural, pero es claro que iniciativas que apunten exclusivamente al desarrollo de la cultura exceden el propósito del presente trabajo.

El desafío implícito aquí es dinamizar un conglomerado, generar el capital social necesario para que el conjunto de empresas e instituciones públicas y privadas pueda desarrollar proyectos que mejoren la competitividad del sector.

Atendiendo a estos principios en el PRC se proponen herramientas para promover el capital social, generar un mayor marco de confianza y cooperación, estimular la creación de redes y facilitar la asociatividad.

En este marco, el análisis se inicia desde la demanda, sistematizando cuáles son los atributos deseables para los productos audiovisuales, factores que señalan los campos en que se deben tomar decisiones para mejorar las probabilidades de éxito en los mercados. A partir de estos atributos se identifican las brechas existentes en relación a los competidores, los determinantes que influyen en la *performance* y las iniciativas para lograr un mejor desempeño competitivo.

De esta forma se constituyen tres grupos de líneas estratégicas con actividades concretas para potenciar y fortalecer el desarrollo del Conglomerado: mejora del entorno, desarrollo de capacidades y ampliación de mercados.

Respecto al componente de *mejora del entorno*, se definen iniciativas que generen un ambiente más adecuado para el desarrollo audiovisual y levanten restricciones que puedan existir en las instituciones de apoyo. Al mismo tiempo se pretende asegurar la sostenibilidad y continuidad de las acciones que será necesario ejecutar para dinamizar el Conglomerado

63 Si bien existe cierta controversia en el ámbito académico respecto a los límites de esta afirmación, profundizar sobre este aspecto escapa al objeto del presente documento.

Audiovisual y, como consecuencia, mejorar la competitividad de las empresas contenidas en él. Se plantean los elementos y actividades que favorecerán el desarrollo del Conglomerado, las redes, asociaciones, instituciones y empresas que lo contienen.

Asimismo, se considera en este componente el posicionamiento del Conglomerado en el mercado uruguayo, no solo desde el punto de vista de los *consumidores finales*, sino también del sistema político y público en general. Con ello se pretende lograr un entorno legal, normativo y de apoyos que potencie el Conglomerado.

Por su parte, las iniciativas para el *desarrollo de capacidades* se concentran en generar en las empresas la posibilidad de competir con ventajas genuinas. Se

plantean actividades para fortalecer el desarrollo de las empresas del Conglomerado y del sector en su conjunto, apuntando a la capacidad empresarial, la formación de recursos humanos, las facilidades para el desarrollo de proyectos y la promoción de la innovación tanto en productos como en servicios.

Finalmente, los lineamientos para la *ampliación de mercados* orientan actividades que faciliten la inserción internacional de productos y servicios audiovisuales uruguayos con un enfoque amplio y participativo. Se promueve la creación de la Uruguay Film Commission, así como una estrategia de marketing internacional para el Conglomerado, con énfasis en el trabajo asociativo, bajo la modalidad de redes o grupos empresariales.

5. Actividades y proyectos

En este capítulo se recogen las principales actividades y los proyectos planteados en el Plan Estratégico del año 2008. Al finalizar cada eje estratégico se describen los proyectos ejecutados y las actividades llevadas a cabo a la fecha de elaboración del presente informe (2013).⁶⁴

64 http://pacc.opp.gub.uy/inicio/documentos_pacc/.

EJE ESTRATÉGICO 1: MEJORA DEL ENTORNO

En este componente se pretende asegurar la sostenibilidad y continuidad de las acciones que será necesario ejecutar para dinamizar el Conglomerado Audiovisual y, como consecuencia, mejorar la competitividad de las empresas contenidas en él.

I. CREAR LA INSTITUCIONALIDAD NECESARIA PARA EL SOSTENIMIENTO DEL CONGLOMERADO

Objetivo: Nuclear al conjunto del tejido empresarial del sector y gerenciar la ejecución del PRC.

Se busca a través de este componente crear una institucionalidad que nucleee y represente a todos los sectores involucrados en el audiovisual uruguayo.

II. DESARROLLAR REDES Y ASOCIACIONES PRIVADAS DEL CONGLOMERADO

Objetivo: Desarrollar redes⁶⁵ y asociaciones privadas que brinden servicios de desarrollo empresarial del Conglomerado Audiovisual. Brindar asesoramiento, tutoría y monitoreo para el establecimiento de nuevas redes y asociaciones privadas y su puesta en marcha. Apoyar el fortalecimiento y la profesionalización de las redes y asociaciones existentes.

Este componente se propuso fomentar la creación de redes y asociaciones, apoyar su desarrollo profesional y sostenible, colaborar para que los objetivos planteados se consigan de forma eficaz y eficiente, aspecto este que requiere un *know how* específico.

III. POSICIONAR EL CONGLOMERADO AUDIOVISUAL EN URUGUAY

Objetivo: Posicionar el Conglomerado Audiovisual en Uruguay a través de un plan de *marketing social*.

IV. DESARROLLAR VENTANILLAS DE APOYO AL CONGLOMERADO AUDIOVISUAL

Objetivo: Desarrollar apoyos en diversas instituciones, tanto públicas como privadas, para sostener iniciativas concretas del Conglomerado.

V. ARTICULAR Y ESPECIALIZAR LOS FONDOS DE APOYO AL AUDIOVISUAL

Objetivo: Aumentar la consistencia y efectividad de los fondos de apoyo.

VI. PROMOVER EL ACERCAMIENTO CON EL SISTEMA FINANCIERO

Objetivo: Favorecer el conocimiento cruzado entre el sector audiovisual y el sistema financiero para la adecuación y el acceso a instrumentos de financiación. Se propone crear un ámbito formal para el acercamiento del Conglomerado Audiovisual al sistema financiero.

VII. ADECUAR Y DESARROLLAR EL MARCO NORMATIVO

Objetivo: Favorecer el desarrollo de las empresas del Conglomerado y facilitar la inversión extranjera en el sector. Existe un número importante

65 A los efectos del programa PACC se considera *red* a un grupo de tres o más empresas que pretendan trabajar de forma asociativa con un objetivo común. Puede ser con un horizonte temporal acotado o no.

de países que han desarrollado beneficios diversos para el desarrollo de las actividades audiovisuales y son de hecho el destino de muchos proyectos internacionales por estos motivos. Las medidas de beneficio fiscal pueden ser una herramienta efectiva en el comienzo de una estrategia de desarrollo e internalización, aunque es preciso tener en cuenta que debería ser temporal y que la estrategia no puede basarse exclusivamente en ventajas comparativas como estas.

VIII. CREAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DEL CONGLOMERADO

Objetivo: Contribuir a la toma de decisiones de negocios del sector audiovisual.

IX. DINAMIZAR EL APOYO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN PÚBLICOS

Objetivo: Favorecer la exhibición de productos audiovisuales uruguayos de calidad y lograr que los *actores públicos* sean demandantes exigentes de productos audiovisuales uruguayos.

AVANCES AL AÑO 2013 EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES CONTENIDAS EN EL EJE ESTRATÉGICO MEJORA DEL ENTORNO

INSTITUCIONALIDAD

En abril de 2008 se fundó la Cámara Audiovisual del Uruguay (CADU), una asociación civil sin fines de lucro que al 2013 cuenta con alrededor de 50 empre-

sas asociadas. Dentro de sus objetivos se encuentran:

- defender los intereses de las empresas asociadas, representándolos ante las autoridades, entidades, organizaciones, asociaciones o los clientes particulares, nacionales o extranjeros;
- promocionar, favorecer, fomentar, difundir y desarrollar el crecimiento y la internacionalización de las industrias vinculadas con el sector audiovisual;
- promover y facilitar la proyección y la imagen internacional del sector y los instrumentos de apoyo y fomento que permitan lograr, mantener y desarrollar dicha inserción;
- fomentar la cooperación y los intercambios de experiencias empresariales y profesionales entre sus asociados, articulando foros de relación entre sus miembros;
- promover la elaboración, gestión y administración de proyectos de inversión que propendan al desarrollo de sus asociados y a la prosperidad del Conglomerado Audiovisual;
- promover la cooperación, colaboración e interacción de la asociación y de sus asociados con instituciones públicas y privadas de cualquier naturaleza que resulten de interés al sector, así como generar, apoyar y fomentar acuerdos comerciales y de cooperación entre la asociación y otras personas o instituciones públicas o privadas de cualquier naturaleza;
- generar, apoyar y fomentar asociaciones y/o proyectos de inversión entre instituciones públicas y privadas, fortaleciendo la relación público-privada, así como generar, apoyar y

fomentar acuerdos comerciales y de cooperación;

- estimular el intercambio de información, difusión tecnológica, industrial y de comercialización, que propenda al desarrollo económico del sector y permita un mayor nivel de competitividad;
- recibir apoyo económico, internacional o nacional, y facilitar la celebración de convenios con organismos internacionales y con terceros en general;
- defender la libertad de expresión de la obra cinematográfica y audiovisual en todas sus fases, con arreglo a los principios constitucionales de ejercicio de la mencionada libertad;
- propender al desarrollo y perfeccionamiento de las técnicas, los métodos y las actividades vinculados con el estudio, el diseño, la realización, la difusión, la preservación y la comercialización del audiovisual;
- representar, agrupar, coordinar, organizar y difundir las actividades de las empresas asociadas ante los poderes públicos, organismos oficiales y privados, en el ámbito nacional, departamental e internacional.

La dirección y administración está a cargo de una Comisión Directiva compuesta por cinco representantes de empresas asociadas. Las elecciones de la Comisión Directiva se efectúan cada dos años. El voto es secreto y se emite a través de listas registradas ante la Comisión Electoral, que deberán contener cinco miembros titulares y cinco suplentes.

La Cámara Audiovisual cuenta con fondos recaudados a partir de las cuotas sociales, a los que se suman las comisiones percibidas por la administración

de fondos de terceros —instituciones vinculadas al sector—.

Por su parte, en 2008, el Instituto Nacional del Audiovisual (INA) dio lugar a la creación del ICAU, la institución pública encargada de diseñar las políticas nacionales del sector audiovisual del Uruguay. Desde el comienzo su estrategia ha sido trabajar conjuntamente con el sector público y privado, combinando mecanismos directos e indirectos, locales e internacionales.

Entre sus objetivos constitutivos se encuentran:

- fomentar, incentivar y estimular la producción, la coproducción, la distribución y la exhibición de obras y proyectos cinematográficos y audiovisuales;
- estimular acciones e iniciativas que contribuyan al desarrollo de la cultura cinematográfica;
- monitorear el sector audiovisual;
- implementar y ejecutar convenios;
- fomentar la formación audiovisual y la generación de condiciones para una adecuada distribución nacional.

Paralelamente a la implementación de un Plan de Fomento de la Actividad Audiovisual, desde el ICAU se proyecta el diseño de un Plan Estratégico para la Preservación y Conservación del Patrimonio Audiovisual y se impulsa un compromiso sobre la promoción y formación audiovisual de calidad, que deriva en acciones con foco en niños, niñas y adolescentes, así como en la circulación de contenidos audiovisuales en todo el país y el fortalecimiento de una red nacional para estos efectos.

El Plan, que incluye un fondo, constituye uno de los mecanismos directos de fomento a la actividad audiovisual nacional que priorizan el apoyo, el desarrollo y la producción de proyectos cinematográficos y audiovisuales. Contempla las diferentes fases de la cadena de valor del sector, con amplitud de miras en los contenidos audiovisuales.

Además del alcance nacional del Fondo, las coproducciones minoritarias pueden beneficiarse del apoyo en forma proporcional al porcentaje de participación, además de otros incentivos fiscales.

Desde 2010 y hasta la fecha, el sector cuenta con un espacio de articulación público-privada, la Mesa Estratégica, que se reúne mensualmente. Está compuesta por representantes del ICAU, de la Oficina de Locaciones Montevideanas, de la Asociación de Productores y Realizadores de Cine del Uruguay (ASO-PROD), el equipo de gestión (Uruguay Film Commission y la coordinadora del Conglomerado) y la directiva de la Cámara Audiovisual. Recientemente el Ministerio de Industria ha comenzado a participar en estas reuniones.

En el marco de este proceso, en el ámbito del Conglomerado Audiovisual se contrataron recursos humanos y se conformó el equipo de gestión, compuesto por una facilitadora del Conglomerado, una coordinadora de Uruguay Film Commission (con certificación de Association of Film Commissioners International) y una asistente de la Uruguay Film Commission and Promotion Office (UFCPO).

Asimismo, el 30 de julio 2013 se realizó el lanzamiento del Consejo Sectorial de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y Audiovisual,

creado en la órbita del Gabinete Productivo, con el objetivo de coordinar las acciones del Gobierno, los trabajadores y empresarios del sector y representantes de universidades. El Consejo está organizado en cuatro líneas de trabajo —Capacitación, Internacionalización, Nuevos negocios y Compras públicas—, con objetivos a 2020.

Asimismo, se aprobó un trabajo conjunto con Uruguay XXI, se establecieron convenios de apoyo a actividades puntuales de promoción país (eventos del sector organizados en Uruguay y presencia internacional) y articulación en el marco del programa Proexport.

Además, la Cámara Audiovisual del Uruguay forma parte de la Comisión Honoraria Asesora Independiente (CHAI), que asesora al Gobierno en los procesos de adjudicación de radio y televisión y otros temas y es convocada anualmente para formar parte del jurado evaluador en el marco de las convocatorias de Dinatel a proyectos audiovisuales.

REGULACIONES

En lo que refiere a la reglamentación del sector, a través del decreto 220/998, y con el espíritu de promover la industria audiovisual y mejorar la competitividad a escala internacional, los servicios de producción y las coproducciones filmadas en Uruguay para el exterior cuentan desde el año 2005 con la exoneración del impuesto al valor agregado (IVA, 22 %), establecida en los decretos 310/005 y 327/006, respectivamente, ya que se integran al concepto de *exportación de servicios* y por esa vía obtienen así un trato preferencial.

Esto supone un ahorro del 22 % en varios servicios contratados para la producción del proyecto —equipo técnico, seguros, alquiler de equipos, estudios, alquiler de mobiliario, utilería, vestuario, transporte, *catering* y hotelería, entre los más frecuentes—. Dicho beneficio se aplica a través de una empresa uruguaya.

Desde el sector, en el año 2010 se contrató una consultoría que tuvo como producto final la elaboración de un proyecto de decreto que permitiría al sector audiovisual exonerar del impuesto a las rentas de las actividades económicas (IRAE), impuesto a las rentas de las personas físicas (IRPF) o impuesto a las rentas de los no residentes (IRNR) aun aquellos servicios facturados a productoras nacionales que prestan servicios de apoyo logístico a empresas extranjeras. Esto se debe a que en la práctica las empresas extranjeras contratan directamente con una productora local, la que a su vez subcontrata servicios. El espíritu del decreto es que *no importa que se facture a una empresa nacional si el servicio termina siendo aprovechado en el extranjero*.

La Ley del Servicio de Radiodifusión Comunitaria, aprobada en 2008, incorporó a la legislación uruguaya una serie de principios de la radiodifusión que rigen para todos los sectores audiovisuales, referidos a la calidad de patrimonio común de la humanidad del espectro, a las garantías para ejercer la libertad de expresión en cualquier plataforma, a la necesidad de diversidad, pluralismo, transparencia y equidad en el acceso a los medios audiovisuales en general.

El reciente decreto del Poder Ejecutivo que establece las condiciones de la

transición de la televisión analógica a la digital abierta y define un nuevo marco regulatorio para asignar las frecuencias reservadas para esta modalidad ha significado un cambio sustantivo en esa materia.

A esto vienen a sumarse el proyecto de Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual y la incorporación de estándares y principios relativos a las garantías al derecho a la libertad de expresión y a la información, a la diversidad y la pluralidad.

En el marco del nuevo proyecto de Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, la CADU ha estado adquiriendo un rol más activo y un papel más protagónico en los grupos de decisión.

Desde la Dirección de Industrias Creativas (Ministerio de Educación y Cultura) se implementó una Cuenta Satélite en Cultura para el año 2009, a través del proyecto de cooperación internacional Viví Cultura y en convenio con la Universidad de la República.⁶⁶

Para esta primera investigación se decidió focalizar en los siguientes sectores culturales:

- Audiovisual
- Música
- Libros y publicaciones
- Artes escénicas (que incluyen teatro, danza y música en vivo)
- Artes plásticas y visuales
- Museos, bibliotecas y formación cultural.

66 http://cultura.mec.gub.uy/innovaportal/file/38210/1/cuenta_satelite_web.pdf.

FONDOS

- En las bases del Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Producción Audiovisual Nacional (FONA) se señala:

[Sus] fondos serán destinados exclusivamente a la *financiación, difusión y comercialización* de los proyectos de piezas que se seleccionen [...].

Paralelamente se expresa⁶⁷ que el financiamiento se dará al inicio de la preproducción, al inicio del rodaje, al finalizar el rodaje y a la entrega de la obra. De esta manera, quedan parcialmente atendidas las etapas de mercado. Dispone de fondos anuales aproximados a los USD 270.000 (2007). En la 18.ª edición, que tuvo lugar en 2013, se adjudicaron dos premios de \$ 2.400.000 cada uno en el rubro *ficción* y dos de \$ 1.200.000 en el rubro *documentales*, total \$ 7.200.000.⁶⁸

- En referencia a Montevideo Socio Audiovisual, el decreto 30820 de la Junta Departamental de Montevideo prevé:

A través de este programa se asignarán recursos a producciones audiovisuales nacionales, cualquiera sea su destino (cine o televisión) y tiempo de duración o formato, para atender etapas de *producción, distribución o marketing*. Los recursos deberán ser reembolsados al Programa

en las condiciones que establecerá la Intendencia Municipal.

Asimismo, su artículo *e* establece:

La asistencia económica será definida por la Intendencia Municipal y cubrirá parcialmente el presupuesto de la producción.

Este programa dispone de fondos anuales aproximados a los USD 150.000 (2007). En 2013 el fondo Montevideo Filma consistió en USD 200.000 (nuevo fondo no reembolsable para la etapa de inicio de rodaje)⁶⁹ y USD 400.000 aproximadamente de Montevideo Socio Audiovisual para la etapa de finalización.⁷⁰

Fondos que provendrán del ICAU

En referencia a estos fondos, cuya utilización aún no se ha definido, dice el artículo 2.º, literal H, del proyecto de Ley del Cine y Audiovisual:

[...] otorgar, de acuerdo a sus posibilidades financieras, incentivos para acrecentar la actividad cinematográfica y audiovisual nacional en las fases de *concepción, elaboración de guiones, producción, distribución y comercialización* [...].

Este instituto contará con un presupuesto anual cercano al millón de dóla-

67 Bases del llamado 2007.

68 <<http://www.montevideo.gub.uy/ciudadania/concursos/fona>>.

69 <<http://locaciones.montevideo.gub.uy/es/mvd-filma>>.

70 <<http://locaciones.montevideo.gub.uy/es/mvd-socio-audiovisual>>.

res, según se desprende del proyecto de ley. Desde su comienzo está integrado por los \$ 25.000.000 otorgados por la ley. En el 2013 se integró a los fondos el complemento del Ministerio de Industria, Energía y Minería, consistente en tutorías y un monto de \$ 234.500. También a partir de 2013 los premios en la categoría de televisión incluyen: Precompra ficción de TNU: USD 9.000; Precompra de TV Ciudad: USD 9.000; y Precompra documental de TNU: USD 7.000. Estos fondos incluyen dos convocatorias concursables: la primera a inicios de año, incluyendo las líneas de producción, y la segunda a mediados de año, incluyendo las líneas de desarrollo. Las categorías Festivales y muestras y Formación se incluyen en ambas convocatorias. Además existe una línea de fondos no concursables para el posicionamiento internacional, por un monto de \$ 2.100.000, que son evaluados mes a mes por la Comisión Ejecutiva Permanente (CEP).

- Desde 2010, en el marco del Festival Internacional de Cine de Punta del Este, se realiza el Work In Progress, un concurso para películas en etapa de finalización. Desde el ICAU el premio alcanzó los USD 10.000 en 2013. Otros premios consistieron en servicios de posproducción a cargo de empresas nacionales (La Mayor) e internacionales (HD Argentina, Kine y Sonamos de Chile, Sylicone París).
- Desde 2010, y gracias a la firma del convenio entre el ICAU y el Banco República, existe, además, el Fondo de Lanzamiento y Promoción de

Proyectos y Películas, que consta de USD 200.000.

EJE ESTRATÉGICO 2: DESARROLLO DE CAPACIDADES

Este componente se concentra en el fortalecimiento o la creación de capacidades a los efectos de generar en las empresas la posibilidad de competir a través de ventajas genuinas.

Actualmente, la oferta existente de formación continua para profesionales del sector audiovisual es, al menos, reducida. En este sentido, en un contexto de progreso tecnológico permanente y aumento del volumen de trabajo, la formación de recursos humanos en el audiovisual puede representar un cuello de botella a mediano plazo.

I. FORMACIÓN BÁSICA

Objetivo: Contribuir al intercambio entre las instituciones universitarias y terciarias de formación y el sector privado.

II. FORMACIÓN ESPECIALIZADA: MARKETING, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Objetivo: Mitigar una debilidad típica del tejido empresarial uruguayo a nivel de pymes, presente en el sector audiovisual.

III. FORMACIÓN ESPECIALIZADA: PROGRAMA TÉCNICO Y ARTÍSTICO

Objetivo: Brindar formación continua a profesionales del audiovisual.

IV. FORMACIÓN DE POSGRADO: DIPLOMA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS AUDIOVISUALES

Objetivo: Profundizar y profesionalizar la gestión empresarial del sector.

V. SISTEMA DE BECAS PARA ESPECIALIZACIÓN EN EL EXTERIOR

Objetivo: Crear a mediano plazo una masa crítica suficiente para el desarrollo de capacitación de alto nivel en el país.

VI. PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES A TRAVÉS DE REDES

Objetivo: Apoyar y viabilizar la realización de proyectos de desarrollo de capacidades originados en redes tanto horizontales como verticales —en particular, producción-distribución-exhibición—.

VII. SERVICIO EMPRESARIAL PARA PROYECTOS AUDIOVISUALES

Objetivo: Brindar apoyo empresarial en la fase de proyectos. Incubar proyectos de negocio.

VIII. CONCURSO DE INNOVACIÓN

Objetivo: Hallar talentos jóvenes. Reconocer y estimular la generación de proyectos creativos e innovadores que involucren el uso de nuevas tecnologías.

AVANCES AL AÑO 2013 EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES CONTENIDAS EN EL EJE ESTRATÉGICO DESARROLLO DE CAPACIDADES

El Consejo de Educación Técnica (Universidad del Trabajo del Uruguay) ofrece formación profesional audiovisual, pública, en las siguientes propuestas:

- Tecnicatura Audiovisual. Formación terciaria con especialización en imagen y sonido, mezcla y posproducción.
- Bachillerato Audiovisual - Educación Media Tecnológica (EMT). Formación secundaria con enfoque en audiovisual, que busca un acercamiento a la realización audiovisual integral.
- Formación Profesional Básica (FPB). Formación para educación media que busca recuperar estudiantes que han salido del sistema educativo y/o que no han ingresado en secundaria. La FPB existe en otros oficios y desde este año se implementó en Audiovisual.

En el año 2009, en el marco del Programa PACC, se cofinanció el proyecto Diploma en Gestión de Negocios Audiovisuales (DGNA). Con él se propuso mejorar la gestión dentro de la industria audiovisual uruguaya, un área para la que ninguna institución del país ofrecía formación específica. El DGNA fue concebido como un programa intensivo dirigido a gestores del sector, que abarcó en profundidad los dos grandes componentes en que radica el éxito de un emprendimiento

audiovisual: el área más creativa de los contenidos (formatos, tendencias en mercados audiovisuales, programación, nuevas plataformas...) y el área de gestión empresarial, tal como se enseña en las escuelas de negocios (control de costos, estrategia de dirección, *marketing*, recursos humanos...).

Hasta el momento no se ha reeditado. En agosto de 2009 se dictó un seminario sobre aspectos tributarios del sector audiovisual, a cargo de Leonardo Akerman, al que asistieron, entre otros, exalumnos del DGNA. Se ha procurado mantener el contacto con los exalumnos.

Los inscritos al Diploma en Gestión de Negocios Audiovisuales en modalidad completa fueron 13, de los cuales se diplomaron 10, y hubo 12 alumnos con inscripción parcial (por módulos).

EJE ESTRATÉGICO 3: AMPLIACIÓN DE MERCADOS

I. CREACIÓN DE LA URUGUAY FILM COMMISSION

Objetivo: Generar una estructura promotora de las obras audiovisuales uruguayas que, a su vez, funcione como elemento de atracción de inversiones en el sector. La Uruguay Film Commission será un brazo ejecutor fundamental en el campo del marketing internacional del Conglomerado y del posicionamiento subsectorial, no solo en referencia a la promoción, sino también en la búsqueda de canales comerciales para los productos audiovisuales uruguayos.

II. MARKETING INTERNACIONAL DEL CONGLOMERADO AUDIOVISUAL URUGUAYO

Objetivo: Comunicar adecuadamente el talento, la creatividad y la calidad de la producción nacional.

III. PROYECTOS DE REDES ORIENTADAS AL MERCADO

Objetivo: Apoyar y viabilizar las iniciativas de red orientadas hacia la comercialización.

IV. POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DE LOS SUBSECTORES DEL AUDIOVISUAL

Objetivo: Fortalecer el posicionamiento internacional de los sectores del audiovisual uruguayo.

V. PROFESIONALIZACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Objetivo: Apoyar la creación de áreas dedicadas a la internacionalización de proyectos audiovisuales en las empresas.

VI. FORO LATINOAMERICANO DE PROYECTOS PRODUCTIVOS

Objetivo: Posicionar un evento internacional que nucleee a los distintos subsectores del audiovisual con fines de realización de proyectos en un entorno de asociatividad internacional.

VII. VIGILANCIA TECNOLÓGICA

Objetivo: Mantener al sector plenamente actualizado sobre el avance tecnológico en las áreas de su interés, en particular con aquellas especificidades que plantean nuevas posibilidades de negocio.

VIII. SEMINARIO DE DESARROLLADORES DE NINTENDO

Objetivo: Ingresar al circuito de juegos de consola Nintendo.

IX. VIGILANCIA DE MERCADOS

Objetivo: Detectar posibilidades de nuevos negocios, tendencias de los mercados y nichos.

AVANCES AL 2013 EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES CONTENIDAS EN EL EJE ESTRATÉGICO AMPLIACIÓN DE MERCADOS

En el año 2009, a través de un proyecto cofinanciado por el Programa PACC, se creó la UFCPO, cuyos objetivos son:

- promover las locaciones uruguayas como escenario para producciones extranjeras;
- contribuir a la proyección internacional del audiovisual nacional.

En el año 2009 se creó la imagen institucional para UFCPO, en 2010 se adquirió la membresía en la Association of Film Commissioners International y

en 2012 Uruguay integró la Comisión Directiva de esta Asociación.

TAREAS DE UFCPO - ASESORAMIENTO Y ENLACE

- Asesorar a los productores extranjeros interesados en conocer aspectos relativos a las condiciones y los requisitos para filmar en territorio uruguayo: información sobre exoneración de IVA cuando el servicio —o la coproducción— es proporcionado por una productora local; información relativa al trámite de admisión temporaria; información sobre fondos de apoyo a la producción de cine y TV.
- Facilitar el enlace entre el productor extranjero y la industria audiovisual nacional, la comunidad, las compañías de producción nacionales, los profesionales, la administración pública estatal, departamental y local.
- Ofrecer información sobre infraestructura turística: proporcionar datos de hoteles, restaurantes, empresas de transporte, etcétera.
- Proporcionar información sobre posibles locaciones de acuerdo a las necesidades de los proyectos (básicamente a través del banco de imágenes de nuestra página web).
- Hacer el seguimiento de tramitaciones de visas ante la Embajada y la Oficina de Migraciones.

TAREAS UFCPO - PROMOCIÓN Y ASISTENCIA A MERCADOS

- Coordinación de *stands* y materiales de promoción.

- Relevamiento y elaboración de materiales de promoción.
- Coordinación de delegaciones de productores uruguayos a mercados priorizados.
- Contactos y reuniones en los mercados: contactos con agentes de venta y/o distribuidores; contactos con programadores de festivales; contactos con productores extranjeros; contactos con publicaciones especializadas; contactos con fondos/mercados internacionales; contactos institucionales.
- Coordinación de acciones de visibilidad de Uruguay en mercados.

COORDINACIÓN DE STANDS DE URUGUAY EN MERCADOS Y FERIAS ESPECIALIZADAS

Festival Internacional de Cine de Guadalajara (México, 2010), Forum Brazil (Brasil, 2009), Sevilla International Locations Expo (España, 2009-2010), Ventana Sur (Argentina, 2009-2012), Locations Show (Estados Unidos, 2010-2012) y Marché du Film de Cannes (Francia, 2011-2013).

COORDINACIÓN DE MISIONES DE DELEGACIONES DE PRODUCTORES Y EMPRESAS EN MERCADOS Y FERIAS ESPECIALIZADAS

Cine (ficción/documental)

Marché du Film de Cannes (Francia, 2013), Ventana Sur (Argentina, 2009-2012), BAFICI (Argentina, 2011), IDFA (Países Bajos, 2010-2011), Festival de

San Sebastián (España, 2010), Mercado de Cine de Guadalajara (México, 2010).

Televisión

Mipcom (Francia, 2011), Forum Brazil (Brasil, 2009-2011), Natpe (Estados Unidos, 2011), MipTV (Francia, 2010), Ven Tv (2011).

Animación/videojuegos

Game Developers Conference (Estados Unidos, 2011-2013), Forum Brazil (Brasil, 2011), Cartoon Connection (México, 2010).

Publicidad

Cannes Lions (Francia, 2010-2011), Sile (España 2009-2010).

DESARROLLO DE MATERIALES DE PROMOCIÓN PARA MERCADOS Y FERIAS ESPECIALIZADAS

Realización de página web de Uruguay Film Commission, <www.uruguayfilmcommission.com.uy>.

Catálogos: Locaciones y servicios, Ficción, Documental, Estudios de animación.

Materiales de promoción de producción reciente para Ventana Sur y Cannes.

Pautas publicitarias en medios especializados: Especial Variety, The Location Guide, Cannes Lions Daily News, Catálogo de Industria Festival de San Sebastián, LATAM Cinema, Especial TTV Mipcom.

ACCIONES DE PROMOCIÓN EN URUGUAY

- Asesoramiento a proyectos extranjeros respecto a:
 - permisos para filmar,
 - incentivos fiscales,
 - festivales internacionales en Uruguay,
 - fondos,
 - acuerdos de cooperación.
- Docmontevideo - Apoyo a talleres de formación.
- Tercer Encuentro Film Commissions de Latinoamérica.

- Work in Progress - Festival de Punta del Este (2011-2013).

ARTICULACIÓN CON INSTITUCIONES NACIONALES

- Uruguay XXI
- Ministerio de Turismo y Deporte
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Dirección de Industrias Creativas (DICREA) del Ministerio de Industria, Energía y Minería.
- Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas.

6. Agenda de trabajo (2013)

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: MEJORA DEL ENTORNO

OBJETIVO 1: FORTALECIMIENTO DEL CONGLOMERADO AUDIOVISUAL

ACTIVIDADES

- Mantener reuniones de la Mesa Estratégica de Audiovisual UY.
- Visitar periódicamente a las empresas e instituciones de Audiovisual UY.
- Reuniones de la directiva de CADU.

- Elaborar el Plan de Comunicación de Audiovisual UY en general y de la UFCPO en particular.
- Contar con una estructura de recursos humanos para la gestión de Audiovisual UY y de la UFCPO.
- Realizar eventos anuales con Audiovisual UY.
- Realizar Asambleas de CADU.
- Diseñar un sistema de información del sector audiovisual.
- Elaborar el Plan de Comunicación de Audiovisual UY en general y de la UFCPO en particular.

**OBJETIVO 2:
FORTALECIMIENTO DE LA UFCPO**

ACTIVIDADES

- Integrar la UFCPO a la Comisión Directiva de la Association of Film Commissioners International (AFCI).
- Relevar formas de financiamiento de Film Commissions Latinoamericanas con el fin de consolidar y dar sostenibilidad a UFCPO.
- Contar con el asesoramiento de un experto internacional respecto a experiencias de financiamiento de Film Commissions.

**LÍNEA ESTRATÉGICA 2:
DESARROLLO DE CAPACIDADES**

**OBJETIVO 1:
PROFUNDIZACIÓN DEL TRABAJO
DE AUDIOVISUAL UY EN EL
TERRITORIO NACIONAL**

ACTIVIDADES

- Celebrar reuniones con referentes departamentales.

**OBJETIVO 2:
MEJORAR LA FORMACIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR**

ACTIVIDADES

- Relevar las necesidades de formación del sector empresarial.
- Elaborar proyectos de formación que contemplen las necesidades detectadas.

**LÍNEA ESTRATÉGICA 3:
AMPLIACIÓN DE MERCADOS**

**OBJETIVO 1:
PROMOVER LAS LOCACIONES Y
LOS SERVICIOS AUDIOVISUALES
URUGUAYOS PARA PRODUCCIONES
EXTRANJERAS Y PROMOCIONAR
INTERNACIONALMENTE LA
PRODUCCIÓN NACIONAL A
TRAVÉS DE LA UFCPO**

ACTIVIDADES

- Asesorar a productores extranjeros que se contactan a través de la página web de UFCPO.
- Mantener reuniones con distribuidores, agentes de venta y programadores de festivales internacionales.
- Apoyar y asesorar a productores uruguayos.
- Dar seguimiento y evaluar los resultados de las empresas en las misiones, identificando mercados, resultados y negocios.
- Gestionar las misiones priorizadas por el sector empresarial en el proyecto “Internacionalización en mercados prioritarios” del Programa PACC.
- Coordinar y asesorar a las empresas en la gestión de apoyos para la participación en festivales y mercados internacionales.
- Coordinar misiones inversas de experto en programación de festivales internacionales, referente de distribución, y planificación de Familiarization Trips (Fam-Trip) de locacionistas extranjeros para 2013-2014.
- Coordinar un evento de carácter internacional en el país.

**OBJETIVO 2:
PERFECCIONAR LOS INSTRUMENTOS
DE COMUNICACIÓN DE UFCPO**

ACTIVIDADES:

- Contratar pautas publicitarias en medios especializados.
- Contar con herramientas de comunicación adecuadas (ver plan de comunicación de Audiovisual UY).
- Sistematizar y actualizar bases de datos.

7. Anexo

MONTO PACC EJECUTADO POR TIPO DE PROYECTO (AL 30.6.2013)

Estructurante		Abierto		Cerrado		Corto plazo		Totales		
Monto (USD)	Cantidad	Monto (USD)	Cantidad	Monto (USD)	Cantidad	Monto (USD)	Cantidad	Total monto	Total cantidad	Empresas beneficiarias
406.264	8	206.515	11	75.433	8	-		688.212	27	50

MONTO PACC EJECUTADO POR ORIENTACIÓN DE LOS PROYECTOS (AL 30.6.2013)

Acciones de comercialización	Calidad/Buenas prácticas	Capacitación	Ferias/misiones al exterior	Fortalecimiento	I + D + i	Total
74.238	10.103	87.178	138.925	360.866	16.902	688.212

PROYECTOS PRIORITARIOS

Nombre	Fortalecimiento Institucional del Conglomerado Audiovisual 2013-2014 (quinta edición)
Año de inicio	2013
Duración prevista	12 meses
Breve descripción	El presente proyecto busca consolidar una organización tal que aporte a desarrollar las institucionalidades en términos de eficiencia y funcionalidad del Conglomerado Audiovisual, de manera de potenciar los procesos de trabajo ya iniciados. La agenda del Conglomerado está centrada y apoyada en el Plan de Refuerzo de la Competitividad, con tres ejes: la mejora del entorno, el desarrollo de las capacidades y la ampliación del mercado.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer al equipo técnico del Conglomerado en general y de la UFCP en particular (honorarios y gastos de funcionamiento). Organizar foros, seminarios y misiones inversas. Mejorar el posicionamiento de Uruguay en el mercado internacional mediante la figura de la UFCPO. Continuar trabajando en el posicionamiento internacional de la UFCPO mediante misiones internacionales (Location Trade Show), participación en tres instancias en el Board AFCI (una en Corea y dos en Estados Unidos) y en la Red Latinoamericana de Film Commissioners (Bolivia). Incluir pautas en importantes publicaciones de alcance internacional y el desarrollo, la distribución y el seguimiento de materiales de promoción.
Situación esperada	<ul style="list-style-type: none"> Al finalizar el proyecto se espera contar con una institucionalidad fortalecida. Proyectos estructurantes, abiertos y cerrados en el marco del Programa PACC y planificados en el ámbito del Conglomerado en cartera. Incremento de la articulación entre los distintos actores públicos y privados del Conglomerado. La CADU ha consolidado y expandido su masa de asociados, gestiona eficientemente los aspectos administrativos, de recaudación y de funcionamiento. Se ha avanzado en un sistema de información para el Conglomerado. Se ejecutan actividades formativas y de capacitación. Mejora el posicionamiento internacional del Conglomerado Audiovisual.
Presupuesto	USD 91.700
Estado	En ejecución

Nombre	Internacionalización del Conglomerado Audiovisual en mercados prioritarios
Año de inicio	2012
Duración prevista	12 meses
Breve descripción	El objetivo del proyecto es mejorar el posicionamiento internacional de las empresas del Conglomerado Audiovisual con el fin de atraer proyectos y comercializar contenidos nacionales. El proyecto va dirigido a concentrar el posicionamiento internacional en los mercados prioritarios para los subsectores del Conglomerado (Animación, Videojuegos, Cine, TV y Publicidad).
Actividades	<p>El proyecto va dirigido a concentrar el posicionamiento internacional en los mercados internacionales prioritarios para los distintos subsectores del Conglomerado (Animación, Videojuegos, Cine, TV y Publicidad).</p> <p>En este sentido, prevé fondos para la participación de empresarios del sector audiovisual en misiones internacionales. Estas actividades se realizarán en el marco de trabajo de la UFCPO que fue oportunamente aprobado en la Mesa Estratégica del Conglomerado Audiovisual (ámbito de gestión público-privado del Conglomerado). La UFCPO acompañará dichas misiones con el fin de contar con una plataforma institucional. La función de la UFCPO en las misiones será organizar y dirigir reuniones reducidas con referentes claves de los mercados prioritarios para facilitar la concreción de negocios de las empresas del Conglomerado. Los mercados priorizados por cada subsector son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Animación: Cartoon Connection (Canadá) • Videojuegos: GDC (Estados Unidos) • Cine-Ficción: Marché Du Film de Cannes (Francia) • Cine Documental • TV: Mipcom (Francia) • Publicidad: FIAP (Estados Unidos) <p>Se consideró como evento transversal a Rio Content Market.</p>
Situación esperada	Se espera que a la finalización del proyecto haya un mejor posicionamiento internacional de las empresas del Conglomerado Audiovisual y por ende un mayor volumen de negocios.
Presupuesto	USD 135.900
Estado	En ejecución
Nombre	Materiales para la promoción internacional conjunta
Año de inicio	2009
Duración prevista	16 meses
Breve descripción	El proyecto incorpora fondos para la elaboración de materiales de apoyo a la internacionalización conjunta del sector audiovisual. Asimismo, incorpora recursos para la generación de una guía, acciones en publicaciones internacionales de nicho, adecuación de la herramienta web disponible, equipamiento informático necesario y misiones inversas de <i>decision makers</i> internacionales.
Actividades	<p>De acuerdo con las recomendaciones del PRC y consultoría ampliatoria, se desarrollarán los siguientes materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Website. Estructura de sitios anidados bajo el dominio (www.audiovisual.com.uy). • Maletín: incluye DVD promocional (de locaciones y servicios de producción o de contenidos según el caso), catálogo o <i>pocket guide</i>, publicación semestral, <i>stand</i> portable, <i>newsletter</i> mensual, publicación anual, anuncios y <i>banners</i>. • Catálogo, información sobre profesionales del sector: recursos humanos, técnicos y logísticos del país y beneficios normativos.
Situación esperada	Se espera contar con materiales de alta calidad, que brinden un correcto soporte promocional a las empresas uruguayas y a Uruguay como destino audiovisual. A su vez, se espera haber desarrollado una red de colaboración con otras instituciones (públicas y privadas, nacionales y extranjeras) a través de las acciones de producción comercial y los apoyos para distribución internacional.
Presupuesto	USD 49.000
Estado	Ejecutado
Nombre	Seguridad en los rodajes
Año de inicio	2008
Duración prevista	6 meses

Breve descripción	El proyecto busca relevar y analizar causas y riesgos de accidentes y enfermedades laborales del sector audiovisual. Con la información obtenida se formularán recomendaciones preventivas para cada riesgo relevado, materializadas en una <i>Guía de seguridad</i> .
Actividades	Para avanzar hacia el objetivo planteado, el proyecto se desarrolló en tres etapas: 1. relevamiento tanto de normativa aplicable a la actividad audiovisual como de campo, que incluyó visitas a lugares de trabajo y entrevistas con agentes del sector; 2. sistematización del trabajo de campo para la elaboración de un documento; 3. impresión de una <i>Guía de seguridad</i> para su distribución y presentación pública. Los costos fundamentales de estas acciones son la contratación del técnico prevenciónista y el comunicador, el diseño gráfico de la <i>Guía</i> , su impresión y la difusión de sus contenidos.
Situación esperada	Contar con un instrumento de difusión de buenas prácticas que constituya un primer paso sistemático hacia la sensibilización y la prevención de riesgos relevados, lejos de ser un fin en sí mismo, es el punto desde el cual instrumentar iniciativas de capacitación en seguridad para los responsables de equipos, empresas y trabajadores. Por otra parte, el proceso de armado de la <i>Guía</i> constituirá un punto de aproximación con instituciones como UTE, Bomberos, BSE, etcétera, que permitirá una mejor especialización institucional en la actividad del sector.
Presupuesto	USD 11.858
Estado	Ejecutado





DISEÑO

Plan del Conglomerado

Este documento, síntesis del Plan Estratégico del Conglomerado Diseño (PRC), ha sido escrito por investigadores del Instituto de Economía (UDELAR) en colaboración con técnicos del Programa PACC, incorporando información actualizada desde 2009 a la fecha.

El Plan Estratégico (2009) fue elaborado en un proceso participativo de las empresas e instituciones públicas y privadas vinculadas al Conglomerado. Dicho trabajo fue coordinado por la D. I. Paulina Becerra. La citada no es responsable, sin embargo, por eventuales errores de interpretación o de elaboración contenidos en la presente síntesis.

167. Diagnóstico

167. Mapeo

175. Análisis de situación

177. Contexto internacional

184. Antecedentes

184. Objetivos y organización del programa

185. Proceso de elaboración del PRC

186. Visión

187. Objetivos

187. Alianzas estratégicas para la producción e internacionalización

187. Fortalecimiento institucional y visibilidad

188. Formación de recursos humanos y fomento de la empresariedad

189. Actividades y proyectos

189. Lineamiento Estratégico 1: Alianzas estratégicas para la producción e internacionalización

189. Lineamiento estratégico 2: Fortalecimiento institucional y visibilidad

190. Lineamiento estratégico 3: Formación de recursos humanos y fomento de la empresariedad

191. Agenda de trabajo (2010-2013)

191. Fortalecimiento institucional del Conglomerado y de la Cámara de Diseño

191. Fomento de la incorporación de diseño en el sector productivo nacional

191. Promoción de las empresas y los estudios de diseño en el ámbito local e internacional

192. Fortalecimiento de capacidades profesionales y empresariales

192. Fomento de una cultura del diseño en el Uruguay y sensibilización de empresas de diseño

192. Proyecto para la realización de un Fab Lab (laboratorio de fabricación digital) en Uruguay

193. Apoyo a emprendedores y nuevas empresas de diseño

193. Apoyo a los emprendedores y empresas de diseño para acceder a financiamiento

193. Políticas públicas y diseño

194. Anexo

1. Diagnóstico

A. MAPEO

El diseño ha sido incorporado a la cultura de los negocios innovadores en el mundo como una herramienta fundamental, debido a su alta capacidad para agregar valor, catalizar las tendencias sociales y culturales, y asistir a las empresas en los procesos de mejora continua y reducción del impacto ambiental. En el año 2009, cuando se elaboró el Plan Estratégico,⁷¹ se identificaron claramente dos modelos de negocios relacionadas con los fines, que dividen al sector en dos segmentos de empresas:

- Segmento Business-to-Business (B2B): empresas especializadas que ofrecen servicios de diseño a otras empresas u organizaciones.
- Segmento Business-to-Consumer (B2C): empresas que ofrecen bienes de consumo en los cuales el diseño está embebido:
 - *productos con diseño* (diseño como valor agregado), que logran distintos niveles de descomoditización a través de operaciones de diseño que pueden afectar la estética, la función, la operatividad, la ergonomía, etcétera;

- *productos de diseño o de autor* (diseño como *core* del producto): una diferenciación más sofisticada que a su vez obtiene rentas mucho mayores.

Cada uno de estos modelos de negocio puede ser aplicado o incorporado en los diversos sectores productivos o comerciales.

Para acercarse más específicamente a las oportunidades de negocio para el diseño es preciso identificar los *drivers* que surgen de las prospectivas para los diversos modelos de negocio y de las principales tendencias sobre las buenas prácticas y el “buen diseño”.

A partir del análisis realizado en 2009 surgieron con claridad cuatro *drivers* fuertemente interrelacionados:

- **Sustentabilidad:** Reúne las iniciativas orientadas a alcanzar beneficios económicos de largo plazo, pero también sociales y medioambientales. El diseño está siendo cada vez más utilizado para lograr soluciones más sustentables: amigables con el medioambiente, que mejoren la calidad de vida, que respeten medios de producción y distribución socialmente sostenibles, etcétera.
- **Igualdad:** Involucra todas las acciones orientadas a mejorar la accesibilidad de los productos, no solo en términos

71 También llamado Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC).

económicos, sino funcionales, de conocimiento, etcétera. El diseño ha demostrado ser una herramienta potente en este campo —por ejemplo, a través de las corrientes de diseño universal o diseño social—.

- **Diversidad:** Como efecto del proceso de globalización surge una revalorización de las características distintivas de los productos y una reconfiguración de la demanda en función de necesidades y deseos particulares, en contraposición a la tendencia de unificación del gusto y de la oferta (como efecto de la producción y distribución globalizada). El diseño es actualmente una de las vías para lograr estos objetivos, ya que permite catalizar en sus productos las identidades locales, las necesidades de personalización y los diversos estilos de vida, crear experiencias genuinas, etcétera.
- **Calidad:** Constituye uno de los factores de competitividad permanentes, al representar la capacidad de responder adecuadamente a las expectativas y necesidades de los clientes y usuarios.

II. CARACTERIZACIÓN DEL CONGLOMERADO DE DISEÑO

La caracterización del Conglomerado de Diseño fue realizada en el proceso de elaboración del PRC (2009). En los casos en que se contó con información actualizada, esta se incorporó en el presente apartado.

Es necesario identificar las empresas del negocio principal, los proveedores de servicios conexos, las instituciones educativas, las instituciones públicas de

referencia, así como otras instituciones relacionadas.

Como se expresaba, cada una de las grandes familias del diseño tiene un ámbito o espacio laboral propio: la comunicación visual, la producción de artefactos, el hábitat, la vestimenta, entre otros.

A partir de la convocatoria realizada por el Programa PACC en el año 2009, se identificaron una serie de actores del negocio principal: estudios de diseño de productos, estudios de diseño en paisajismo e interiorismo, estudios de diseño de comunicación visual, estudios de diseño web, *ateliers* de moda.

También son relevantes en ese núcleo los departamentos de diseño y desarrollo de producto de algunas grandes empresas industriales y de servicio.

En el año 2009, cuando se realizó el Plan Estratégico, eran aproximadamente unas 470 (estudios de diseño y diseñadores *free-lance*). Actualmente, en el año 2013, se estima que el núcleo está formado por 600 empresas (estudios de diseño y diseñadores *free-lance*). A su vez, existen unas 100 empresas vinculadas a la comercialización de productos “con diseño”.

Otros actores relevantes son los proveedores de servicios complementarios. Allí se destacan las empresas de diseño gráfico (imprentas, pre prensa, editoriales), que suman unas 200. También son relevantes las matricerías, las empresas de *packaging* y otros proveedores industriales “afines al diseño”. Se estima aproximadamente 150 empresas.

En diseño de interiores existen unas 200 empresas relevantes (carpintería, tapicería, servicios de acondiciona-

miento). Relacionadas con el diseño web encontramos unas 150 empresas (alojamiento, registrantes, programación). Los estudios de diseño en paisajismo se relacionan directamente con unas 50 empresas de jardinería y viveros.

A 2013 el núcleo de empresas del conglomerado podría cuantificarse en unas 600, a las que se le pueden agregar alrededor de 850 empresas relacionadas con dicho núcleo.

Además, existe una gran cantidad de diseñadores y otras personas que de un modo u otro cumplen esa función en agencias de publicidad y en numerosas empresas y organizaciones tanto públicas como privadas. También inciden en la bolsa laboral las personas que eventualmente toman el papel de diseñadores.

Hay cerca de una decena de instituciones certificadas de formación en diseño (industrial, gráfico, web, textil y moda, interiorismo, paisajismo).

Con el objetivo de aglutinar a las empresas y los profesionales del sector, en el año 2009 se creó la Cámara de Diseño de Uruguay (CDU).

Desde la consolidación del Conglomerado de Diseño de Uruguay se ha avanzado en posicionar al ámbito clúster como una institucionalidad público-privada de referencia para el sector.

Hasta el año 2009, los antecedentes de colaboración empresarial fueron experiencias puntuales como estrategias de venta individuales, sin articular estrategias de inserción internacional. A partir de la implementación del PRC (2009) se han realizado algunos esfuerzos de cooperación empresarial con el objetivo de mejorar la comer-

cialización de productos y de servicios en el exterior.

A su vez, en el marco del Gabinete Productivo, en agosto de 2012 se creó el Consejo Sectorial de Diseño (Dirección Nacional de Industrias [DNI] del Ministerio de Industria, Energía y Minería [MIEM]). Su principal objetivo es la implementación de políticas públicas de diseño en el país. En el ámbito de trabajo del Consejo Sectorial se está realizando un documento que describirá las características actuales del sistema nacional de diseño en el Uruguay y que incluirá recomendaciones para el fomento del diseño nacional.

La CDU representa al sector privado de diseño tanto en el Conglomerado de Diseño como en el Consejo Sectorial de Diseño.

Vale la pena mencionar que al momento de realizar el presente documento se está llevando adelante un estudio que tiene como objetivo principal el desarrollo de alternativas para la implementación de políticas públicas de diseño en Uruguay, impulsado en el marco del Consejo Sectorial de Diseño con el apoyo del Conglomerado y la Cámara de Diseño de Uruguay. Se espera contar con un documento con recomendaciones para el fomento del diseño en el país.

Desde el surgimiento del Conglomerado y la Cámara de Diseño de Uruguay, distintos premios y concursos, que hasta 2009 habían sido vistos con desconfianza por los diseñadores, han cobrado mayor prestigio y profesionalización. La CDU ha aportado en la formulación de bases de concursos orientadas a valorizar el trabajo del diseñador.

La gran mayoría de las empresas está radicada en Montevideo y especialmente en la zona sur del departamento.

Según la última caracterización realizada (julio de 2013) y según información proporcionada por los socios de la CDU, el núcleo de diseño está compuesto por 600 empresas, de las cuales 109 son socias de la Cámara. En los rubros principales de actividad (que explican el 60% del total de facturación) se identifican los subsectores de:

- Gráfica - 37 %
- Indumentaria (incluye diseño de calzado, accesorios, etcétera) - 25 %
- Producto (incluye diseño industrial, de mobiliario, objetos, joyas, etcétera) - 22 %
- Interiorismo - 8 %
- Web/multimedia - 7 %
- Paisajismo - 1 %

En cuanto a las características de las firmas, la diversidad es la regla. La división por áreas no permite un fiel reflejo de la realidad empresarial. Los estudios de diseño desarrollan productos, pero también hacen diseño gráfico, multimedia, etcétera. Son muy pocas las empresas que se especializan en un tipo de negocio.

Además de la diversidad de actividades realizadas en este sector, se verifica también un amplio espectro de características en cuanto al tamaño y al grado de formalidad de las empresas.

Estas pueden ser desde trabajadores independientes y microempresas hasta empresas medianas. No existen empresas grandes en el sector. En general, esta es una característica del sector en todo el

mundo. Por ejemplo, una empresa grande en el mercado de Río de Janeiro, que además trabaja para otros países, tiene en su plantilla menos de 40 empleados, y es una excepción aun en un mercado tan grande como el brasileño.

Existe un grupo importante de diseñadores *free-lance*, profesionales del diseño que trabajan en forma independiente, por lo general bajo la forma jurídica de unipersonales.

Por otra parte, es relevante el colectivo de profesionales dedicados a la autoproducción artesanal, quienes diseñan, producen y venden directamente al público.

Las empresas del Conglomerado son relativamente jóvenes (las pioneras datan de principios de la década de 1990, aunque en diseño gráfico las hay más antiguas) y se caracterizan por una gran flexibilidad.

La diversidad de firmas, la superposición de actividades, la informalidad y las características del tejido empresarial hacen difícil cuantificar el número de empresas.

Parece haber carencias en cuanto a la formación en gestión empresarial. En general, a los diseñadores les cuesta presentarse como empresarios. Esto es más claro en el caso de las unipersonales. Como ocurre con otras profesiones, en algunos casos el camino hacia la unipersonal es impuesto por las circunstancias del mercado laboral y no el resultado de una opción del profesional.

Las fuentes de financiamiento son propias. No se observan casos de financiación externa ni las empresas buscan inversores activamente.

Las empresas no cuentan con infraestructura importante. Parecen pri-

mar estructuras mínimas (uno o dos socios trabajando en una oficina).

En la búsqueda de clientes también se observa una marcada diversidad. En general los negocios llegan por recomendaciones de clientes, dada la escasa capacidad de las empresas para destinar fondos a la búsqueda profesionalizada. Aún se sigue utilizando la recorrida de empresas con el portafolio, pero esta estrategia sigue sin dar los resultados esperados. Otras estrategias son la participación en ferias de pymes, avisos en páginas amarillas, *mailing* impreso, etcétera. También se obtienen clientes a través de la presencia en Internet.

En las empresas dedicadas al diseño gráfico es más común observar esfuerzos deliberados para conseguir clientes.

Una vía que ha sido relevante en algunas empresas es la presentación a llamados abiertos de empresas o instituciones de renombre. Esto genera una visibilidad importante que luego funciona como mecanismo de atracción de clientes.

En algunas empresas se verifica un esfuerzo deliberado por buscar oportunidades afuera, a través de la web, la suscripción a publicaciones especializadas y la participación en eventos. Se trata de un proceso de inteligencia de mercados destinado a obtener ventajas en nichos de mercado específicos.

En general, cuando consiguen el cliente, las empresas uruguayas desarrollan relaciones de mediano y largo plazo basadas en niveles de cumplimiento y profesionalismo adecuados.

Dada la escasa tradición del diseño en el país, las empresas uruguayas no son buscadas como referencia, ni siquiera

en la región. Los centros de referencia regionales son Buenos Aires y San Pablo.

El negocio presenta cierta estacionalidad. La demanda es importante entre marzo y mayo y tiene su pico más alto en el último trimestre del año. Muchos estudios tienen en los regalos y promociones empresariales una fuente de ingresos importante. Esta variabilidad en la demanda es invocada muchas veces como explicación de la flexibilidad que se observa en la estructura de las empresas.

Algunas empresas de vestimenta escapan a esta caracterización. Son empresas cuyo negocio es la creación de colecciones con alto contenido de diseño que comercializan en diferentes mercados, tanto regionales como del hemisferio norte. Basan su estructura de precios en trabajo de cortado y cosido realizado en China u otros países del sudeste asiático. Se trata de un negocio de comercialización con producción deslocalizada. El régimen de zonas francas permite ciertos beneficios fiscales y el libre movimiento de insumos y mercaderías que no son nacionalizados en Uruguay. En estas empresas el valor agregado uruguayo es el contenido de diseño y la gestión comercial.

En relación con las instituciones de enseñanza, las más relevantes en el año 2013 vinculadas al sector son:

- Escuela Universitaria Centro de Diseño, Facultad de Arquitectura, Universidad de la República
- Consejo de Educación Técnico-Profesional, Universidad del Trabajo de Uruguay
- Universidad ORT
- Universidad de la Empresa

- Escuela Integral de Diseño Pablo Giménez
- Instituto Strasser
- Escuela de Diseño Peter Hamers
- Escuela Nacional de Bellas Artes, Universidad de la República.
- Instituto BIOS.

Se constata un aumento de la matrícula en las carreras de diseño, lo que hace esperable que la cantidad de profesionales aumente sensiblemente en los próximos años.

Existe una vinculación muy importante entre los diseñadores y la academia. Esta fortaleza debería permitir profundizar el vínculo para desarrollar nuevas oportunidades para el sector.

Entre las empresas de servicios conexos destacan los proveedores de servicios de impresión. En general los diseñadores establecen relaciones de confianza con algunos de esos proveedores y supervisan su trabajo. Ocurre lo mismo con la cartelería.

También es relevante la demanda por servicios de carpintería, herrería y tapicería. Asimismo, los servicios de matricería se contratan en el país y también en el exterior. Por otro lado, existe una decena de empresas de confección de moldes y matrices que trabajan para toda la industria.

Otros servicios requeridos por el diseño involucran a profesionales independientes: ingenieros, programadores, entre otros.

Por otro lado, se verifica un cierto divorcio entre los diseñadores y el sector industrial. Algunas de las causas que suelen mencionarse aluden a una industria que ha sufrido un proceso

de compleja reestructura. Esta es una limitación importante, en particular para impulsar el desarrollo de productos. Pero la razón fundamental está en la rentabilidad empresarial. En general, la incorporación de diseño propio no es una prioridad en las estrategias empresariales vigentes. No obstante, algunas empresas han establecido y consolidado departamentos de diseño. El problema es general, no solamente en el campo del diseño. La demanda de las empresas uruguayas en investigación asociada al desarrollo tecnológico también es baja. En general las soluciones se compran “llave en mano”.

Los actores privados perciben que el rol que debe cumplir el Estado en este campo es el de traccionar la demanda, incorporando diseño en las compras de productos y servicios estatales. Asimismo, y a modo de ejemplo, en el marco del Consejo Sectorial de Diseño se está trabajando en una línea de compras públicas.

Actualmente el MIEM, a través de la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME), cuenta con el Programa de Diseño, para apoyar el trabajo de los diseñadores profesionales afiliados a la CDU con foco en el diseño de producto y en el diseño industrial.

Otro aspecto en el que se reclama la acción estatal es el de la efectiva protección de los derechos de propiedad intelectual.

FACTURACIÓN

No se cuenta con fuentes que permitan calcular con cierto grado de confiabilidad el nivel de facturación.

Para el año 2013 puede estimarse una facturación anual en el entorno de los USD 20.000.000.⁷² Es importante aclarar que no se está considerando las empresas que tienen departamentos de diseño integrados.

DESTINO DE LA PRODUCCIÓN

El principal destino de la producción es el mercado interno —empresas nacionales de todos los sectores de actividad—, aunque existen algunas experiencias exportadoras exitosas. Se ha ingresado con servicios de diseño en mercados diversos: Italia, Paraguay, Ecuador, Estados Unidos, Argentina, Brasil, España. No parece existir un patrón claro.

Tampoco se percibe un nivel de desarrollo que permita destinar recursos específicos a la exploración de mercados externos. Las experiencias de exportación parecen ser *éxitos puntuales*.

Se estima que las exportaciones constituyen el 10 % de la facturación total, o sea, rondan los dos millones de dólares anuales. Lo más relevante es la exportación de servicios de diseño.

Es útil distinguir entre la exportación de servicios de diseño y la exportación de productos con diseño. Según la información recabada en el año 2009, en el marco de la elaboración del Plan Estratégico, exportaban servicios de diseño 10 empresas de diseño gráfico, 40 de diseño web, 5 de diseño industrial

y *packaging*, 10 de interiorismo y 20 de textil y moda, mientras que exportando productos con diseño había 10 empresas de diseño gráfico, 40 de diseño industrial y *packaging*, 5 de interiorismo y 30 de textil y moda.

Estas cifras permiten estimar en 150 las empresas que habían tenido alguna experiencia exportadora.

GENERACIÓN DE EMPLEO

Actualmente, se estima que el empleo total en el campo del diseño alcanza las 1800 personas, considerando tres empleados por empresa de diseño (empresas del negocio principal y las comercializadoras de productos con diseño).

En 2013 el nivel de remuneraciones muestra una gran variabilidad. Los diseñadores *free lance* perciben entre \$ 10.000 y \$ 30.000 mensuales (entre USD 500 y USD 1500), según el flujo de trabajo. Para los diseñadores empleados en empresas con departamentos de diseño de empresas industriales los ingresos líquidos mensuales se ubican en el rango de \$ 18.000 a \$ 40.000 (de USD 900 a USD 2000).

El mercado laboral para los diseñadores parece estar poco estratificado; es decir, lo integran personas con diversos grados de formación y experiencia, pero todas son llamadas *diseñadores*. No hay una correlación clara entre ciertas actividades y determinados niveles de calificación, como sí ocurre en otras profesiones con mayor arraigo.

Es un sector que genera empleo calificado y con un promedio de edad menor que promedio del país.

72 La estimación se realizó a partir de una extrapolación de la facturación declarada de las empresas socias de la CDU.

II. MARCO CONCEPTUAL

El Internacional Council of Societies of Industrial Design (ICSID) define el diseño de la siguiente manera:

El diseño es una actividad creativa que tiene como objetivo establecer las cualidades multifacéticas de los objetos, procesos, servicios y sus sistemas en sus ciclos de vida completos. [...] El diseño concierne a productos, servicios y sistemas concebidos a través de herramientas, organizaciones y lógicas introducidas por la industrialización, y no solamente cuando se producen mediante procesos seriados. El adjetivo “industrial” aplicado al diseño debe relacionarse con el término “industria”, ya sea en su significado de sector de producción o con el significado tradicional de “actividad industrial”. De esta manera, el diseño es una actividad que involucra un amplio espectro de profesionales, en la cual toman parte tanto productos como servicios, gráfica, interiores y arquitectura.

Otra definición aporta elementos complementarios:

El Diseño puede ser redefinido como una práctica social especializada que consiste en el procesamiento racional, intuitivo y fáctico de una serie de variables objetivas y subjetivas por medio del cual los hombres intervienen operativamente sobre la realidad material, “natural” y artificial, para producir —siguiendo una metodología proyectual y en el interior de un horizonte tecnológico, estético e ideológico predeterminado— objetos, servicios y mensajes destinados a satisfacer demandas, reales o inducidas,

materiales y simbólicas de un Mercado segmentando en estratos económicos y sociográficos —en condiciones tales que garantice un razonable beneficio económico al productor—; todo ello dentro de un contexto histórico y cultural dado.⁷³

A partir de estas definiciones se puede determinar que las actividades de diseño son aquellas orientadas a definir las características de determinado producto necesarias para su producción y comercialización. El diseño es una actividad proyectual en la que se articulan diferentes variables. Diseñar es prever, programar, planificar acciones futuras y crear cosas que aún no existen. Se advierte que no todos los diseñadores hacen lo mismo, y que bajo el paraguas común del *diseño* se cobijan profesionales con idoneidades de tal diversidad que sus prestaciones no son intercambiables. Por ejemplo: un diseñador de ropa probablemente sea incapaz de diseñar un periódico.

Cada una de las grandes familias del diseño tiene un ámbito o espacio laboral propio: la comunicación visual, la producción de artefactos, el hábitat, la persuasión comercial, la vestimenta, etcétera. Pero dentro de cada familia existen ya especialidades muy separadas cuyos aspectos en común se reducen al mínimo frente a las diferencias.

73 Gustavo Valdés de León, *Ampliando el horizonte de lo posible*, Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, 2004.

Sin embargo, algo hay en común en todos ellos. Si se observa bien, podrá verificarse que allí donde cualquier diseñador trabaja (es decir, diseña), algún producto está siendo planificado antes de su elaboración definitiva, sea este producto un fusil, una silla, una casa, un abrigo, un aviso, un logotipo o un reloj. Si con una suerte de panóptico pudiese verse en simultáneo a todos los diseñadores del mundo en sus mesas de trabajo, se advertiría que todos están en algún punto de un proceso que tiene como objetivo definir las características finales de un producto, anticipadamente a su producción y distribución; así sea un afiche o un zapato.

Se podría afirmar que todo ser humano potencialmente diseña. Aquellos que lo hacen en forma consciente en todo proceso, independientemente del resultado, se denominan diseñadores. Nada más alejado de la visión imperante acerca de que el diseño es algo frívolo, sofisticado, inaccesible.

En un contexto general de globalización acelerada y debilitamiento de las estructuras productivas locales como el que estamos experimentando, las actividades de diseño son generalmente presentadas como una herramienta eficaz para agregar valor a los productos y mejorar la penetración en mercados externos. Se alude a una relación causal entre la aplicación del diseño y la generación de ventajas competitivas dinámicas que parece perseguir objetivos de promoción de la disciplina más que un análisis profundo de la incidencia del diseño en la competitividad. No siempre están claramente explicitados los factores clave que dan cuenta del

grado de complejidad del diseño y de su vinculación con la competitividad.⁷⁴

Es por tanto fundamental comprender en profundidad el proceso de diseño y su influencia en las actividades de la empresa.

B. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

I. ANÁLISIS FODA

El análisis de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) realizado en 2009 puso de manifiesto las relaciones entre las variables más importantes, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo de la organización. Esta herramienta, sumada a los talleres y entrevistas con actores clave del Conglomerado y el análisis de información secundaria, suministró la información necesaria para elaborar un diagnóstico de la situación por la que atraviesa el sector diseño en Uruguay, con vistas a desarrollar el Plan de Refuerzo de la Competitividad (2009).

FORTALEZAS

1. Se constata un fuerte compromiso colectivo que indicaría cierta cohesión interna y un alineamiento en pos de objetivos estratégicos. En este sentido, el aspecto más relevante es el carácter asociativo del Conglo-

74 Reflexiones tomadas del proyecto de tesis "El diseño de productos como herramienta para la competitividad en el sector manufacturero industrial de la ciudad de Buenos Aires.", elaborado por Paulina Becerra.

merado, ya que impulsa la vinculación para promover el diseño como disciplina y facilitar la asociación entre los sectores público-privado o privado-privado, de modo de poder desarrollar proyectos de gran escala.

2. Actualmente, el sector está conformado por empresas pequeñas y flexibles, capaces de adaptarse con facilidad a los cambios económicos y productivos y de vincularse de manera directa con la academia y las empresas.
3. Las actividades de diseño se vinculan transversalmente con los diferentes tipos de industria, lo que les permite ser un factor relevante dentro de cualquier sector productivo.
5. Con vistas al abordaje de un proceso de internacionalización de las empresas, el sector presenta niveles de capacidad creativa y costos aceptables y competitivos.

DEBILIDADES

1. La baja escala de producción constituye una de las principales debilidades al impedir la especialización.
2. El carácter transversal de las actividades de diseño aparece como un obstáculo para la generación de políticas que impulsen su desarrollo, debido a que los campos de acción del diseño, y por ende sus intereses, son muchos y muy variados.
3. Se evidencia una muy baja legitimidad en el mercado local, que sumada a un desconocimiento de los mercados externos hace difícil la proyección global del sector.
4. La baja tradición de la disciplina en el país y la amplia diversidad de pro-

cedimientos y métodos del proceso de diseño generalmente dificultan la comprensión de lo que implica un servicio de diseño.

5. Asimismo, la ausencia de asociaciones profesionales que regulen estos aspectos contribuye al desconocimiento de la disciplina y favorece una competencia desigual entre profesionales y no profesionales.
6. La baja visibilidad y sensibilización de la disciplina, la copia y la importación de productos con diseño incorporado (modelo de commoditización de las producciones) obstaculizan el desarrollo del diseño local, generando un mercado interno tomador de diseño.
7. La formación de los diseñadores, asociada a un contexto industrial poco innovador, emerge como una debilidad que se refuerza con la poca y deficiente oferta de formación continua para empresarios del diseño y las dificultades de acceso al financiamiento. En congruencia con esta visión, no han podido detectarse sectores de la economía uruguaya que sean *driven force* para el diseño.

OPORTUNIDADES

1. La creación del Conglomerado de Diseño genera fundamentalmente oportunidades de vinculación institucional, académica, productiva y comercial que serían inalcanzables por cualquier empresa de manera individual.
2. Sinergia de intereses entre la academia uruguaya y las empresas de diseño. Surge la búsqueda de espacios de interacción que permitan un crecimiento

de escala para el sector y promover la interacción público-privada para el desarrollo de conocimientos, tecnología e innovaciones, así como también la generación de nuevas oportunidades de formación —tanto a nivel de grado como de posgrado y capacitación continua— adecuadas a las competencias del perfil de negocios proyectado.

3. El Conglomerado representa la oportunidad de crear un sistema normativo que regule la actividad profesional y facilite acciones en pos de los intereses sectoriales y disciplinares, colaborando en la internacionalización del negocio para aprovechar las oportunidades en los ámbitos regional y global.
4. La instalación del diseño en la agenda pública es una gran oportunidad para generar el crecimiento del sector y un paso importante para lograr su consolidación tanto cultural como económica.
5. Oportunidad de desarrollar un circuito comercial destinado al diseño, que comercialice y exhiba producción local y ayude a implementar acciones destinadas a crear un ambiente adecuado para entender y valorar los productos con diseño.

AMENAZAS

1. El aumento de la masa de profesionales previsto para los próximos años. Sin una adecuada planificación, dicho aumento puede llevar a una superabundancia de diseñadores, con empresas poco desarrolladas para contratar y valorar sus servicios, lo que

a su vez podría subvalorar la actividad e incluso generar la emigración de profesionales.

2. Un empresariado poco innovador, escasez de recursos humanos calificados y un ambiente que asocia el concepto de diseño a lo ornamental.
3. La cultura de la copia y el instalado (e inadecuado) concepto de diseño atentan contra la posibilidad de aprovechar las oportunidades antes señaladas.

C. CONTEXTO INTERNACIONAL

I. EL NEGOCIO DEL DISEÑO EN EL MUNDO

La ausencia de datos estadísticos consistentes y comparables dificulta en gran medida la caracterización cuantitativa del mercado del diseño y, como consecuencia, la identificación de oportunidades reales de intervención para los nuevos *players*.

Uno de los únicos documentos disponibles para este tipo de análisis es el que ofrece la UNCTAD (2008), el cual permite hacer algunas comparaciones y ofrece observaciones útiles, aunque no concluyentes, acerca de la magnitud del negocio del diseño.

En primer lugar, el documento considera *diseño* en el segmento de los bienes creativos (BC):

- Moda: bolsos, carteras, cinturones, accesorios (corbatas, chales, bufandas, pañuelos, sombreros, hebillas, etcétera), gafas de sol, gorros, artículos de cuero, perfumes, etcétera. Indumentaria y zapatos no están incluidos.

- Interior: mobiliario (living, habitaciones, cocina, baño), vajilla, manteles, empapelado, bazar, porcelana, iluminación, etcétera.
- Juguetes: muñecas, vehículos de juguete, trenes eléctricos, rompecabezas, juegos de mesa, etcétera.
- Gráfica y arquitectura: ilustraciones, planos, bocetos, etcétera.
- Joyería: artículos de oro, plata, perlas y otros metales preciosos, así como bisutería (imitación).

A la vez, establece como *servicios creativos* las siguientes actividades:

- publicidad, investigación de mercados y servicios de opinión pública;
- servicios técnicos de arquitectura, ingeniería y otros ;
- servicios de investigación y desarrollo;
- servicios personales, culturales y recreativos;
- servicios audiovisuales y relacionados; y
- otros servicios personales, culturales y recreativos.

A partir de los datos presentados por la UNCTAD (2008), es posible identificar a los principales países en el mercado global del diseño, en dos grandes grupos:

- Economías desarrolladas. Italia mantiene su posición como líder (11 % del mercado), seguido por Francia, Alemania y Estados Unidos (alrededor del 5 % cada uno). Holanda, Alemania y Suiza fueron los tres países cuyas exportaciones en diseño crecieron más rápidamente en este período (cerca del 12 % entre 2000 y 2005).

- Economías en desarrollo: El diseño es el segundo mayor subgrupo dentro de las industrias creativas, después de las artesanías. El valor total de las exportaciones en el período referido aumentó considerablemente, de USD 43 billones a USD 102 billones, al igual que su porción en el mercado mundial, que llegó a 47 % en 2005. El líder indiscutido de este segmento dentro de los países en desarrollo fue China, donde el diseño es la industria creativa más importante desde el punto de vista comercial. En 2005, las exportaciones de bienes de diseño alcanzaron los USD 47 billones (que llegan a 68,9 si se considera Hong Kong), el 30 % de las exportaciones mundiales de bienes de diseño. Sus productos más competitivos son los accesorios de moda, los productos de interior, los juguetes y la joyería. India también aumentó el nivel de sus exportaciones de productos de diseño en un 22 %, con lo que llegó al 3 % del mercado mundial. En América Latina se destaca el crecimiento de Brasil, que no figuraba en el top 10 en 1996 y ahora ocupa el noveno lugar.

Este informe también permite acercarse a la dimensión del mercado global del diseño. Si bien reconoce falencias y dificultades para una estimación adecuada, a partir de él es posible hacer algunas observaciones relevantes:

- El mercado global de comercialización de bienes y servicios de la industria creativa ha disfrutado de un dinamismo sin precedentes en los últimos años. Alcanzó los USD 424,4 billones

TABLA 1. Bienes creativos. Exportaciones por grupo económico regional, 1996 y 2005

Grupo económico regional	Valor (en millones de USD)		Cuota de mercado (%)
	1996	2005	
América			
· FTAA - 34	30.332	45.560	13,58
· NAFTA - 3	29.564	41.192	12,28
· Mercosur - 4	449	2.661	0,80
Asia			
· ASEAN - 10	2.346	14.361	4,28
· ASEAN + 3	27.437	84.210	25,10
Europa			
· EU - 27	96.115	145.056	43,24
Internacional			
· ACP 79	20	1.387	0,41

FUENTE: UNCTAD.

- en 2005 (3,4 % del comercio mundial), casi duplicando las cifras de 1996.

 - Las industrias creativas ganaron una importante porción del mercado en el período 2000-2005, a una tasa de crecimiento del 8,7 %, y es probable que la tendencia se sostenga hacia el final de la década, dadas las perspectivas de la demanda global.
 - Las industrias creativas están abriendo nuevas oportunidades para los países en desarrollo, en su esfuerzo por ingresar en sectores de la economía mundial de alto crecimiento y aumentar su participación en el mercado global. Los países en desarrollo han aumentado su porción de mercado de productos creativos, y sus exportaciones han crecido más rápidamente que las de los países desarrollados: de 29 % en 1996 a 41 % en 2005.
 - En el marco del Mercosur —contando las exportaciones de los cuatro países miembro—, en 2005 se exportaron ser-
 - vicios creativos por USD 3,5 billones y bienes creativos por USD 2,6 billones.

 - El subgrupo Diseño es uno de los que presentan mayor paridad en la distribución de mercados de exportación de bienes creativos entre países desarrollados (51,6 % del mercado) y economías en desarrollo (46,9 %), marcando la potencialidad intrínseca en la capacidad de generar saltos cualitativos.
 - Diseño aparece así como uno de los subgrupos líderes en el mercado internacional de bienes creativos, al alcanzar los USD 218,1 billones en 2005 (65 % de las industrias creativas).
 - Las exportaciones de bienes de diseño casi se duplicaron en el período 1996-2005 (pasaron de USD 119,7 billones a USD 218,2 billones).
- En 2005, estas exportaciones eran lideradas por los productos de *interior* (cerca del 20%), seguidos por productos de *moda* (18%), *joyería* (11%) y *juguetes* (9%).

GRÁFICO 1. Importaciones mundiales de bienes creativos

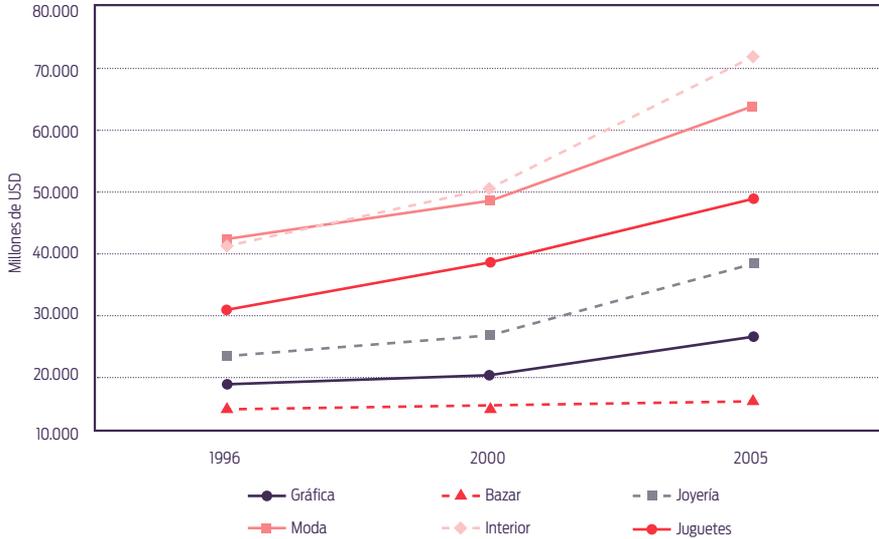
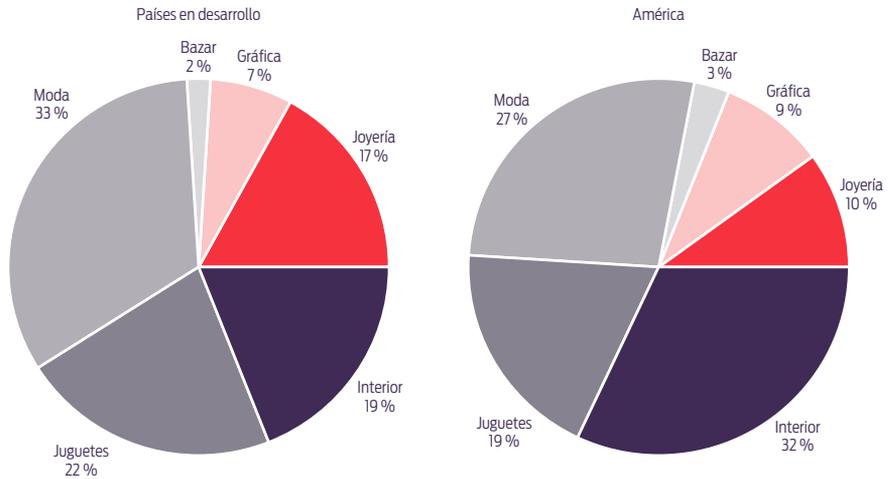


GRÁFICO 2. Importaciones de bienes creativos, 2005, países en desarrollo. América



En importaciones, los segmentos que han aumentado su magnitud en mayor medida en el decenio analizado son los de *joyería* (128%), *interior* (102%), *gráfica* (99%) y *moda* (82%).

Para los países en desarrollo, los segmentos de mayor magnitud en 2005

fueron *moda*, *juguetes*, *interior* y *joyería*, mientras que para América fueron *interior*, *moda* y *juguetes*.

Los segmentos cuyas importaciones aumentaron más para los países en desarrollo fueron *joyería* (449%), *bazar* (153%), *gráfica* e *interior* (135% cada uno).

GRÁFICO 3. Importaciones de bienes creativos, países en desarrollo (1996-2005)

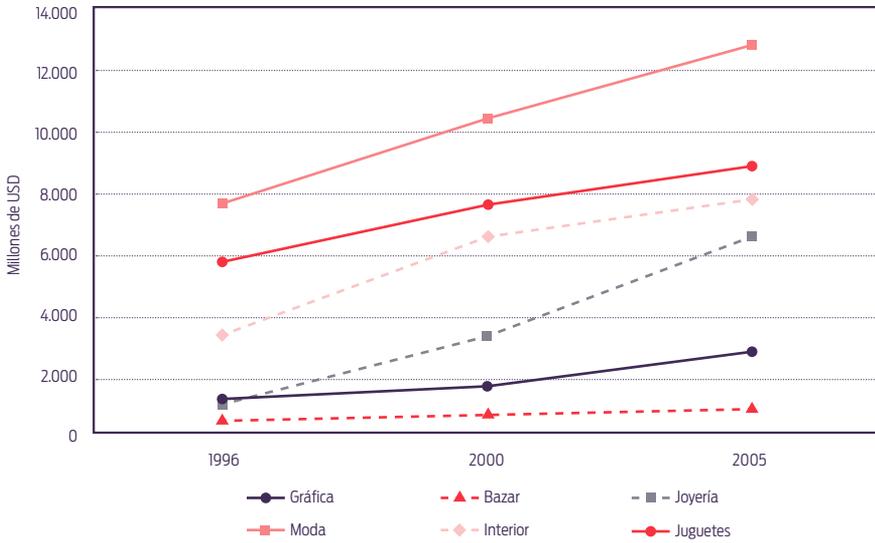
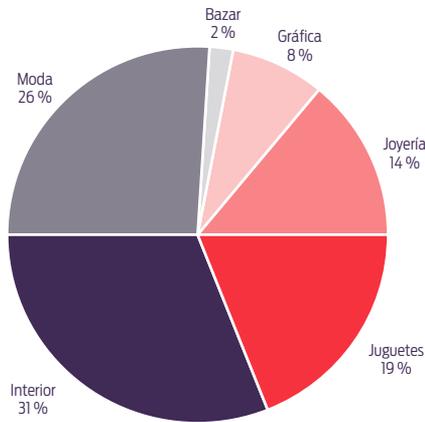


GRÁFICO 4. Exportaciones mundiales de bienes creativos, 2005



En exportaciones (2005), los mercados más importantes según la magnitud de los segmentos fueron *interior*, *moda* y *juguets*.

Todos los segmentos de bienes creativos muestran una tendencia de crecimiento en el mundo. *Bazar* es

el segmento menos dinámico (creció solo el 38%).

Para los países en desarrollo las exportaciones muestran también una tendencia de crecimiento, más pronunciada en los segmentos de *interior*, *joyería* y *moda*. Para América,

GRÁFICO 5. Exportaciones mundiales de bienes creativos, 1996-2005

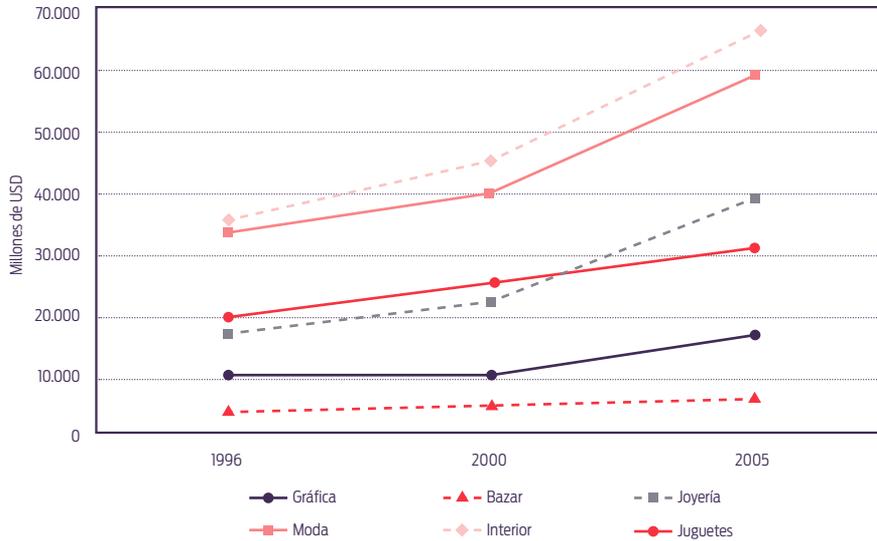
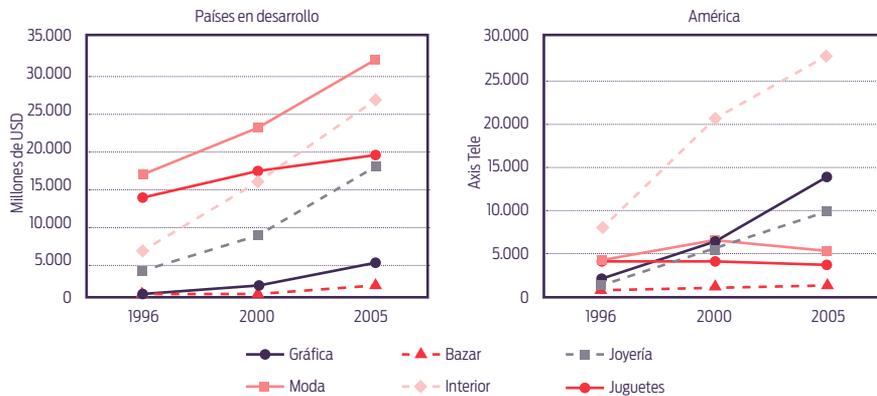


GRÁFICO 6. Exportaciones mundiales de bienes creativos, 1996-2005, Países en desarrollo. América

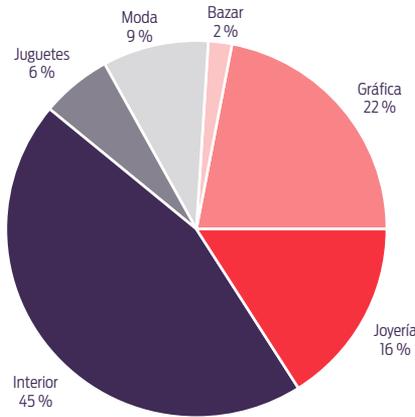


en cambio, se observa una tendencia menos marcada, salvo para los segmentos de *interior* y *gráfica* —que muestran un crecimiento importante—. Los segmentos de *moda* y *juguets* muestran un notable decrecimiento en los últimos cinco años.

Las exportaciones americanas de bienes creativos para 2005 mostraban una distribución en la que se destacaban los segmentos de *interior*, *gráfica* y *joyería*.

En líneas generales, se podrían identificar como los segmentos atractivos, de acuerdo a su magnitud:

GRÁFICO 7. Exportaciones de bienes creativos, América, 2005



- Para el mercado global: interior, moda y juguetes.
- Para el mercado de países en desarrollo: moda, juguetes, interior y joyería.
- Para América: interior, moda y juguetes.

Sin embargo, estos segmentos requieren escalas productivas entre medias y altas, lo que dificulta el acceso de empresas de pequeño porte. El único segmento que no sufre este obstáculo es *joyería*, porque demanda un trabajo más artesanal y usa materias primas de mayor calidad.

II. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

En el éxito de los negocios relacionados con el diseño es fundamental la conformación de una estructura virtuosa, que articule los aspectos políticos y sociales necesarios para generar un ambiente adecuado para la implementación de acciones vinculadas al diseño.

En este sentido se pueden mencionar los siguientes factores críticos de éxito:

1. Tamaño del mercado: una escala de negocios que genere una capacidad de inversión propia adecuada al contexto.
2. Regulación:
 - existencia de regulaciones efectivas que protejan la propiedad industrial, y
 - existencia de una normativa efectiva de exportación.
3. Sensibilización y concientización de las empresas clientes en cuanto al potencial del diseño. Mecanismos de retroalimentación con el mercado que permitan construir un sistema dinámico.
4. Innovación empresarial: presencia de un ambiente que promueva la innovación en el ámbito empresarial y desarrollo de proyectos innovadores.
5. Formación de recursos humanos: un número de profesionales adecuado al

nivel de la demanda y un sistema de formación profesional adecuado al contexto, tanto en formación de grado como en capacitación continua.

6. Trayectoria y experiencia en el segmento de negocios: posicionamiento de las firmas y del sector en el contexto internacional.

En función de estas consideraciones se puede observar que la estructura y el tipo de negocios difundidos en Uruguay presentan deficiencias importantes en términos de posicionamiento del diseño,

así como en los elementos que componen el sistema. Ambos factores afectan de modo directo su desempeño en el mercado local e internacional.

En consecuencia, se cuenta con un sistema de diseño débil debido a:

- a. una baja visibilidad y penetración en el mercado local de la cultura del diseño;
- b. un escaso volumen de negocios y, asociado a esto,
- c. un muy bajo nivel de especialización en las empresas de servicios de diseño.

2. Antecedentes

A. OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA

El PACC tiene como objetivo aumentar la competitividad de empresas a través de la dinamización del Conglomerado en el que estas se insertan. Un conglomerado es un conjunto de empresas que comparten un territorio y una cadena de valor, o cadenas conexas.

Al PACC lo conforman tres componentes:

1. Dinamización y elaboración de Planes Estratégicos (PRC).
2. Cofinanciamiento de proyectos alineados a los PRC.

3. Fortalecimiento de instituciones públicas de apoyo a los conglomerados y cadenas productivas (COP).

Su intervención busca generar ventajas competitivas dinámicas promoviendo una mejor articulación y la cooperación estratégica de cara a los mercados internacionales.

Los beneficiarios directos del Programa son empresas integrantes de los Conglomerados seleccionados y sus trabajadores, así como instituciones vinculadas, los cuales alcanzarán mayores niveles de competitividad sistémica en el territorio.

La acción del programa en cada Conglomerado seleccionado se inicia

con la conformación de un Grupo Gestor, integrado por referentes privados, y un Grupo de Apoyo, integrado por referentes públicos capaces de liderar un proceso de dinamización y planificación estratégica participativa. En conjunto seleccionan un facilitador o articulador y consultores locales e internacionales que los apoyen en la elaboración de su Plan Estratégico (Plan de Refuerzo de la Competitividad [PRC]).

Una vez que el Conglomerado cuenta con un Plan Estratégico de consenso, el programa cofinancia de forma no reembolsable proyectos presentados por empresas y/o instituciones del COP que se encuentren alineados con el Plan.

A partir de 2011, el Programa se ejecuta desde el Área de Políticas Territoriales (Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República), en coordinación con ministerios e intendencias departamentales.

B. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRC

Entre noviembre de 2008 y abril de 2009 se desarrollaron un conjunto de actividades con el objetivo de elaborar el PRC del Conglomerado de Diseño. Dichas actividades incluyeron reuniones de trabajo y talleres con los integrantes y actores clave del Conglomerado y tuvieron como propósito reunir información

sobre el sector, contrastar las opiniones de los actores y presentar una propuesta consensuada que contuviera la visión de futuro, las orientaciones estratégicas y un plan de actuación.

Cabe mencionar que este Plan se acotó a la intervención sectorial que le dio origen, es decir, a las empresas y los profesionales del sector de diseño, y si bien se puede considerar como insumo, no pretendió constituirse como un plan nacional de diseño. En este sentido, el Conglomerado se constituyó como referente para la discusión de los lineamientos de un posible plan nacional o política gubernamental asociada al diseño.

Con el objeto de elaborar el Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC, 2009) y asegurar la participación de los interesados, se utilizaron metodologías participativas para la elaboración del árbol de problemas y de objetivos. Se realizaron *focus groups* y entrevistas a actores clave del Conglomerado (empresarios, referentes de los sectores gubernamentales y del sector académico).

Sobre la base de la caracterización del mercado local y las experiencias internacionales, se propuso un marco para el crecimiento sustentable del Conglomerado, enfocado en el aumento de las capacidades propias que permitirían el desarrollo local e internacional alineado sobre un conjunto de principios rectores que determinarían lineamientos estratégicos para el PRC.

3. Visión

Desarrollar el Conglomerado de Diseño a partir de una institucionalidad que proponga y viabilice proyectos de apoyo, haciendo hincapié en el incremento de las capacidades empresariales y promoviendo actividades, cursos y carreras de

formación en pos de la internacionalización de sector. Apostar a la articulación del diseño con la producción nacional a través de la vinculación con sectores estratégicos de exportación y con el Estado como cliente.^{75 76}

75 Esta visión ha sido elaborada por el equipo del IECON en consulta con los técnicos del PACC, intentando captar la visión implícita en los documentos estratégicos del clúster. Ella *no forma parte* de la estrategia de competitividad u otras metas conjuntas elaboradas participativamente con miembros del Conglomerado.

76 La visión originalmente contenida en el Plan de Refuerzo de la Competitividad del conglomerado era la siguiente: “Somos una agrupación de empresas e instituciones que impulsan el desarrollo local basado en el diseño, a través del fomento de una competitividad sustentable y un posicionamiento estratégico de la producción, la cultura y la identidad uruguaya.”

4. Objetivos

En el Plan Estratégico de 2009, se propusieron tres lineamientos estratégicos para alcanzar los objetivos planteados:

1. Alianzas estratégicas para la producción e internacionalización.
2. Fortalecimiento institucional y visibilidad.
3. Formación de recursos humanos y fomento de la empresariedad.

Los lineamientos estratégicos fueron planteados de manera general, de modo que puedan abarcar iniciativas de desarrollo para los segmentos y las estrategias de negocio propuestas. En este sentido, se esperaba que en el proceso de implementación de los lineamientos estratégicos pudieran delinearse los perfiles de nicho más específicos, a partir de las demandas efectivas de las empresas del Conglomerado y de las oportunidades de negocio.

A. ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA PRODUCCIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

I. OBJETIVO

Contribuir al desarrollo de los modelos de negocios identificados como potenciales.

II. DESCRIPCIÓN

- Diseño de autor: Desarrollo de productos con alto valor agregado, identidad local y personal.
- Asociatividad regional o global: Alianza con profesionales o estudios de la región y el mundo, como estrategia de ampliación de mercados y como medio para alcanzar mayores volúmenes de proyecto.
- Alineamiento con sectores estratégicos (exportación): Integración del diseño a la estructura de competencia internacional. Alianza con empresas de bienes y servicios estratégicos de cara a la exportación.
- Alineamiento con sectores estratégicos (Estado como cliente): Alianzas estratégicas con proveedores de equipamiento, productos y servicios.

B. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y VISIBILIDAD

I. OBJETIVO

Contribuir al desarrollo sustentable del Conglomerado a través de su institucionalidad y el fomento de la cultura del diseño.

II. DESCRIPCIÓN

Fortalecer la institucionalidad público-privada del Conglomerado para dar sustentabilidad de la iniciativa en el largo plazo y por lo tanto la capacidad de alcanzar niveles mayores de impacto en el contexto de intervención.

Asimismo, se busca dar visibilidad mediante una estrategia de difusión y sensibilización que incluya acciones de comunicación, prensa y gestión con organismos internacionales.

C. FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y FOMENTO DE LA EMPRESARIALIDAD

I. OBJETIVO: CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DEL PERFIL PROFESIONAL DEL SECTOR Y DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES

DESCRIPCIÓN

Del *Informe de caracterización* y de las actividades de relevamiento realizadas *ad-hoc* surge claramente la necesidad de mejorar la formación de las personas afectadas al sector, a fin de brindarles capacidades para el mundo de los negocios y favorecer nuevas formas de asociatividad, aumento en las capacidades de negociación, etcétera.

Las acciones propuestas en el marco de este programa se asociaron a instrumentos de promoción.

5. Actividades y proyectos

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1: ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA PRODUCCIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

Tipos de proyectos: Abiertos y cerrados

<p>Asociatividad regional o global: Grupos de empresas que desarrollen proyectos de regionalización o de ampliación a partir de la vinculación con empresas o grupos de empresas localizadas en el exterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Identificación, promoción y gestión de alianzas. b. Estudios de mercado. c. Acciones comerciales para la internacionalización. d. Fortalecimiento de las redes o consorcios empresariales.
<p>Alineamiento con sectores estratégicos (exportación): Grupos de empresas que operen en el desarrollo, la producción y/o la comercialización de bienes y servicios asociados a sectores de importancia para el desarrollo nacional (biotecnología, <i>software</i>, vestimenta, turismo, recursos naturales, etcétera).</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Identificación, promoción y gestión de alianzas/proyectos. b. Estudios de mercado. c. Desarrollo de productos. d. Acciones comerciales para la internacionalización. e. Ciclos de charlas y foros en cámaras, etcétera. f. Workshops de creatividad.
<p>Alineamiento con sectores estratégicos (el Estado como cliente): Grupos de empresas que trabajen en el desarrollo y la producción orientados a dar respuesta a necesidades de equipamiento, productos o servicios estatales (mobiliario urbano, señalética, equipamiento escolar u hospitalario, infraestructura cultural o turística, etcétera).</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Análisis de la legislación vigente. b. Identificación, promoción y gestión de alianzas/proyectos. c. Certificaciones.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y VISIBILIDAD

Tipos de proyectos: Estructurantes

<p>1. Creación y funcionamiento de la entidad de gestión del Conglomerado</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Estructura gerencial y operativa. b. Apoyo a la elaboración de proyectos. c. Actividades de capacitación interna. d. Participación en eventos.
<p>2. Relevamiento de datos acerca del sector. Información de mercado y tendencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Censo de empresas de diseño. b. Estudio de consumo local de diseño. c. Diagnóstico sobre el uso de diseño en las empresas productivas locales. d. Observatorio de tendencias.

3. Desarrollo de identidad colectiva	<ul style="list-style-type: none"> a. Diseño y registro de marca del Conglomerado. b. Presentación institucional de Montevideo como Ciudad del Diseño en el Programa UNESCO de Ciudades Creativas.
4. Instituto de Diseño de Uruguay e incubación de empresas	<ul style="list-style-type: none"> a. Exploración y eventual diseño conceptual de un Instituto de Diseño de Uruguay. b. Elaboración de un plan de incubación de empresas.
5. Concursos y premios	<ul style="list-style-type: none"> a. Elaboración de bases, condiciones y programación, convocatoria y organización. b. Asignación de premios al diseño. c. Exposición de resultados. d. Publicación.
6. Circuitos, exhibiciones y eventos	<ul style="list-style-type: none"> a. Circuito de vidrieras y tiendas. b. Puesta en marcha del primer evento Negocios y Diseño. c. Elaboración conceptual de un centro de exposiciones de diseño. d. Puesta en marcha del Primer Encuentro Nacional / Latinoamericano de Diseñadores en Uruguay.
7. Acciones de microdifusión	<ul style="list-style-type: none"> a. Sitio web y boletín electrónico (portal del diseño). b. Diseño del programa <i>El diseño va a la escuela</i>. c. Folletería del Conglomerado sobre ventajas de la incorporación de diseño y/o registro de propiedad industrial.

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3: FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y FOMENTO DE LA EMPRESARIALIDAD

Tipos de proyectos: Abiertos y estructurantes

1. Asesoramiento a empresas	<ul style="list-style-type: none"> a. Asistencia técnica en áreas legales, propiedad intelectual, comerciales, administrativas, etcétera. b. Cursos de emprendedurismo. c. Procesos de <i>coaching</i> y diagnóstico empresarial. d. Consultoría tecnológica.
2. Formación y actualización	<ul style="list-style-type: none"> a. Alianzas entre institutos de formación para el diseño y la implementación de proyectos de mejora de la formación de manera coordinada. b. Becas para cursos de especialización y/o actualización profesional. c. Charlas y/o conferencias de interés para el sector.
3. Desarrollo y acreditación de parámetros de calidad en el negocio del diseño	<ul style="list-style-type: none"> a. Elaboración de un manual de buenas prácticas y calidad. b. Acreditación de estudios de diseño sobre la base del manual. c. Procesos de certificación.

6. Agenda de trabajo (2010-2013)

A. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL CONGLOMERADO Y DE LA CÁMARA DE DISEÑO

Se ha buscado consolidar y fortalecer el funcionamiento del Conglomerado y de la Cámara de Diseño dando sostenibilidad a la estructura de coordinación para la puesta en práctica de las líneas de acción estratégicas establecidas en el Plan de Refuerzo a la Competitividad (PRC, 2009) en general y de los objetivos establecidos para el período 2010-2013 en particular. Entre las actividades a destacar se pueden mencionar: desayunos de trabajo en temas clave, evento anual de diseño DUY (2012 y 2013), relevamiento de datos del sector Diseño en Uruguay (proyecto en conjunto con DICREA-DNC/MEC).

B. FOMENTO DE LA INCORPORACIÓN DE DISEÑO EN EL SECTOR PRODUCTIVO NACIONAL

Realización de rondas de negocios entre empresas del sector productivo nacional y empresas de diseño.

Llamado a proyectos Pro Industria+Diseño, herramienta de subsidio PACC destinada a empresas del sector productivo nacional que buscan

incorporar diseño. Los proyectos Pro Industria+Diseño tienen como objetivo general aumentar la competitividad de las empresas de diseño y, en sentido amplio, de las empresas del sector productivo nacional, a través de la cofinanciación de proyectos que tengan al diseño en el eje de la propuesta.

C. PROMOCIÓN DE LAS EMPRESAS Y LOS ESTUDIOS DE DISEÑO EN EL ÁMBITO LOCAL E INTERNACIONAL

Edición y difusión del primer y el segundo catálogo de empresas de diseño. El objetivo fue acercar a las empresas del sector productivo nacional e internacional un catálogo de empresas de diseño que brinde información acerca de los productos y servicios que ofrecen las empresas de diseño del país. Se apostó a generar un material gráfico para promoción y difusión del diseño en el ámbito local como una primera etapa, así como fomentar la cultura de pertenencia de las empresas de diseño uruguayas. El catálogo está disponible también en la página web y el blog del Conglomerado de Diseño.

Asimismo, se ha buscado a difundir las herramientas y los programas existentes, asistir a las empresas en su presentación, así como elaborar alianzas y

proyectos en conjunto que promuevan la internacionalización de las empresas de diseño. El objetivo ha sido articular con la red de instituciones locales para apoyar a las empresas de diseño en el proceso de internacionalización.

D. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PROFESIONALES Y EMPRESARIALES

Proyectos de capacitación para diseñadores independientes y estudios de diseño (a través de la Mesa de Institutos de Formación), así como para egresados recientes de los institutos de formación en diseño. El objetivo es aportar al fortalecimiento de las capacidades profesionales a través de la capacitación en diferentes modalidades (talleres, cursos de formación, etcétera) buscando la profesionalización del sector.

E. FOMENTO DE UNA CULTURA DEL DISEÑO EN EL URUGUAY Y SENSIBILIZACIÓN DE EMPRESAS DE DISEÑO

Contratación de consultoría para elaborar un plan de comunicación y marketing. Los objetivos son:

- a. Difundir el diseño y sensibilizar al sector empresarial del país.
- b. Sensibilizar al sector empresarial del diseño para fortalecer la CDU.
- c. Consolidar el correcto funcionamiento de las herramientas de comunicación internas y externas del Conglomerado de Diseño y la Cámara de Diseño de Uruguay.

F. PROYECTO PARA LA REALIZACIÓN DE UN FAB LAB (LABORATORIO DE FABRICACIÓN DIGITAL) EN URUGUAY

Estudio de prefactibilidad para adaptar el proyecto Fab Lab (laboratorio de fabricación digital, con sede en el MIT, Estados Unidos) a la realidad uruguaya. El objetivo es proporcionar a la comunidad el acceso directo a los medios modernos necesarios para la investigación y la innovación; dotar al país de un laboratorio de prototipado rápido accesible al mayor número posible de profesionales que permita atender las demandas de diseño y acelerar los procesos de desarrollo, facilitando la experimentación directa y los procesos de verificación y rediseño necesarios; satisfacer por los medios que se impondrán como estándares las carencias de oficios específicos (modelistas y matriceros, por ejemplo) que se presentan en las distintas cadenas productivas; contribuir a una clusterización física del sector diseño; integrar a Uruguay en una de las mayores redes mundiales de innovación (red Fab Lab); generar las capacidades para que Uruguay pueda posicionarse como el país referente en fabricación digital de la región, y promover una cultura innovadora en diversos actores sociales.

G. APOYO A EMPRENDEDORES Y NUEVAS EMPRESAS DE DISEÑO

Facilitar el acercamiento de las herramientas de apoyo existentes a potenciales

emprendedores y nuevas empresas de diseño a través de la divulgación, talleres en conjunto, así como por medio de apoyo y orientación para su participación, entre otros. El objetivo es articular con la red de instituciones locales para fomentar la cultura emprendedora y la creación de nuevos emprendimientos de diseño.

H. APOYO A LOS EMPRENDEDORES Y EMPRESAS DE DISEÑO PARA ACCEDER A FINANCIAMIENTO

El objetivo es articular con la red de instituciones locales con el objetivo de que

las empresas de diseño puedan acceder a capital semilla, subsidios o créditos para las etapas de puesta en marcha, desarrollo inicial y despegue.

POLÍTICAS PÚBLICAS Y DISEÑO

En el marco de los consejos sectoriales del MIEM/DNI, se comenzó a trabajar en la consolidación de un Consejo de Diseño que oficie como disparador de las políticas públicas vinculadas al diseño.

7. Anexo

MONTO PACC EJECUTADO POR TIPO DE PROYECTO AL 30/06/2013

Estructurante		Abierto		Cerrado		Corto plazo		Totales por Conglomerado		
Monto (USD)	Cantidad	Monto (USD)	Cantidad	Monto (USD)	Cantidad	Monto (USD)	Cantidad	Total monto	Total cantidad	Empresas beneficiarias
139.612	6	32.041	5	7.804	4	—	—	179.457	15	106

MONTO PACC EJECUTADO POR ORIENTACIÓN DE LOS PROYECTOS AL 30/06/2013

Acciones de comercialización	Calidad/Buenas prácticas	Capacitación	Ferias/misiones al exterior	Fortalecimiento	I + D + i	Total
21.953	—	6.526	—	137.212	13.766	179.457

PROYECTOS MÁS RELEVANTES

Nombre	Fortalecimiento del Conglomerado de Diseño_ FASE IV
Año de inicio	2013
Duración prevista	14 meses
Breve descripción	El proyecto busca continuar consolidando y fortaleciendo el funcionamiento del Conglomerado de Diseño. Para ello se prevé sostener la estructura de coordinación para poner en práctica las líneas de acción estratégicas establecidas en el Plan de Refuerzo a la Competitividad (PRC) en general y, en particular, los objetivos establecidos por el Conglomerado como prioritarios para el año 2013.
Actividades	El Programa PACC cofinanciará los siguientes rubros: honorarios del coordinador y del asistente y los gastos de funcionamiento (incluyendo el <i>hosting</i> relativo a la web (www.cdu.org.uy)). Asimismo se prevé llevar adelante al menos 12 actividades a lo largo del año 2013 y cuatro a lo largo del 2014, hasta la finalización del presente proyecto (desayunos de trabajo, rondas de negocios, actividades para emprendedores en diseño, lanzamiento de concursos, evento de lanzamiento del catálogo, capacitaciones, charlas, etcétera). Entre las tareas a ejecutar por el equipo de coordinación se encuentran dinamizar y coordinar el Conglomerado, facilitar el flujo de información entre los actores del Conglomerado, identificar y promover iniciativas para la presentación de proyectos ante el Programa PACC, gestionar los temas administrativos y de recaudación de los aportes privados de la Cámara de Diseño de Uruguay, así como proponer planes de trabajo y realizar informes periódicos que den cuenta de la ejecución de las actividades previstas.
Situación esperada	Al finalizar el proyecto se espera contar con un Conglomerado consolidado, con alta participación y capacidad para asesorar y coordinar iniciativas e implementar proyectos. Se espera que la CDU se consolide como una institución privada de referencia para el sector público y otros organismos y pueda ser autosustentable. Se espera potenciar los espacios de articulación público-privada para generar relaciones que perduren e impacten en la mejora competitiva del Conglomerado. Se espera que este sea capaz de generar información con valor de mercado y brindar al Gobierno el soporte de conocimiento sectorial necesario para la mejor toma de decisiones en materia de políticas públicas.

Presupuesto	Total USD 73.400 PACC USD 47.710
Estado	En ejecución
Nombre	Catálogo de Diseño - 2.ª Edición
Año de inicio	2012
Duración prevista	6 meses
Breve descripción	El proyecto propone la generación del segundo catálogo de empresas de diseño del Uruguay. Dicho proyecto se enmarca en uno de los lineamientos estratégicos establecidos por el Conglomerado de Diseño para el año 2012: "Promoción de las empresas y estudios de diseño en el ámbito local e internacional". En este sentido se busca dar continuidad a la publicación <i>Diseño Uruguay</i> , elaborada en el 2011 (primera iniciativa de este tipo que se realizó en el país). Se apuesta a generar un material gráfico para promover y difundir el diseño en el ámbito local, así como fomentar la cultura de pertenencia de las empresas de diseño uruguayas. Del mismo modo, este material propone ser una herramienta de promoción conjunta de acciones de internacionalización de las empresas de diseño uruguayas, por lo cual se realizará en español y en inglés y se incorporará el logo de Uruguay Natural con el objetivo de asociar el catálogo a la imagen país.
Actividades	El proyecto prevé el diseño, armado, edición e impresión del catálogo en papel (con una tirada de 3000 unidades) y la adquisición de 500 pendrives que contendrán el catálogo en formato digital. DICREA/MEC se hará cargo, mediante un convenio suscrito con el Correo Uruguayo, de la distribución de 150 catálogos a consejos consultivos, embajadas y autoridades. Por su parte, Uruguay XXI se hará cargo de la distribución de otros 850 catálogos en ferias internacionales. Finalmente, 1000 catálogos serán distribuidos en el sector productivo nacional a través de la Cámara de Industrias del Uruguay, y los restantes 1000 se destinarán al evento de lanzamiento del catálogo, las empresas y el Instituto de Formación participantes, los socios de la CDU, miembros del GGC, autoridades e instituciones locales. Algunos ejemplares se reservarán para la venta.
Situación esperada	Se espera contar con un material de alta calidad, que brinde un correcto soporte promocional de las empresas de diseño socias de la CDU y de los institutos de formación miembros. A su vez, se espera haber desarrollado una segunda publicación del sector de diseño del Uruguay que abra nuevas oportunidades de negocios para las empresas de diseño en contacto con el sector productivo nacional, al tiempo que genera una primera publicación a distribuir en el exterior. Se espera que haya al menos 40 empresas de diseño presentes en el catálogo. Asimismo, el catálogo permitirá una mejor presentación institucional de la CDU, tanto para fomentar las relaciones institucionales locales como nuevas alternativas de acciones conjuntas de internacionalización del diseño nacional. Se espera acercar a las empresas del sector productivo nacional y fundamentalmente del sector productivo internacional un catálogo de empresas de diseño que brinde información acerca de los productos y servicios que componen gran parte de la oferta de diseño de las empresas del país. El catálogo estará disponible en la página web del Conglomerado de Diseño y contará con un código QR para facilitar su distribución en las ferias internacionales. Se presentará también la versión digital en un <i>pendrive</i> .
Presupuesto	Total USD 15.750 PACC USD 9.450
Estado	Ejecutado
Nombre	Pre-factibilidad FAB LAB en Uruguay
Año de inicio	2012
Duración prevista	4 meses
Breve descripción	El proyecto prevé la contratación de una consultoría cuyo propósito es llevar adelante un estudio de prefactibilidad para adaptar el proyecto FAB LAB (laboratorio de fabricación digital, con sede en el MIT, Estados Unidos) a la realidad uruguaya. Incluirá el asesoramiento del consultor para la formulación del proyecto de implementación del laboratorio, con el objetivo de que sea presentado ante fuentes de financiamiento y viabilizar así su puesta en marcha en Uruguay.

Actividades	La consultoría será realizada en el plazo de 120 días a partir de la contratación del consultor (en función de los términos de referencia específicamente confeccionados para este proyecto), y abarca el estudio de prefactibilidad, su aprobación por el GGC de Diseño y el borrador de proyecto a ser presentado ante posibles fuentes de financiamiento. La consultoría prevé la visita del consultor al Uruguay por al menos tres días. La fecha será coordinada entre el consultor y el GGC de Diseño.
Situación esperada	Se espera contar con un estudio de prefactibilidad confiable y realista, así como con especificidades del FAB LAB a instalarse en Uruguay, aprobado por el GGC de Diseño. También se espera contar con un borrador de proyecto aprobado por el GGC para presentar ante fuentes de financiamiento, con el objetivo de avanzar a lo largo del año 2013 con la implementación del FAB LAB en Uruguay.
Presupuesto	Total USD 15.750 PACC USD 9.450
Estado	En ejecución
Nombre	ProIndustria + Diseño - 2.ª Edición
Año de inicio	2012
Duración prevista	12 meses
Breve descripción	El proyecto se enmarca en uno de los lineamientos estratégicos del Conglomerado de Diseño y la Cámara de Diseño de Uruguay para el año 2012: "Fomentar la incorporación de diseño en el sector productivo nacional". Con este objetivo se lanzará el segundo llamado a proyectos ProIndustria + Diseño, instrumento que busca vincular a las empresas de diseño y las empresas industriales del país como forma de impulsar experiencias de mejora competitiva a partir de agregar valor a los productos y servicios del país.
Actividades	El proyecto ProIndustria + Diseño busca fomentar el encuentro entre las empresas de diseño y las empresas industriales del país como herramienta para promover procesos innovadores en la industria nacional a través de la incorporación del diseño como instrumento estratégico. En este sentido se plantea como objetivo la aprobación de cuatro proyectos de la modalidad 1 —perfiles de proyectos que planteen la contratación de una empresa de diseño o diseñador independiente como proveedor de servicios de diseño de producto y/o <i>packaging</i> de una empresa del sector productivo (cualquiera sea su sector de actividad)— y ocho proyectos de la modalidad 2 —perfiles de proyectos que planteen la contratación de una empresa de diseño o diseñador independiente como proveedor de una consultoría estratégica orientada a detectar las necesidades de diseño gráfico, web y de interfaz gráfica de una empresa del sector productivo (cualquiera sea su sector de actividad)—. El PACC aportará hasta el 40 % de los gastos efectivamente realizados en cada uno de los proyectos debidamente evaluados y aprobados por el Comité de Evaluación en función de metas por desembolsos preestablecidos en acuerdo entre el PACC, la CDU y los beneficiarios. Los proyectos deberán ser presentados en hoja de proyectos del PACC, para guardar coherencia con este proyecto y con las metas y los desembolsos correspondientes. En las bases quedan estipulados los rubros cofinanciables de acuerdo a cada modalidad prevista para los proyectos. Se espera lanzar el segundo llamado al proyecto ProIndustria + Diseño con un evento abierto.
Situación esperada	Al finalizar el proyecto se espera contar con un caudal de experiencias de vinculación concreta entre empresas del sector productivo nacional y empresas de diseño. Con ello se espera continuar el proceso de consolidar y potenciar los espacios de articulación de las empresas de diseño con el entorno industrial como forma de mejora competitiva. Asimismo, se espera que el Conglomerado sea capaz de generar casos de éxito que puedan ser difundidos tanto dentro como fuera del país, como muestra de las potencialidades del diseño para la innovación, el desarrollo de nuevos productos y <i>packaging</i> y nuevas formas de comunicación. Se espera contar con un sector productivo sensibilizado acerca de las potencialidades del diseño y que permita a su vez promover una cultura de diseño nacional.
Presupuesto	Total USD 136.000 PACC USD 54.400
Estado	En ejecución

Nombre	Capacitación INTI: Diagnóstico de diseño para el desarrollo de productos en la industria nacional
Año de inicio	2012
Duración prevista	3 meses
Breve descripción	<p>El Centro de Diseño Industrial del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), de la República Argentina, desarrolló una metodología denominada "Diagnóstico de diseño para el desarrollo de productos", en el marco del programa de la Unión de Industriales Argentinos (UIA) denominado Gestión del Diseño como Factor de Innovación. A partir de la articulación institucional entre la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) y la UIA surgió la posibilidad de realizar una capacitación para transferencia de esta metodología a Uruguay.</p> <p>Al mismo tiempo, el Conglomerado y la CDU, junto con la CIU, facilitaron que la capacitación en dicha metodología se lleve adelante de manera conjunta. Se propone comenzar con una capacitación orientada a los socios de la CDU durante el segundo semestre de 2012. Se prevé una segunda etapa para el año 2013, donde se espera poder aplicar la metodología propiciando el encuentro entre los socios de la CDU capacitados e industrias del país convocadas por la CIU, y la eventual cofinanciación de proyectos en el marco de la herramienta ProIndustria + Diseño (proyecto paraguas para subproyectos de vinculación entre el sector productivo y el diseño).</p>
Actividades	<p>En una primera etapa se espera capacitar en esta metodología a las empresas de diseño socias de la CDU (se prevé la capacitación de al menos 15 representantes de las empresas). El proyecto prevé la contratación de un diseñador industrial argentino para dirigir la capacitación, según sugerencias del INTI.</p> <p>En una segunda etapa se prevé la posibilidad de realizar una ronda de negocios u otra instancia de encuentro entre industriales de la CIU y las empresas socias de CDU que hayan realizado esta capacitación, con el objetivo de detectar las necesidades de diseño (a través del diagnóstico) en las empresas industriales del país, para luego colaborar en el diseño y el desarrollo de nuevos productos industriales.</p> <p>Para ello se prevé contar con el fondo ProIndustria + Diseño —herramienta del Conglomerado de Diseño para la cofinanciación de proyectos con inclusión del diseño—, con el objetivo de cofinanciar las horas de diseño necesarias para el diagnóstico y para la realización de los diseños y desarrollos según las características establecidas en el diagnóstico inicial. Esta segunda etapa está prevista para el año 2013.</p>
Situación esperada	<p>Se espera una asistencia mínima de 15 personas. Se espera contar con una metodología de diagnóstico de necesidades de diseño acorde con las expectativas de los diseñadores y aplicable a la realidad industrial local.</p> <p>Finalmente se espera que esta capacitación sea un llamador y promueva que las empresas industriales que tengan necesidades de diseño y desarrollo de nuevos productos encuentren una metodología efectiva que ayude a la vinculación con los estudios de diseño.</p>
Presupuesto	Total USD 8.000 PACC USD 4.800
Estado	Ejecutado



PLANES INDUSTRIALES

Fase II

La construcción de gobernanza público-privada para el desarrollo competitivo de las cadenas agroindustriales es un eje estratégico que orienta el trabajo del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Se concibe como un aspecto clave para la construcción de competitividad estructural promover redes de articulación que faciliten la cooperación entre empresas y entre organizaciones públicas y privadas. Específicamente, los espacios público-privados permiten articular acciones y decisiones estratégicas en aspectos tecnológicos, productivos, de acceso y desarrollo de mercados, de capacitación y de fortalecimiento de capacidades institucionales y de coordinación, entre otros.

El Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC-OPP) ha permitido avanzar en la articulación público-privada y en el fomento de transformaciones para el desarrollo competitivo en varias cadenas agroindustriales, como es el caso de los Conglomerados Agroindustrial Olivícola y de Oleaginosos presentados en este libro.

La elaboración de planes estratégicos por conglomerado es una herramienta de suma importancia para el desarrollo articulado de acciones y transformaciones entre los actores y organizaciones de cada conglomerado. La construcción de estos planes estratégicos es liderada por los grupos gestores, se realiza de forma participativa entre las organizaciones privadas y públicas de cada conglomerado y cuenta con el apoyo de consultores referentes internacionales en cada caso. En tal sentido, los planes estratégicos constituyen una hoja de ruta de acciones estratégicas articuladas que buscan levantar las restricciones y los obstáculos identificados para el desarrollo competitivo de los conglomerados.



JOSÉ ARTIGAS
UNIÓN DE LOS PUEBLOS LIBRES
BICENTENARIO.UY



GABINETE PRODUCTIVO
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY



PRESIDENCIA
Oficina de Planeamiento y Presupuesto



Arca de Políticas Territoriales - OPP



Programa de Competitividad de
Conglomerados y Cadenas Productivas



MIEM
MINISTERIO DE INDUSTRIA,
ENERGÍA Y MINERÍA



MINISTERIO DE GANADERÍA
AGRICULTURA Y PESCA
OFICINA DE PLANEAMIENTO
Y POLÍTICA AGROPECUARIA