



Posdata: N° 20 ECONOMÍA



INDICADOR DE LA SEMANA

Banco Exterior de España pasó activos y pasivos de Chile y Argentina a Uruguay

1 En una operación que, por el momento, ha pasado casi desapercibida en la plaza financiera uruguaya, el Banco Exterior SA de Chile, entidad que es filial del Banco Exterior SA de España, vendió la totalidad de sus activos y pasivos a la sucursal uruguaya de la entidad bancaria española, la Sociedad Financiera Banco Exterior. La decisión fue adoptada por la casa matriz en Madrid y, de acuerdo a los criterios sostenidos para avalar la medida, tiene carácter 'administrativo y legal' para las operaciones del Banco en Latinoamérica. Del mismo modo,

la filial argentina del banco español tomó una medida similar, trasladando activos y pasivos a la sucursal uruguaya. En la filial de Montevideo se señaló a **Posdata** que la decisión obedeció a «razones de reordenamiento administrativo», la cual se adoptó en Madrid para facilitar la contabilidad a escala regional.

El representante en Uruguay del Banco Exterior de España, Pedro Güida, señaló a **Posdata** que la filial uruguaya de la matriz española se encuentra abocada ahora a un proceso de reforma de estatutos, a los efectos de

recibir los pasivos y los activos de las sucursales de la entidad financiera establecidas en Buenos Aires y Santiago.

De acuerdo a los trascendidos relevados en Chile, el Banco Exterior SA seguirá operando en tierras trasandinas de la misma manera que lo ha venido haciendo hasta el presente, ya que la decisión adoptada no responde —al menos así se ha establecido— a planes de venta de la sucursal chilena ni a un proyecto de redimensionamiento de la institución financiera. Por el contrario, la iniciativa se debería a «requerimientos legales de la casa matriz», según explicó el fiscal de la institución en Chile, Jaime Fernández.

Las sucursales del Banco Exterior en Nueva York y en Santiago de Chile representan prioridades del «mayor interés» de la corporación financiera Argentaria en América, y ahora se prevé la continuación de la actividad financiera de ambas casas regionales, desde Montevideo. El Banco Exterior es uno de los 17 bancos extranjeros que existen en Chile, del total de 34 instituciones que posee el país. De acuerdo a datos brindados en la nación trasandina, obtiene una rentabilidad del 3,8 por ciento anualizada sobre el capital. La rentabilidad más alta —entre los bancos extranjeros radicados en Chile— pertenece al Banco Santander —también de origen español— y se evalúa en un 14 por ciento. Este banco lideró

el *ranking* de utilidades en Chile en julio pasado, tras su fusión con Bancosorno. Según el informe de ese mes de la Superintendencia de Bancos e instituciones financieras de Chile, el banco Santander lideró a la totalidad de la banca, seguido por los bancos de Chile, del Estado, BCI y Bhif. Por su parte, el Banco Exterior SA, que ha negociado sus activos y pasivos con la sucursal montevideana, ocupó el octavo lugar del *ranking* de bancos extranjeros radicados en Chile. En ese *ranking* trasandino, el Dresdner BNP —de origen alemán— se colocó en el primer lugar, seguido, en este orden, por American Express Bank, ABN AMRO Bank, Citibank, Banco de la Nación Argentina, Banco do Brasil y Banco do Estado de Sao Paulo.

Pese a este traslado de activos y pasivos, el Banco Exterior español no contempla una reducción de su participación en el mercado financiero chileno, y no tiene la disposición de redimensionar su sucursal en Santiago, la cual, paralelamente, ha realizado inversiones en Colombia y Perú.

BANICOMAT

BANCOMIA

El LATU apuesta a ser una referencia tecnológica regional en plástico, papel, lácteos y madera

El Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) se encuentra abocado a desarrollar el proyecto más ambicioso de su historia —que demanda una inversión cercana a tres millones de dólares, financiada con la cooperación del gobierno japonés y desarrollada con equipos que llegarán a fin de año— para producir madera nacional de primera calidad. El presidente del LATU, ingeniero Ruperto Long, dialogó con Posdata sobre el emprendimiento y subrayó que la institución apuesta a convertir a Uruguay en una «referencia tecnológica» para América Latina en rubros como plástico, papel e industrialización de madera. La creación de una planta generadora de energía en conjunto con UTE, utilizando como combustible un material que hoy se considera un desecho, la cáscara de arroz, tendrá un costo de entre 10 y 15 millones de dólares, y cuenta con la participación activa de empresas arroceras. Es otra de las iniciativas que ha concitado el interés de productores brasileños y cuenta con el asesoramiento de expertos estadounidenses, considerados pioneros en la materia. Una Escuela de la Carne y una Micromaltería forman parte de los planes del LATU concebidos para impulsar las exportaciones, que deben satisfacer exigencias de calidad cada vez más sofisticadas en el mercado regional.

El presidente del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), ingeniero Ruperto Long, define al organismo como una institución dedicada a la investigación, el desarrollo tecnológico y el control de calidad de la producción uruguaya de exportación, que trabaja con el respaldo «de las empresas más dinámicas, pero con la mirada atenta y la disposición de trabajar con los que recién se inician o no han ingresado en la etapa de inversiones de adaptación a los cambios» que requiere la integración al mercado Común del Sur (Mercosur) y la apertura comercial. En un encuentro sostenido con nuestra redacción, el alto funcionario pasó revista a los principales planes y proyectos de la entidad, resaltando aquellas iniciativas que tienden a calificar, desde el punto de vista de la excelencia y calidad de los productos, a la producción nacional de exportación.

¿Cuál considera que es el proyecto más destacado que desarrolla el LATU en la actualidad?

Un tema muy importante que aparece ahora —si bien hace tiempo que venimos trabajando en él— es el desarrollo de tecnología forestal, que surgió viendo la evolución del sector forestal uruguayo, que ha crecido mucho en sus inversiones y en la cobertura de árboles en el territorio nacio-



nal. Uruguay ha invertido bastante en la producción de especies en silvicultura, pero está mucho más huérfano en la tecnología forestal, porque no es un país con tradición en ese campo. Nosotros llevamos adelante, con apoyo de la Agencia de Cooperación Japonesa, un proyecto para mejorar la producción industrial de la madera. A comienzos del 97 tendremos la versión definitiva del programa y se comenzará a instrumentar. No obstante, parte de los

equipos van a estar llegando sobre fines de este año y comienzos del próximo.

¿En qué consiste, exactamente, esta iniciativa?

Es la creación de un laboratorio dedicado a tecnología forestal, en lo que se refiere al árbol después de talado. Los estudios se centran en su aprovechamiento: acerrado, secado, estacionamiento, y luego, en los diversos usos en mueblería, parquetes y todos los productos en los cuales

para se puede utilizar. Un problema que Uruguay tiene es que no conoce, con precisión, la madera que está produciendo y su aptitud industrial. Llegar a tipificar esa madera y ver qué condiciones de manejo se requieren para obtener un mejor aprovechamiento es importante para el país. Es el aspecto más grande de la historia del LATU, en el cual vamos a recibir equipamiento para laboratorio por dos millones de dólares. Luego tendremos entrenamiento para nuestros técnicos, que se realizará en Japón, y tendremos técnicos japoneses residentes en Uruguay durante tres años. También habrá gente de empresas uruguayas dedicadas al tema forestal y a la elaboración de maderas que contará con un entrenamiento especializado.

Para este proyecto hemos creado lo que llamamos la Mesa de la Madera, donde están reunidos todos los actores: quienes tienen plantaciones forestales, los industriales del sector, la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República, la Dirección de Industria, el LATU y el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA). Es el lugar donde todas las inquietudes del sector se intercambian y se definen las normas.

Se están desarrollando otras inversiones con apoyo japonés?

Con Japón tuvimos antes dos proyectos importantes: uno para la elaboración de pulpa y el otro en plástico, que estamos terminando. Todo esto determina un *up reading* para el país, porque estamos hablando de continuidad en el tiempo en temas importantes, con técnicos y equipamiento de primer nivel, y con involucramiento de la actividad privada en los proyectos. Ya lo hemos visto en otros casos: los proyectos tienen un antes y un después. En el caso papero, Uruguay se transformó en un punto de referencia para los pequeños productores de papel de tamaño pequeño y, por ejemplo, hemos brindado cursos para técnicos de casi toda América Latina. En plástico vamos rumbo a ser un país también —a nuestra escala— de referencia, y en el área forestal esperamos que pase algo similar.

¿Cómo será el financiamiento del proyecto en el área forestal?

Los fondos para el equipamiento, para los expertos japoneses —tanto los de corto como los de largo plazo— y la capacitación de nuestros técnicos y de las empresas madereras uruguayas van por cuenta del gobierno japonés. Sumando los costos de los equipos, técnicos y viajes seguramente va a superar los tres millones de dólares. La infraestructura física para el centro corre por

cuenta del LATU.

¿El objetivo de esta iniciativa es exportar la tecnología?

En este caso estamos hablando de un sector típicamente no tradicional del Uruguay, en el cual rápidamente nos estamos convirtiendo en importantes productores. El objetivo es que esa madera no se venda toda en rolos, para celulosa, o para ser industrializada en otros países. La idea es que una parte significativa de la producción se industrialice en Uruguay, por razones obvias de creación de mayor valor agregado, generando más empleo. Esto implica que el país desarrolle una cultura de manejo del tema, lo que requiere, antes que nada, tecnología. El programa con Japón permite acceder a una tecnología del más alto nivel, en forma intensiva y masiva. No es un proyecto a pequeña escala mediante el cual se consigue algún equipo, se capacita a algunas personas y se va, más o menos, avanzando. No, dado que el cambio en Uruguay es radical en el tema, se requiere una inversión acorde en dinero, en esfuerzo y en prioridad. Esperamos que dentro de dos o tres años Uruguay sepa manejar sus maderas en la etapa de industrialización con solvencia, para que sea capaz de elaborar productos con durabilidad, que no se deterioren, que puedan soportar condiciones normales de uso sin que se empiecen a doblar o a rajarse. Eso ha pasado con maderas nacionales.

¿Este tipo de proyectos se acompañan de un análisis de posibilidades de comercialización de los productos?

Es interesante la pregunta y es importante destacar que el sector maderero uruguayo se desarrolla de una forma voluntaria, a raíz de una serie de estudios que se hicieron hace años, algunos de ellos a cargo de entidades japonesas, que diagnosticaron la viabilidad técnica y económica de estas explotaciones. Se puede decir que hay mercado. El problema es que, cuando llega la hora de la verdad, cuando la madera está en el puerto o en los bosques y hay que utilizarla, se deben encontrar mercados específicos. Este proyecto tiene su razón en lo tecnológico: resolver los problemas para que Uruguay pueda manejar su madera de la mejor forma posible sin que eso termine siendo un fracaso desde el punto de vista técnico. Pero creemos que, cada vez más, la demanda del cliente es el factor decisivo. Entonces, hay una necesidad global de madera; sin embargo, eso no alcanza, necesitamos saber lo que el cliente específicamente necesita y tratar de darle ese producto. Para hablar de las fábricas que están trabajando en Uruguay, en Rivera se

Cuatro pilares

«El gran objetivo del LATU es colaborar con el desarrollo industrial y productivo. Hemos adoptado una definición amplia para abarcar dentro de ella campos de acción diversos. Tenemos cuatro grandes campos de acción. El más tradicional es el de Análisis y Ensayos para la industria; muchos lo utilizan como laboratorio central, otros para chequear sus resultados o para solicitar un certificado cuando se va a exportar. La segunda área es la Tecnológica, en la cual empezamos a trabajar más fuerte a finales de 1991. Antes de esa época teníamos asesoramientos y satisfacíamos consultas, pero allí creamos una Gerencia de Tecnología, destinada a llevar adelante los estudios que van más allá del trabajo rutinario: se pretende impulsar iniciativas de más largo aliento y ahora tiene un portafolio de proyectos.

La tercera gran área es la de la Calidad, mediante la que se controlan muchos de los productos que Uruguay exporta y los productos alimenticios importados. En los últimos años, se ha incorporado la Certificación de Calidad, en base a sistemas de calidad en las empresas, y se obtienen reconocimientos internacionales importantes. Como certificador de productos de calidad y formador de recursos humanos en esta materia el LATU tiene un reconocimiento dentro y fuera de fronteras.

Una cuarta área, la más reciente, es la Promoción de Exportaciones, donde se incorpora Promoexport como lugar de generación de rondas de negocios y de intercambios comerciales. Cada vez es más difícil separar la investigación del mercado. El LATU, por definición, es una institución orientada por las necesidades del mercado y debemos conocerlas, por lo que éste es nuestro balcón con el mundo de los negocios, que nos permite relacionarnos con empresas. A partir de allí poseemos el Parque de Exposiciones del LATU, que tiene una oferta variada, atractiva y permite utilizar —por vía indirecta— la introducción de conocimiento y calidad al mercado uruguayo.»

ha encontrado una zona en la cual hay un microclima que produce una madera especial, un pino uruguayo (similar a la pino-tea) y cuyo crecimiento es tan acelerado que la demanda, año a año, es mucho mayor. Mercados muy exigentes como Estados Unidos, Japón y Europa han encontrado que esa madera es apéctible. Se ha incor-

porado tecnología para que la madera vaya con el secado y los cortes adecuados, así como la forma de empalmarla necesaria. Es lo que queremos en otras empresas: dar tecnología para que logren encontrar nichos de mercado. La búsqueda de mercados depende más de la dinámica de las empresas que de lo que el LATU pueda hacer. De todas maneras, este trabajo en conjunto ayuda a acomodar la oferta a demandas específicas, segmentadas.

¿Qué otros proyectos tiene el LATU?

En el campo de la tecnología y de la investigación tenemos una cartera importante de proyectos. Entre los proyectos grandes se destaca la utilización energética de desechos. El que tenemos más avanzado es el de la cáscara de arroz, proyecto que hemos trabajado con el sector arrocerero, con empresas privadas, y con UTE, porque es la empresa destinataria de esa producción de energía. Si bien el sector arrocerero absorbe energía, en este caso la produciría como resultado de la cáscara de arroz, utilizando —parcialmente— el sistema energético nacional. Es un proyecto importante ya que se habla de instalar una planta generadora de diez megavatios. Es una iniciativa que se realiza con la tecnología más avanzada. Se han identificado centrales privadas en Estados Unidos que trabajan, en un régimen de competencia, utilizando como combustible la cáscara de arroz y se han traído esos técnicos, que han brindado asesoramiento.

¿El proyecto utiliza la cáscara de arroz como combustible?

Uruguay genera, como desecho de la producción arrocerera, una cantidad muy grande de cáscara de arroz. Hoy es todo un problema porque la cáscara se entierra y contamina el ambiente, ocupa espacio, es difícil de mani-

pular y tiene un costo negativo en su eliminación. La idea es usarlo como combustible para generar energía eléctrica que, en este caso, es un poco particular porque se trata de una tecnología que debe ser muy moderna para ser competitiva con otras formas de generación de energía, especialmente con las que se utilizan combustible fósil. Luego de que se tiene la cáscara, se genera la energía para el sector arrocerero, que es un gran consumidor, pero los momentos en los que se genera y en los que se consume no son los mismos. Entonces, lo que harían los arrocereros es generar electricidad para UTE y, luego, en un segundo paso, comprarle la energía que necesita. La generación propia de electricidad funcionaría como un 'depósito' en el cual se volcaría energía, y después se retiraría en el momento que se necesite. Al generarse en un punto geográfico y consumirse en otros, para el traslado se utilizarían las redes de UTE, con un régimen de pago similar a un peaje.

¿Cómo se distribuyen los beneficios?

Los beneficios serían, básicamente, para el sector arrocerero: los productores, que son los que tienen la materia prima, y la empresa que la industrializa. El sector arrocerero está organizado en torno a una empresa que es Arrozur, que reúne a la mayor parte de los industriales de las grandes empresas

Destino del presupuesto del LATU



El Presupuesto de 1996 es de 12 millones de dólares

El Presupuesto Global del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) en 1996 asciende —incluyendo donaciones— a 12 millones de dólares. El Área de Desarrollo Analítico y Ensayos abarca más de una tercera parte de los ingresos (un 40 por ciento). A cada una de las Áreas de Tecnología y Promoción de Comercio Exterior se destina un 20 por ciento del presupuesto. A Calidad, Metrología y otras actividades menores se destina el resto de los recursos.

Una Micromaltería y exportaciones que crecen

«La iniciativa de crear una Micromaltería experimental en el LATU surgió en la Mesa de la Cebada, que es una organización que integra la institución con la Facultad de Agronomía, el INIA y las cinco empresas grandes del sector cervecero. Prácticamente todas las variedades de cebada que se producen en el país vienen a la Micromaltería, donde se les hace un 'proceso acelerado' de malteado, con un equipamiento sofisticado que se incorporó con este fin. En los tres años que hemos trabajado ya se han evaluado más de dos mil variedades de cebada diferentes. Esto le permite al Uruguay pisar fuerte en este sector, tanto en la producción de cebada como en el malteado de la misma, con exportaciones grandes, que siguen creciendo.»

y que ya ha realizado varios emprendimientos en común, incluso algunos con la operación nuestra. Tienen una planta de arroz parvorizado, otra de elaboración de aceite de arroz y ahora tendrán una planta de generación de energía. El industrial de su correspondiente sector primario, los productores de arroz— serán los beneficiarios.

UTE incorporaría, en su conjunto, las centrales, una más —en este caso de inversión privada— que le permitiría enfrentar los momentos de demanda mayor. Esto es clave para UTE porque tiene una generación propia por dos mil megavatios y dos mil megavatios es menos de lo que requiere crecimiento anual, pero contribuye a abrir una puerta. Para el LATU es significativo porque nos ubica en el liderazgo, en el tiempo por lo menos en América del Sur. Hay productores del sur de Brasil que ya han manifestado su interés. Si logramos que esta iniciativa llegue a buen puerto, probablemente podamos expandirla a otras regiones y, así, exportar tecnología.

¿Cuál es el monto de este proyecto?

Es un proyecto que se puede hacer en módulos, o de una vez. De todas maneras, el costo de la planta puede variar entre diez y quince millones de dólares, aproximadamente. Todavía estamos lejos de la etapa de 'afinar' los precios y, probablemente, haya costos que puedan bajar cuando estemos más en los detalles.

¿Podemos reseñar, brevemente, los

proyectos de investigación tecnológica maneja el LATU en este momen-

manejamos alrededor de cuarenta por Algunos tienen continuidad a lo largo años, como el forestal o el arrocero. Después tenemos proyectos de un año de duración, o a veces menos, que cubren camiones como la carne, los chacinados o la elaboración de productos de bajas calorías. También estamos trabajando en la conservación de productos, que es un tema cada vez más importante cuando se trata de llegar a mercados que están alejados del lugar de producción. Es un tema importante en el caso de frutas y hortalizas. Trabajamos en conservación en atmósferas modificadas, en inmersión, y en otro tipo de soluciones. Hacemos proyectos que tienen que ver con plaguicidas derivados de productos agrícolas, como el caso del arroz en la zona Este del país, con buenos resultados, y ahora estamos haciendo estudios para mejorar la producción de trigo que se produce en nuestro país. Tenemos otro proyecto de largo plazo que consiste en una micromaltería, en la que estamos permanentemente evaluando la calidad industrial de diversas variedades de trigo para su malteo y posterior elaboración en cerveza. Poseemos un proyecto mediante el cual analizamos las características de carnes tradicionales del Uruguay -conejos y carnes de cerdos entre otros animales- y estamos viendo algunos de ellos hay ayudas que los hagan más aptos para su inserción en el mercado. En el área de empaque, teniendo en cuenta que el empaque es cada vez más un aspecto clave de los productos, estamos desarrollando iniciativas. Tenemos otros programas relacionados al cuero y a la conservación de sus exportaciones, así como a la recuperación de desechos

en la producción de lácteos. Trabajamos en el desarrollo de productos en base a soja, muchos de los cuales son similares a los lácteos, pero con ventajas en materia de tenor de grasa, y estudiamos la utilización de leches de cabra, entre otros rubros no tradicionales.

El LATU como institución, ¿está más cerca de la industria de exportación que de otros sectores?

Nosotros estamos muy relacionados con la industria exportadora, que tradicionalmente ha sido un sector dinamizador de nuestra economía. Muchos de los sectores con los cuales estamos trabajando -lácteos, madera, arroz, cebada malteada, entre otros- han crecido con mucha fuerza en los últimos diez a veinte años. Han influido de manera positiva sobre el LATU. Sin embargo, estamos haciendo un esfuerzo grande para llegar a un universo mayor de empresas, de todo tamaño y en toda situación, porque muchas empresas nacionales, si bien no están teniendo aún un éxito palpable, están invirtiendo en un proceso de cambio y de adaptación a las nuevas reglas de juego derivadas, especialmente, del Mercosur y del cambio global de la economía. Muchas empresas no registran guarismos de crecimiento pero están sobreviviendo a esta etapa y eso es meritorio. Ahí tenemos un rol importante a cumplir -en el caso de los vinos, por ejemplo-, porque son indus-

trias que están en pleno proceso de transformación y cuyos frutos no han terminado de verse.

Estamos saliendo a relacionarnos con empresas de todo tamaño y de toda situación porque nuestros servicios, en muchos casos, son más necesarios en una empresa que se tiene que transformar, que está en una situación difícil, jaqueada por los cambios externos que en aquellas que ya han encontrado su camino.

¿Cómo se siente la incidencia del Mercosur en Uruguay, desde el punto de vista de las empresas con las cuales el LATU trabaja?

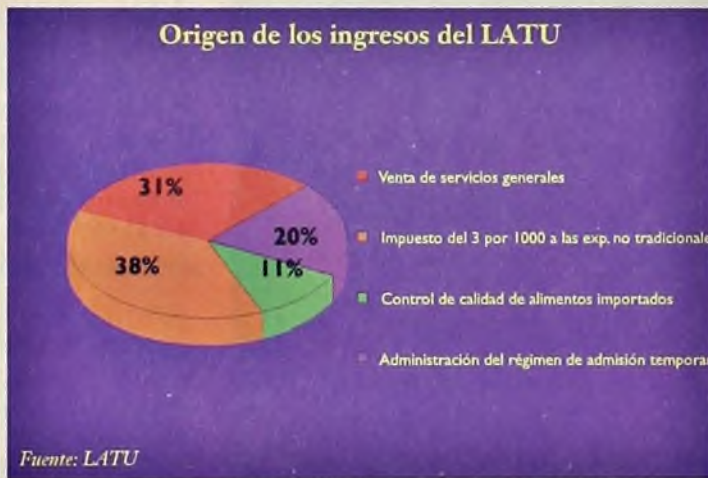
Ha sido fuerte. Empresas que estaban orientadas básicamente al mercado europeo, como algunas textiles, por ejemplo, han cambiado un poco su perfil y han encontrado oportunidades importantes dentro de la región. También les ha servido desde el punto de vista de la estacionalidad. Antes, quienes producían lanas satisfacían un consumo de invierno, y ahora han incorporado mercados en la región -especialmente Brasil- que consume en la contra estación, lo que les ha permitido tener un funcionamiento más estable, menor necesidad de stocks y, por lo tanto, menores costos financieros.

En general el Mercosur ha impactado fuerte, pero cuando ha habido oportunidades la gente las toma. No hay que olvidar que, aún con el acuerdo regional, más de la mitad de las exportaciones van fuera de la región. La República Popular China es nuestro tercer socio comercial, después de la Argentina y Brasil. Pero, en general, el Mercosur ha cambiado los esquemas en la calidad de los mercados y en las exigencias; no ha pasado desapercibido.

¿Cómo se percibe el impacto de la asociación de Chile con el Mercosur?

Todavía no ha tenido impacto alguno, pero es difícil prever el futuro. Es un socio calificado, un país exitoso, pero no me animo a prever su impacto real.

Helvecia Pérez



Venta de servicios

El Impuesto del tres por mil a las exportaciones no tradicionales que recibe el LATU provee el 38 por ciento de los ingresos de la institución. Los servicios de Control de Calidad de los productos alimenticios importados, que se realizan 'partida a partida', implican un once por ciento de los ingresos. El servicio de Administración del Régimen de Admisión Temporaria (a la materia prima que ingresa al país para ser procesada y reexportada) le reporta un 20 por ciento de los ingresos al organismo. Finalmente, la venta de servicios de todo tipo en el mercado cubrirán en 1996 el 30 por ciento del presupuesto del LATU. Esta última Área está 'en crecimiento' en el LATU, ya que pasó de un ingreso que se ubicaba en una cifra de alrededor de 30 000 dólares en 1990 a una suma que se ubicará -en el presente año- en más de tres millones de dólares, según el presidente de la Institución, Ing. Ruperto Long.

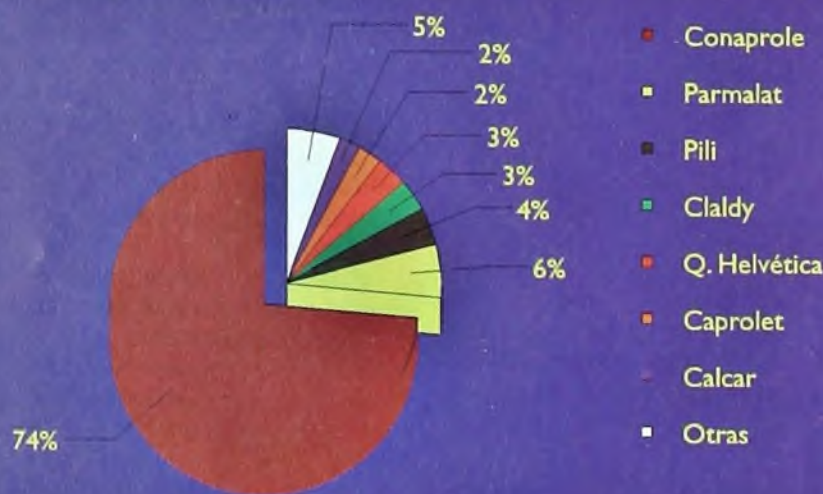


CONAPROLE, PARMALAT, PILI, CLALDY Y QUESERÍA HELVÉTICA SON LAS PRINCIPALES EMPRESAS PROCESADORAS

La lechería es el sector de mayor crecimiento en el país

El sector lechero es uno de los que presenta mayor crecimiento de la economía nacional y es el que más crece dentro del sector agropecuario, con una tasa de aumento anual de un 4,18 por ciento acumulativo, en el marco de una producción que supera los 1.000 millones de litros de leche al año. En el 95, se procesaron en nuestro país 932 millones 637.000 litros de leche, cifra récord según la Dirección de Investigaciones y Estadísticas Agropecuarias (DIEA) del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Según estas informaciones oficiales, Conaprole procesó el año pasado un total de 700 millones 372.710 litros de leche, situándose en el primer lugar del ranking de empresas del sector, mientras el resto de las plantas procesadoras recibió el año pasado un total de 232 millones 264.219 litros de leche. La firma Parmalat se posicionó en segundo lugar en nuestro mercado y mantiene un ritmo de crecimiento de su actividad industrial.

Plantas industrializadoras de leche



Fuente: Elaboración de POSDATA en base a datos de las empresas

Nota: Los cálculos fueron realizados en base a los litros de leche recibidos por cada planta.

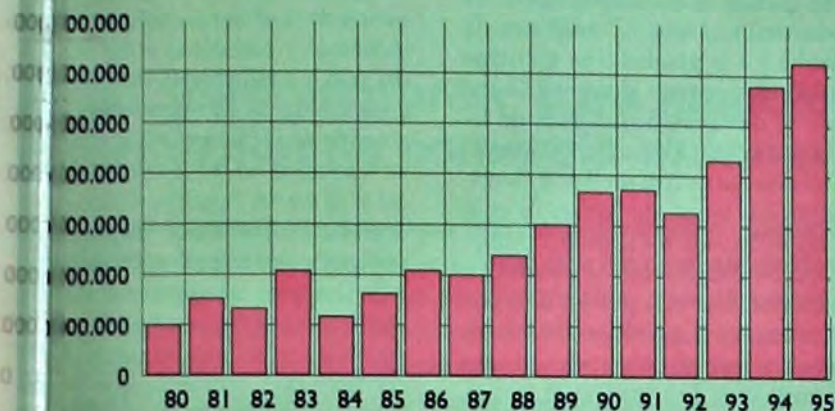
Existen en nuestro país 33 plantas de industrialización lechera, 16 de las cuales pertenecen a la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (Conaprole), que es la principal empresa láctea del país. En 1995 recibió un total de 700.372.710 litros de leche, mientras en el resto de las plantas industrializadoras -17 en total- ingresaron 232.264.219 litros de leche. En estas cantidades -las principales del sector- no se con-

tabiliza la materia prima que ingresó a plantas de menor incidencia, sobre las cuales no se tienen datos precisos. La empresa Parmalat ocupa el segundo lugar en cantidad de leche recibida en nuestro país y en 1995 procesó -en la planta comprada a la empresa Lactería, ubicada en Colonia Suiza, en Colonia- un total de 53.485.000 litros de leche. El tercer lugar en importancia -medida por la leche que recibe para

industrializar- lo ocupa la empresa Pili S. ubicada en el departamento de Paysandú que el año pasado recibió 36.736.000 litros de leche. Claldy, cuya planta industrial es ubicada en Young, en Río Negro, en 1995 recibió 32.204.000 litros de leche y ocupó el cuarto lugar en capacidad de industrialización. Quesería Helvética, industria cuya planta está en Soriano, es la quinta empresa en importancia y recibió en el año pasado 31.695.000 litros de leche. El sexto lugar corresponde a Caprolet, situada en Talar, en Paysandú, que recibió el año pasado 23.076.000 litros. Calcar, que tiene su planta industrializadora en Colonia, ocupó el séptimo lugar en el mercado y recibió en 1995 un total de 22.372.000 litros. El octavo lugar en procesamiento de leche lo ocupa Inlacs, de Salto, que procesó 16.332.000 litros. La empresa Calcar, de Cerro Largo -situada en una zona "no tradicional" en la producción de leche- ocupó el noveno lugar y, en 1995, procesó 10.333.000 litros. El décimo lugar lo ocupa la planta industrializadora Quebracho, de Paysandú, que en 1995 recibió 6.270.000 litros. La planta láctea de Frigorífico Modelo SA -ubicada en L. Boyada, en San José- procesó 5.270.000 litros y ocupó el decimoprimer lugar. La Sociedad de Fomento Rural de Durazno procesó en 1995 un total de 4.128.000

Exportaciones de lácteos uruguayos

(En dólares)



TU

pando el decimosegundo lugar. El tercero, corresponde a La Jota San José, planta que industrializó en 1995 un total de 2 902 000 litros. La planta láctea de Treinta y Tres, realizó el año pasado 2 742 000 litros, ocupando el decimoquinto lugar. El decimosexto, en tanto, le corresponde a Industrias Lacteas Nacionales, que tiene su planta industrializadora en la localidad marplatense de Mar del Plata, que recibió 1 401 000 litros. En el resto se poseen datos de remisión de leche de plantas de menor incidencia

Leche que no ingresa al mercado

La compañía multinacional Nestlé —una de las grandes del sector lácteo a escala mundial— tiene una fuerte presencia en Uruguay. En Uruguay, Nestlé no ha logrado industrializar leche. Sin embargo, en los últimos meses, la industria nacional de Salto, comenzó a enviar 20 000 litros de leche enfría diarios a una planta industrializadora en la localidad de Nogoyá, en el departamento de Entre Ríos. Por esta razón, se pagan precios que se encuentran por debajo del "precio de mercado", según fuentes del sector uruguayo. Los productores del departamento de Entre Ríos que remiten leche a Inlacs, el Instituto de Lacteos, envían a la industria entrerriana, su producto un valor de 25 centavos por litro, mientras en las plantas industriales se les paga entre 18 y 20 centavos el litro.

en el mercado como la firma Talar de Tarariras, la empresa Howal y Krieg de Nueva Helvecia, y la firma Gley, cuya fábrica está en Libertad, en San José.

Conaprole y sus 16 plantas industriales

Conaprole posee, a escala nacional, la mayor infraestructura productiva del sector. En 1995 procesó, en Montevideo, 19 940 000 litros de leche en su planta número uno y 143 441 000 en la número dos. En Canelones, la empresa recibió 11 599 000 litros, mientras en la planta de Tarariras, en el departamento de Colonia, procesó un total de 54 019 000 litros de leche. En la planta industrial de Parada Esperanza, en Paysandú, mientras tanto, se procesaron 11 840 000 litros de leche y en la planta industrial de Florida se recibieron 104 632 litros. En la industrializadora de Villa Rodríguez, en San José, llegaron en el 95 un total de 86 838 000 litros, a la vez que a la planta de San Ramón, en Canelones, lo hicieron 34 178 000 litros. En el Este del país, en el departamento de Maldonado, en San Carlos, Conaprole recibió 22 455 000 litros, a la vez que recibió en la planta de Rincón del Pino, en San José, 97 648 000 litros para procesar. En su planta de Rivera, recibió el año pasado 15 351 000 litros. En la fábrica de Trinidad, en Flores, recibió 17 333 000 litros de leche y en la planta de Mercedes, en Soriano, procesó 81 046 000 litros en 1995. Conaprole posee además una plan-

Los productores

Los productores consideran que el sector es un factor dinamizador de la economía: supone más de 30 000 puestos de trabajo y se destinan más del 80 por ciento de sus ingresos brutos a gastos y reinversiones. Desde su punto de vista, eso provoca la generación de servicios y actividades económicas vinculadas a la lechería, impulsando la radicación de la gente en el medio rural. En Latinoamérica, el país ocupa el primer lugar en consumo de productos lácteos, con 230 litros por habitante al año. Es un sector con una fuerte presencia de la familia en el medio rural y los productores viven en sus establecimientos. Esta característica ha dado al sistema lechero una estabilidad que condicionó su desarrollo. Es uno de los sectores mejor integrado en sus distintas etapas: producción primaria, fase industrial y comercialización, formando una cadena agroalimentaria.

ta de queso fundido en el departamento de Montevideo.

La producción que más crece en el sector agropecuario

El valor de la producción del sector lechero representa un 23 por ciento del total del valor de la producción ganadera y un 15 por ciento del total de la producción agropecuaria, ocupando una superficie minoritaria dentro del sector agropecuario, de 760 mil hectáreas. De acuerdo a análisis realizado por la Oficina de Planificación y Política Agropecuaria del MGAP, en los últimos 20 años el sector lechero ha sido el de mayor crecimiento dentro del sector pecuario.

La producción de leche, en los últimos 40 años, pasó de 480 millones de litros —en el periodo 1949-1953— a 1 100 millones en 1995, incluyendo la materia prima que no ingresa a plantas industrializadoras, o que lo hace en plantas menores. Esto significa un crecimiento acumulativo anual, en las últimas cuatro décadas, de un 2,2 por ciento. Ese incremento no fue uniforme, ya que en la década del 50 la tasa de crecimiento fue del 4,14 por ciento anual, mientras entre 1960 y 1969 la tasa de aumento fue de 0,3 por ciento, y en el periodo 1970-79 el crecimiento ascendió a una tasa de 0,22 por ciento. Estas cifras indican un cierto estancamiento en los años 60 y 70, que se revirtió en los 80 y en lo que va de los 90, etapa en la cual retomó un proce-

so de crecimiento sostenido.

La oferta de leche líquida que recibe la industria es relevante para analizar la evolución de la industrialización, según manifestaron a **Posdata** fuentes del sector consultadas, ya que la oferta de materia prima "es la que condiciona la expansión industrial", según subrayan los industriales. De la lectura de las cifras correspondientes a la leche recibida en plantas procesadoras en el periodo 1970-1995 se desprende que la disponibilidad de materia prima para el sector industrial se incrementó en un 198,8 por ciento.

La producción no se distribuye en forma uniforme durante todo el año sino que presenta una variación estacional, registrando los máximos de producción en primavera y los mínimos en invierno.

Se consumen 68 millones de leche 'cruda' al año

En 1995, del total de 1 160 millones de litros de leche producidas en el territorio nacional, alrededor de 700 millones de litros tuvieron como destino a Conaprole. Un total de 232 millones de litros se recibieron en otras plantas industriales que procesan más de 5 000 litros de leche por día. 20 millones de litros, mientras tanto, tuvieron como des-

tino pequeñas plantas lácteas, que procesan menos de 5 000 litros diarios. El consumo de leche cruda en centros poblados y en la población rural del país se estima en 68 millones de litros. A la producción de quesos artesanales, mientras tanto, se destinan al año 72 millones de litros de leche y a la producción de otros derivados lácteos —como dulce de leche o manteca— se destinan 5 millones de litros. En la alimentación animal —según fuentes oficiales— se utiliza un 9 por ciento de la producción anual de leche, lo cual significó, en el 95, un total de 52 millones de litros. Se estima que se producen pérdidas de materia prima por un uno por ciento del total de la producción anual, lo que significa que se perdieron el año pasado 11 millones de litros.

De acuerdo a la información del Censo Agropecuario de 1990, el número de establecimientos agropecuarios que realizan le-

Competitividad

Para los productores del sector, la competitividad del complejo lechero depende de la eficiencia del sector primario industrial y comercial, y del rol del Estado, que a su entender, deberá contribuir a consolidar la competitividad del sector a través de la reducción de costos, lo que se traduciría en un cambio de política fiscal y de tarifas públicas. Estas medidas se deben acompañar por un proceso de capacitación, de transferencia de tecnología y de una adecuada protección legal a través de una política antidumping. En el campo de las relaciones laborales, frente a la conflictividad creciente que presenta el sector, se considera que resulta imprescindible la búsqueda de una flexibilización del mercado.

Desregulación

En el marco de la globalización de la economía y del proceso de integración regional, los productores consideran «inexorable» la desregulación del sector, para atenuar costos y potenciar beneficios. Para los empresarios lecheros, Uruguay está llamado a competir por calidad y no por cantidad, por lo tanto es imprescindible consolidar la integración entre el sector primario, la industria y los servicios. Esta realidad determina la necesidad de Conaprole de adecuar la Ley que la rige, la cual se considerada obsoleta, sin que pierda su espíritu cooperativo.

Se deberá discutir y llegar a una posición acerca de la redefinición del rol a cumplir por la Junta Nacional de la Leche, así como también de la normativa que rige al sector, frente al proceso de integración regional. Se propone la creación de una comisión integrada por el MGAP, gremios lecheros e industria, con el objetivo de estudiar toda esta temática. Dicha comisión deberá presentar en un plazo de 90 días, soluciones concretas.



chería comercial asciende a 10 096 tambos. Entre ellos, 8 449 establecimientos tienen la lechería como rubro principal.

Uruguay exporta el 50% de sus lácteos

El sector lechero exporta casi un 50 por ciento de la producción, lo cual significó un valor de 125 millones de dólares en 1995, según el LATU.

En 1994 se exportaron leche y derivados por más de 115 millones dólares y, en 1993, el ingreso de divisas ascendió a 86 033 000 dólares. En los últimos diez años, Uruguay ha incrementado en un 265 por ciento sus ventas de productos

lácteos al exterior.

La producción de quesos, en 1995, fue de 22 300 000 quilos en plantas industriales, a los cuales se deben sumar 7 000 toneladas de queso artesanal. Se produjeron 23 640 000 quilos de leche en polvo y 11 770 000 quilos de yogur. La producción de manteca en el 95 fue de 14 487 000 quilos, mientras que la de dulce de leche fue de 5 645 000 quilos. La producción de leche fluida por las plantas industrializadoras fue de 251 800 000 quilos y la de leche larga vida (UHT) fue de 30 566 quilos. Finalmente, la producción de Butter oil fue de 541 000 quilos y la de Caseinatos de calcio y de sodio de 934 000 quilos.

URUNET EXPORTA SU 'KNOW HOW' A TRAVÉS DE EMPRESAS EN ARGENTINA Y CHILE

Instalan 'joint-ventures' para manejo de información de comercio exterior en la región

Urunet es una empresa uruguaya que procesa información —especialmente de comercio exterior— y la brinda en forma personalizada a 650 empresas exportadoras que trabajan asociadas al sistema. Esta modalidad de manejo de información estadística, que tiene cinco años en nuestro país, se está exportando a Chile y Argentina, mediante la constitución de empresas *joint-ventures*, en las cuales la firma uruguaya aporta la tecnología, en tanto sus socios en Santiago y Buenos Aires aportan el capital y la información. Pablo Milburn, gerente de Urunet, explicó a Posdata los alcances de los servicios de la firma y su nueva proyección a escala regional.

Urunet brinda servicios a diversos sectores de la actividad nacional, y uno de los principales es el vinculado al comercio exterior. Pero también reciben información empresas del sector agropecuario, oficinas contables que utilizan, en particular, un servicio fiscal y de indicadores económicos o financieros. El acceso a Reuters, a través de Internet, permite a los usuarios del sistema contar con información financiera, y actualizada, de todo tipo: bolsas, valores, *commodities* y otros tipos de datos.

Actualmente aproximadamente 650 empresas uruguayas utilizan el servicio, que Milburn define como "muy difundido", en particular en el sector de comercio exterior, a pesar de que "no se han cumplido las expectativas que teníamos con los estudios de mercado que se hicieron originalmente en nuestro negocio —que hacían prever una mayor cantidad de clientes— porque hay un traspaso de información bastante grande entre los operadores". El gerente general de Urunet estimó que muchas empresas contratan el servicio y muchas veces, por amistad y por conocimiento, pasan la información entre dos, tres o cuatro, y eso nos impide seguir creciendo". De acuerdo a informaciones de la empresa, aproximadamente 1 200 firmas estarían utilizando la información en el mercado uruguayo, pero "lamentablemente no son todas clientes nuestras".

Urunet lleva cinco años brindando este servicio en el país, superando "obstáculos de todo tipo" desde que surgiera en 1991. En los orígenes, el alto costo de la tecnología —que en aquel entonces era bastante más caro— se presentaba como una dificultad importante. A modo de

ejemplo, Milburn destaca que "un módem —especialmente de comercio exterior—, en aquel momento, costaba unos mil dólares y hoy se puede obtener por cien". El desconocimiento de la mayoría de los empresarios para manejar este tipo de tecnología era otro obstáculo importante, así como la falta de experiencia y costumbre en el manejo de volúmenes de información estadística, ya que fue la primera empresa que brindó en el país este tipo de servicio. Urunet realiza un proceso de apoyo permanente a los clientes, especialmente en capacitación, explicándoles "las posibles aplicaciones y conclusiones que se pueden sacar a partir de la utilización de esta herramienta".

Los avances, hasta 1996, han sido destacados, a juicio de los empresarios, porque existe "mucho más conciencia de la importancia que tiene tomar las decisiones, basadas en información, en tiempo real".

Dinamizar comercio exterior

Si bien el servicio de Urunet más utilizado es el de comercio exterior, que registra las importaciones y exportaciones, también se puede hacer un análisis desde la tributación de la mercadería, los impuestos que hay que pagar para entrar al país, todas las barreras arancelarias y no arancelarias, las estadísticas, volúmenes, precios, cantidades y precios unitarios. También cuen-



Pablo Milburn Arocena, gerente general, y Enrique Brum, gerente comercial de Urunet.

tan con un estimativo de las empresas que operan en cada uno de los rubros. Es decir que "se puede realizar un estudio bastante completo tanto de una mercadería que ya se conozca o de una nueva posibilidad de negocio". Uno de los objetivos que tiene el servicio es "dinamizar el sector de comercio exterior", señala Milburn, quien entiende que esto "le sirve al país porque optimiza las decisiones de los operadores, los hace mejorar en toda su operativa, así como en sus precios de compra y condiciones de competitividad, porque la información hace más transparente el mercado y facilita la libre competencia".

Proyección regional

Hace aproximadamente dos años, Urunet dio su primer paso a nivel regio-

nal e internacional, al conformar una empresa *joint-venture* en Chile, en la cual la firma nacional aportó su *know how*, su tecnología, y los socios aportaron la información y el capital. Se puso a funcionar de este modo un servicio uruguayo en el mercado chileno, según Milburn, "con muy buen éxito hasta hoy, con una penetración en un mercado muy exigente como es el de Chile". La información de comercio exterior uruguayo se difun-

de en Chile y, a la inversa, permite a los empresarios chilenos acceder a la información y contactarse directamente con empresas exportadoras, lo que "sirve para abrir nuevas posibilidades de negocios".

El segundo paso en la región, "que ha costado bastante", es en relación a Argentina. En este sentido, Urunet firmó un convenio para instalar la empresa en el vecino país, con un esquema que incluye un acuerdo con la Aduana argentina para obtener

la información. En el servicio de cada uno de los tres países se incluye la información de comercio exterior de toda la región. En un país como el nuestro, que tiene un porcentaje muy alto de su comercio con Argentina, es interesante que los empresarios puedan conocer la información al detalle al igual que con Chile, se van a generar nuevas oportunidades de negocios, nuevas relaciones, basadas en este manejo de información", pronosticó Milburn.

TAMBIÉN DISTINGUIERON A TAMBO 'EL SOSIEGO'

Premio a empresa innovadora para creadores de bolsa plástica rápidamente biodegradable

De todos los desechos que contaminan nuestro medio ambiente, el envase plástico debe ser —sin duda— el que lleve la delantera. Teniendo en cuenta sólo el consumo anual de leche, esto genera un desperdicio de toneladas de polietileno con un volumen capaz de cubrir —por ejemplo— toda la Ciudad Vieja de Montevideo con una capa de un metro de altura. La forma tradicional para su destrucción es la combustión, pero ésta desprende gases tóxicos y contaminantes. Teniendo en cuenta estos antecedentes, las Industrias Plásticas del Cerro (IPCSA), fabricante de un polímero degradable fotodegradable, fue distinguida con el primer Premio de Promoción de la Pyme Innovadora, certamen organizado por instituciones que reciben cooperación alemana en el país.

Las pequeñas empresas Dosmir SA, Enurec Ltda y Tambo El Sosiego también recibieron el galardón del certamen lanzado el pasado 31 de mayo, en el que participaron veinte empresas. El premio, organizado y auspiciado por Acac, la Cámara de Industrias, Dinapyme, Fundasol, Sociedad de Cooperación Alemana (GTZ) e Ipru, busca promover la actividad creativa relacionada con el mantenimiento del medio ambiente.

La innovación de Industrias Plásticas del Cerro partió de la incorporación de un aditivo al proceso de fabricación normal del polietileno, con el cual fue posible acelerar su proceso de descomposición. La biodegradación —la descomposición a consecuencia de la acción de organismos vivos como bacterias, hongos e insectos— y la fotodegradación —la descomposición causada por los rayos ultravioletas de la luz solar— permiten la autodestrucción total de esta bolsa de polietileno en dos meses, mientras que una bolsa tradicional enterrada hoy podrá ser redescubierta intacta en el año 2200.

IPCSA obtuvo la aprobación de la validez de la innovación por el Latu en diciembre de 1993. En los dos años siguientes, ésta llegó a su madurez y se introdujo en el mercado.

Un tambo turístico

El segundo premio fue compartido por Tambo El Sosiego —primer centro agropecuario convertido en atractivo turístico—, la empresa Dosmir —produce huevos en forma natural y lanzó la campaña de reciclaje de envases— y Enurec —una empresa que recibe el reconocimiento por la generación de energía a partir del sol y el viento en zonas del país a las que no llega UTE—. La empresa agroindustrial Simoca SA (Tambo El Sosiego) de Maldonado ha demostrado que, cuidando el entorno en el que se produce (y no sólo explotándolo), mediante una fertilización cautelosa (sin nitrógeno), sustituyendo los herbicidas por mano de obra, evitando insecticidas y utilizando el agua residual al suelo de cultivo, se logran mejores productos y mayor rendimiento por hectárea.

Energía Uruguaya Ecológica

Llevar energía eléctrica a poblados remotos y de baja densidad poblacional es muy costoso, por no decir antieconómico. En Uruguay hay más de 200 poblados sin



El galardón: "El genio" obra de Pablo Damiani

energía, sin contar los establecimientos rurales, algunos de ellos con tambos. Ante esta situación Enurec Ltda (Energía Uruguaya Eólica) inició un estudio detallado de las posibilidades potenciales de energía renovable a nivel nacional, con datos del Servicio Meteorológico Nacional, fotografías aéreas del Servicio Geográfico Militar, planos topográficos del país y mediciones de viento y sol. El estudio llevó a la conclusión de que a nivel energético el país tiene algunas zonas con gran potencial eólico y otras de gran potencial solar, pe-

la zona de mayor dimensión deberá ser resuelta con soluciones híbridas (plantas de generación mixta eólico-solar).

De esta manera se han electrificado lugares muy remotos a través de sistemas ecológicamente perfectos. El premio a la pyme innovadora se continuará entregando año tras año por impulso de los organizadores, con "forma de protección del medio ambiente el uso consciente de los recursos naturales que deberán considerarse cada vez más en el futuro, ya que pueden transformarse en un factor productivo diferenciador".

Museo General Motors en Brasil



El proyecto de GM.

Se colocó la piedra fundacional del Museo General Motors de Brasil. Estará localizado en Caetano do Sul y se estima que reunirá un completo acervo de la industria automovilista brasileña. El vicepresidente de General Motors de Brasil, André de la Torre, destacó que el proyecto "es un verdadero compromiso que pretende poner a disposición del público la historia de la empresa que cumplió 71 años de actividad en el país. La inversión inicialmente calcula en U\$S 5 millones,

que serán obtenidos a través de donaciones de GM, de la red de concesionarios Chevrolet, de proveedores de la empresa y de otro tipo de contribuciones.

El Museo será construido en un área de 6 500 metros cuadrados que la firma recibirá en régimen de comodato por 99 años. En su etapa final, el área construida será de 12 800 metros cuadrados. La construcción incluye un moderno Centro de Convenciones, que tendrá un auditorio para 1 500 personas, del cual podrá disponer la comunidad. **PH**

INVERSIÓN

Motociclo proyecta nuevo diseño para bicicletas

Sobre la base de una inversión cercana al medio millón de dólares, la empresa Motociclo importó un equipo de pintura de bicicletas de última generación que sus directivos consideran "único en el país y uno de los pocos en el continente". La idea, que se enmarca en un intento de reconversión de la empresa, persigue la finalidad de lograr una optimización de la producción, por lo cual las bicicletas fabricadas por esta empresa serán, de acuerdo al plan

concebido por sus directivos, de mejor calidad, y su nivel responderá al estándar internacionalmente aceptado.

Este nuevo equipo trabaja totalmente automatizado y opera mediante un software diseñado para la terminación de este tipo de implemento deportivo. Un equipo de especialistas extranjeros fue convocado por Motociclo con la finalidad de capacitar a su personal en su planta fabril de Sayago. **PH**

Marketing

por Marta Penadés



Usted puede comprar

Prendas, servicios, artículos en general, comestibles y un sinnúmero de opciones variadas que van desde lo imprescindible a lo impulsivo.

Luego de realizada la compra, usted pasará por variados sentimientos: el de la satisfacción por haber accedido a su sueño; el de la culpabilidad por el saldo a pagar en cuotas que comprometen por meses sus ingresos; el sentirse bien porque fue bien atendido, muy estimulado por el vendedor o la vendedora; el sentimiento de certeza porque recorrió todas las opciones y eligió la mejor.

Y por otro lado, puede haberse sentido manipulado, manejado, descalificado por quien manejó su compra, la que finalmente pudo realizar frente a su presencia. Porque, definitivamente, quien le atendió no hizo nada para que usted comprara.

Transacciones intangibles entre comprador y vendedor se producen continuamente. Pero en la gestión de venta, quien debe liderar en la transacción es el cliente, aunque la participación del vendedor es importante, siempre y cuando se maneje en forma muy sutil.

La equivocada imagen de que "para vender hay que tener condiciones" no es otra cosa que una premisa equivocada, utilizada para justificar los cambios que no queremos hacer, o la inversión que no estamos dispuestos a realizar para capacitar a las personas.

Finalmente, quien vende, también compra. Y en el rol de cliente sabe lo que le sienta mejor o lo que le cayó mal.

Es tan simple como analizar la gestión de venta desde el punto de vista personal como cuando uno es cliente.

Definitivamente, el secreto está en estar enamorado de lo que uno hace.

Disfrutar de cada acto comercial, por pequeño o importante que éste sea. Cuando se reconoce que en cada acto de venta enfrentamos un desafío personal, se logra disfrutar lo que uno hace.

J.E. Walteres resume en el pensamiento que hoy compartimos, la esencia mágica que hay que potenciar para obtener lo mejor de las personas.

"Usted puede comprar el tiempo de un hombre. Usted puede comprar la presencia física de un hombre en determinado lugar.

Usted puede, también, comprar cierta actividad muscular, pagándola por hora o por día.

Mas usted no puede comprar iniciativa.

Usted no puede comprar lealtad... Usted no puede comprar devoción de corazones, de espíritus, de almas. Esas virtudes, usted debe conquistarlas."

LANZAMIENTOS

Nuevos productos de Helena Rubinstein y Biotherm



Force C –con vitamina C pura– es un producto cosmético para todo tipo de piel, con el cual se ha logrado introducir la vitamina C pura como ingrediente fundamental para tratamientos de belleza. Esta emulsión-gel contiene agentes tonificantes y tensores, agentes calmantes, hidratantes y humectantes. Se trata de una nueva línea de Helena Rubinstein concebida para ser utilizada por todo tipo de personas, ya que su tolerancia –según afirman los fabricantes– es total y puede ser utilizada en todo tipo de piel. Cada frasco, de novedoso envase, ha sido concebido para ser empleado en el plazo de diez días, ya que, pasado ese tiempo, la vitamina C pierde su eficacia.

A su vez, los laboratorios Biotherm lan-

zaron al mercado Biosensitive, un producto dirigido a pieles sensibles, elaborado en base a extracto puro de plancton thermal. Durante décadas las aguas termales han sido estudiadas por su actividad biológica. La investigación se orientó hacia microorganismos vivos, lográndose cultivar células dentro de un ambiente exactamente igual al medio natural. Los laboratorios Biotherm han demostrado –después de 40 años de investigación biotecnológica– que estos microorganismos representan “una verdadera usina biológica para la piel”, según señala el laboratorio. Este nuevo producto es específico para pieles sensibles ya que calma, regula y repara la barrera cutánea. **PH**

INVESTIGACIÓN

Proyección de NYR

A partir de la realización de un estudio de mercado, la firma NYR SA ha decidido centrarse en la fabricación de living y importación de telas de tapicería. La empresa, al diseñar su nueva estrategia, estima que este cambio puede alcanzar un rápido crecimiento en el corto plazo. El plan empresarial tiene como meta lograr un incremento de ventas de un 30 por ciento en sectores de la sociedad, así como duplicar sus ventas en sectores sociales intermedios. Entre otras prioridades, la iniciativa empresarial contempla explorar las posibilidades de exportación de la empresa, que sus directivos califican como “mercado sin techo”.

El director de NYR SA, Bernardo Zalkheim, explicó que las perspectivas de exportación “más inmediatas” serían a Portugal y San Pablo. Sostuvo que la demanda en Brasil es alta porque los precios en Brasil superan los precios internacionales –“están desfasados”– y abren oportunidades comerciales. “Con la inversión en la producción uruguaya. “Con la inversión que pienso hacer, la empresa queda a la altura de una planta industrial igual a las de Milán y Nueva York”, recalcó Zalkheim.

Según la firma brasileña Farward, el mercado absorbe una cantidad aproximada de living por mes. Para sus directivos, si se tiene en cuenta que NYR SA fabrica de 80 a 100 living mensualmente, la firma absorbe el 10 por ciento del mercado nacional. Para esta empresa, el día con las telas, ya sea en tendencias de color como en texturas, mantiene contactos en Europa y en EE UU, que son importantes mercados de tejidos de tapicería. “Las telas se venden bien”, dijo Zalkheim –con meses de anticipación, para estar a la última moda en tejidos.

Con tecnología y telas de última generación, NYR SA se convertirá en la puerta de entrada “de los mejores diseños” dentro del Mercosur y, también, de salida de productos de exportación terminados. Para nosotros –aclaró Zalkheim– la hotelería es un mercado “muy importante”, y por este motivo, la empresa creará un centro de diseño para atender las necesidades específicas del sector hotelero, evitando de ese modo la importación de productos terminados desde EE UU. “Nuestra empresa va a dar precios muy competitivos, buena calidad y, sobre todo, un gran servicio”, apuntó Zalkheim.

CAPACITACION

Calendario

SEPTIEMBRE

Informes e
Inscripciones:
Paraguay 1267
Tel. 92 56 11/14
92 57 64/66
Fax: 92 56 15

- FIJACION ESTRATEGICA DE PRECIOS
Docente: Cdor. Hermán Garat
Fecha: 2 al 6 de setiembre (de lunes a viernes)
- MEJORAMIENTO CONTINUO APLICADO A LOS SERVICIOS
Docente: Prof. Apolo Ronchi
Fecha: 3 de setiembre al 1º de octubre (martes y jueves)
- MARKETING BASICO
Docente: Ing. Jorge Sapelli
Fecha: 4, 5, 6, 11, 12 y 13 (mier., jue., y vier.)
- MARKETING FARMACEUTICO
Docente: Lic. Mario Pérez Ochoteco
Fecha: 6 y 7 de setiembre
- MARKETING DE SERVICIOS
Docente: Lic. M. Pérez Ochoteco
Fecha: 6, 7, 13 y 14 (viernes y sábado)
- TIME MANAGEMENT
Docente: Prof. Matilde Leites
Fecha: 10 y 12 de setiembre (martes y jueves)

OPCION



LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS TRADICIONALES ESTÁN PRÁCTICAMENTE ESTANCADAS

Crece un 9 por ciento las solicitudes de exportación

La venta al exterior de bienes no tradicionales marca el repunte

Las exportaciones de bienes del Uruguay volvieron a superar en el mes de mayo a las verificadas en el mismo mes de mayo de 1995, con lo cual pasaron, por primera vez en el año, a mostrar crecimiento en las cifras acumuladas. En efecto, el período enero-mayo de 1996 ascendieron a 919 millones de dólares, contra 910 millones de igual período de 1995, lo que evidencia un crecimiento del uno por ciento. El Banco Central ha dado a conocer información sobre las solicitudes de exportación, que reflejan la tendencia de las intenciones de exportar aún no concretadas. Los datos acumulados a mayo de 1996 muestran un crecimiento del 9% con relación al año anterior, y parecen indicar que en el futuro se reafirmaría la tendencia al crecimiento a que se hizo referencia más arriba. Al igual que lo que sucede con las exportaciones ya verificadas a mayo, las exportaciones tradicionales están prácticamente estancadas y las no tradicionales crecen en el orden del 13%.

Se reafirmarse en los próximos meses esta tendencia, el año '96 podría volver a mostrar una tendencia claramente creciente de las cifras acumuladas vistas en el bimestre 1994-95, cuando se intermediaron un incremento del 13 por ciento acumulativo anual. Las exportaciones de bienes habían caído en enero y febrero con relación al año anterior, pero luego se recuperaron y al considerarse el trimestre que comienza en marzo, abril y mayo, mientras en 1995 se exportaron 540,7 millones de dólares, en 1996 se realizaron operaciones por 583,4 millones.

Es interesante destacar que mientras las exportaciones tradicionales han mostrado una tendencia oscilante en los últimos años, superando la cifra lograda en 1990 recién en 1995, muy otro ha sido el comportamiento de las exportaciones no tradicionales. Estas últimas han mostrado durante alrededor de una década una tendencia ininterrumpida al crecimiento. Aun en años de baja del total de bienes exportados, como lo fueron 1991 y 1992, igual las exportaciones no tradicionales crecieron, y en el período 1988-95 exhiben un crecimiento del 8% acumulativo anual en dólares corrientes, que representa un crecimiento de casi el 5% anual en dólares constantes. El período enero-mayo de 1996 también muestra para este tipo de productos un crecimiento en dólares corrientes del 8 por ciento.

Estas consideraciones muestran que los principales productos agropecuarios clásicos (entre ellos la carne y la lana) exportados sin mucho valor agregado no crecen en sus ventas al exterior. Por el contrario, los productos agropecuarios con mayor grado de elabora-

ción u otros productos que no tienen una tradición de décadas como puntales de la exportación del país —que muchas veces tienen un importante valor agregado industrial— muestran una tendencia creciente a largo plazo. En ellos precisamente se ha basado el incremento de las exportaciones uruguayas de bienes de los últimos años.

El valor de las exportaciones de arroz

Considerando los productos exportados en 1996, el incremento más destacado tanto en volumen físico como en dólares, es el que muestran las exportaciones de arroz, que en los cinco primeros meses del año pasaron de 45 millones de dólares en 1995, a 76 millones en 1996, crecimiento destacable porque 1995 fue un año de exportaciones mayores a las de 1993 o 1994 para este producto. Las ventas de productos lácteos han pasado de 45 millones de dólares en los cinco primeros meses de 1995 a 62 millones de dólares en igual período de 1996. Reafirma entonces la industria láctea el dinámico crecimiento exportador que ha mostrado en los últimos años. En cifras totales —más pequeñas— muestran también un importante dinamismo las ventas al exterior de madera, sus manufacturas, papel y cartón que, en conjunto, crecen en estos cinco meses de 20 a 31 millones de dólares, considerando el '96 contra el '95. Por su parte las exportaciones de carne han crecido —tanto en dólares como en toneladas— pero, en contrapartida, han bajado las ventas de animales vivos y otros productos del reino animal, haciendo en conjunto una variación nula en el total exportado. Las ventas de lanas han teni-

do una muy pequeña variación negativa en volúmenes físicos y una caída mayor en dólares. Finalmente, es destacable la caída de las exportaciones de la industria automotriz, seguramente vinculada a las dificultades para la colocación de vehículos en Argentina y Brasil, especialmente en el primero de estos países.

El Mercosur absorbe el 47% de las exportaciones de bienes

En cuanto al destino de nuestras exportaciones, pese a que cayeron las ventas tanto a Argentina como a Brasil, el Mercosur sigue siendo claramente el principal destino. Si incluimos las ventas realizadas a Chile, el Mercosur absorbería prácticamente el 50% de nuestras ventas de bienes al exterior. Solamente Brasil —nuestro principal comprador— representa algo más de un tercio de nuestras ventas totales. Entre nuestros clientes debe, como siempre, destacarse a la Comunidad Económica Europea, que compró por valor de 191 millones de dólares en estos cinco meses del año, mostrando un crecimiento de poco más del 10 por ciento respecto al año anterior. Las mayores ventas dentro de la CEE se realizaron a Alemania y al Reino Unido, aunque conviene resaltar el crecimiento de ventas a España e Italia. Respecto al resto del mundo, caen las ventas a China y se exporta poco a Japón, país que representó una demanda de 10 millones de dólares en estos cinco meses. También aumentaron las ventas a Medio Oriente, al realizarse operaciones con Irán, y crecen las ventas a Israel, que compró mercaderías por 22 millones de dólares. **RI**

Jorge Buscio

Bolsa de Valores implementa sistema de consulta remota

Carlos Perera, directivo de la Bolsa de Valores de Montevideo, señaló a *Posdata* que la Institución pondrá en marcha un sistema de consulta remota. Por medio de este diseño se puede llegar a que se realicen operaciones por pantalla, en PC, y a la implementación de una caja electrónica de valores. Perera juzgó que está "prácticamente unificado el mercado de valores" y estimó que la Bolsa, con este nuevo esquema informático, se prepara para consolidar esa integración.

¿Cuáles son las principales novedades en la operativa de la Bolsa de Valores?

Ya se están importando equipos de computación para lo que se va a llamar 'sistema de consulta remota', un nuevo sistema informático, en la Bolsa de Valores. Dado que tuvimos el advenimiento en plaza de los Bancos y de las Cajas paraestatales a la Bolsa de Valores, la Institución se ve abocada a brindar un servicio más, que se suma a todos los que ya está brindando a sus socios especiales y activos. Es el llamado 'sistema de consulta remota', mediante el cual todos los socios de la Bolsa de Valores de Montevideo podrán tener en tiempo real la información de las operaciones durante la rueda. Esto significa que cada Banco, cada Caja y cada corredor van a tener en su pantalla, en su escritorio, todas estas novedades. Por supuesto, hay que aclarar que el equipo central y el software corren por cuenta de la Bolsa de Valores. Cada corredor deberá tener en su sede, como mínimo, un PC 486.

¿Los equipos sólo pueden brindar información en tiempo real o está previsto que puedan llegar a hacerse operaciones a través de los mismos?

Con el software que se está desarrollando, en el corto plazo el sistema sí va a poder canalizar operaciones. Este va a ser un paso muy importante en la modernización de la Bolsa.

¿Cómo se soporta el costo de instalación de este sistema?

El equipo central y el software corren por cuenta de la Bolsa de Valores. El único costo que tendrá el asociado es un módem y tener su propio equipo en su oficina.

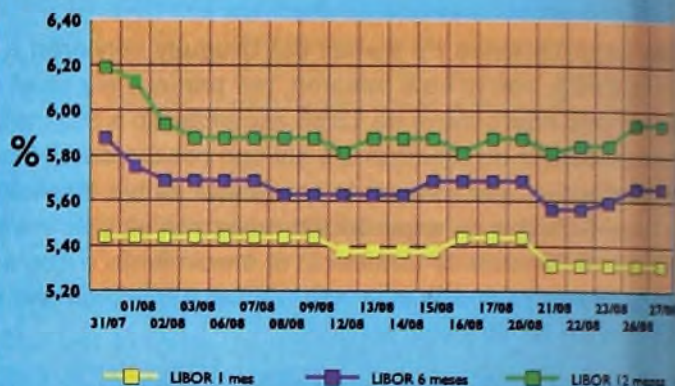
¿Están previendo otras novedades en este proceso de modernización?

Hay una cosa muy importante a destacar, que se tuvo en cuenta cuando se evaluó el gasto que se iba a producir. Se compraron equipos suficientemente poderosos como para poder soportar toda la estructura de un nuevo sistema de compensación de efectivo y de valores, que estaría haciendo la Bolsa de Valores conjuntamente con un Banco internacional. Nos llevaría a un tema mucho más extenso, lo que sería una supuesta caja de valores. Esto sería importante para que el mercado —que hoy nosotros consideramos que está unificado— funcione correctamente. Esto no se va a producir de inmediato, pero ya está previsto poder llegar a ello. **RI**

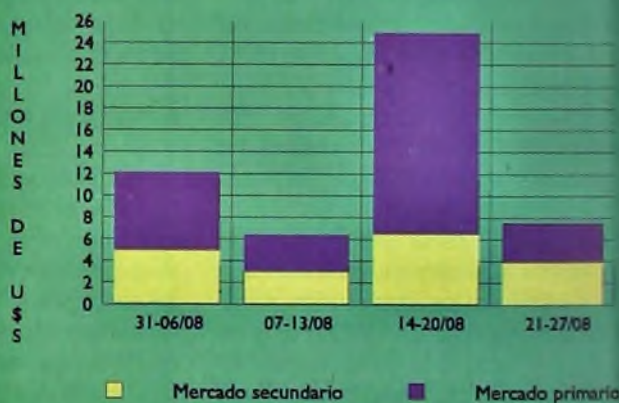


datos y hechos

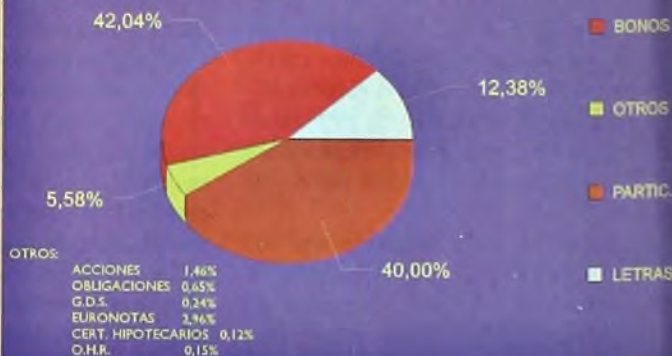
Evolución de la tasa LIBOR en dólares



Volumenes Operados



Composición del movimiento bursátil (por instrumento)



La globalización es sólo la superficie de la realidad

Por el Profesor Doctor Constantin von Barlowen (*)

Los mercados financieros internacionales exhiben hoy las cualidades de la tecnología moderna, que son propias de la realidad virtual de los multimedia: platicidad, permanencia, inmaterialidad e inmediatez. Los mercados financieros de Hong Kong a Londres, de Nueva York a Tokio —que operan las 24 horas del día— pertenecen al “Information Highway” con CNN, MTV, Microsoft ABC, Time Warner y Disney. Este proceso es acelerado dramáticamente por la red mundial de multimedia.

Hay una unificación fáctica del mundo por el énfasis de la imagen, de los satélites, de Internet —en expansión— y de la realidad virtual que, a través de los multimedia, de la moderna tecnología de la comunicación, penetra incluso en la más remota aldea del nordeste brasileño. En fracciones de segundos se transmiten imágenes de África, de las tierras altas de Birmania o del Bután. A primera vista se podría creer que en el futuro debería formarse una conciencia global. De hecho, experimentamos lo contrario. Las religiones se vuelven fundamentalistas, aumentan las radicalizaciones y las confrontaciones.

Por cuanto más se uniformiza el mundo económicamente e informáticamente, más se balcaniza políticamente, religiosa y políticamente. De hecho, sólo con reservas tiene razón el argumento de Luhmann con su visión del mundo como “global village”. Sin duda, hay una circulación unificadora de imágenes y objetos. Sin embargo, se trata, al fin y al cabo, de una unificación falsa, supuesta, que se realiza en el signo de grandes poderes. La unificación se realiza en el sentido de una racionalidad de mercado y, en modo alguno, mediante la creación de una identidad colectiva a escala mundial.

Vivimos una modernidad rodeada de condiciones arcaicas. ¿No quisieron hacer creer a los historiadores y sociólogos que el progreso científico, el desarrollo industrial y

la comunicación multimedial nivelarían los excesos nacionalistas y la intolerancia religiosa? Ocurrió lo contrario. El conflicto es obvio: hay alrededor de 190 Estados nacionales, pero al mismo tiempo, existen miles de culturas con diferentes tradiciones. El nacionalismo que se experimenta en la ex Unión Soviética, así como en Estados árabes o en Asia, es el intento de restablecer, de afirmar, la identidad.

Una cantidad de disturbios, parecidos a una guerra civil, resulta del no reconocimiento del pluralismo cultural y religioso. Topamos con ese fenómeno en Yugoslavia, Transcaucasia, Pakistán, India, Sri Lanka, Ruanda y Burundi, para citar sólo algunos casos. La religión y la etnicidad, como causa de conflictos deben considerarse siempre en conexión con la conciencia de una identidad nacional. Hay muchos ejemplos: el conflicto entre hindúes y musulmanes, entre chiitas y sunitas en Irak y en Pakistán, o entre protestantes y católicos en Irlanda del Norte.

Reina una tensión entre la homogeneización técnica del mundo y la preservación de diferencias culturales y religiosas, entre imperativos económicos y la protesta intelectual. Económicamente, el planeta crece unido; políticamente, se desmembra. La aldea global experimenta nacionalismos y separaciones. La dispersión afecta primero a grandes Estados multiculturales, pero no se detiene ante antiguas civilizaciones de Europa. En ningún lugar la integración cultural y política sigue de cerca los pasos de la integración económica.

La economía debe ser vista en relación con el problema de la auto-organización de las sociedades modernas. En el futuro, la competencia internacional, en el campo económico, estará cada vez más determinada por factores culturales. Son estériles las discusiones económicas o políticas que ignoran factores culturales, si por cultura entendemos la forma de vivir de una po-

blación, y su mentalidad. Por tanto, es un concepto que ordena la política y la economía. El desarrollo económico sólo puede ser entendido como parte del contexto mayor de una cultura, pues, de lo contrario, el desarrollo económico no tendría alma. La cultura es, también, una fuerza creadora de la economía. Influye, de un modo elemental, en la eficiencia económica y en la actividad. Un desarrollo económico tecnológico centrado contra valores y tradiciones culturales lleva al fracaso.

¿Cómo pueden armonizarse la tecnología y la modernización, y la preservación de valores y tradiciones? No se puede hablar de una relación entre cultura y economía porque la economía es parte de una cultura. Ella indica las metas y la dirección del desarrollo.

Hasta hoy, la política mundial partía de grandes construcciones, integradoras y totalizadoras. Resulta cada vez más evidente que las afinidades y diferencias entre pueblos, Estados y culturas con ideas sobre tradición, religión, sociedad o Estado, sólo pueden esbozarse de un modo vago. En la cuestión de la universalidad y la relatividad de los valores, de lo único que se puede tratar es de considerar las peculiaridades, sin arriesgar pertenencias y sentimientos. Los desarrollos caracterizados con los conceptos generales de “global village” y de la ilimitada economía de mercado no llevan a atenuar el deslinde, sino, al contrario, a acentuarlo. No puede haber una civilización mundial, sino sólo un encuentro de culturas, en una “competencia comparativa”. RH

(*) Profesor de Antropología en la Escuela Superior de Diseño de Karlsruhe (Alemania), autor de *Historia cultural y modernidad en América Latina*, libro que analiza las razones por las cuales los “tigres” asiáticos han avanzado más que América del Sur.

La calidad de la gestión es la clave del futuro

por Roberto Villamil, gerente general de la Cámara de Industrias

En los últimos años ha aumentado la aceleración de los cambios que se iniciaron en la década del 60 en lo relativo a la gestión empresarial. De los procedimientos de gestión tradicionales se ha llegado a la realidad actual, en la cual los dirigentes de empresa deben tener más de estrategias que de administradores.

Ya han quedado atrás los tiempos en que la gestión empresarial estaba asociada a un buen olfato para los negocios y las decisiones que tenían un componente mayor de intuición que de planificación. La ciencia de la dirección ha sido, tal vez, junto a la gestión de calidad, dentro de las vinculadas a la empresa, la que más desarrollo ha tenido.

Aquellas pequeñas y medianas industrias que deseen permanecer activas en el escenario económico del 2000 deben tomar en cuenta ciertos elementos que caracterizan claramente una gestión moderna: visión y objetivos; dirección creativa; el cliente como centro de los esfuerzos; potenciar los recursos humanos; gestión de la calidad y calidad total; información; liderazgo y, finalmente, la anticipación a los cambios.

Las pymes deben reaccionar rápidamente y concentrarse en la información para la toma de decisiones, analizar su entorno, posicionarse estratégicamente, formular y gestionar planes válidos y orientar, definitivamente, la empresa hacia el mercado.

Esto deberá ser complementado con una administración eficaz, en la cual juegan un papel importante aspectos como el establecimiento de objetivos claros, cuantificables y alcanzables, luego llevados a la práctica.

Es fundamental estar atento y abierto a los cambios, ya que el entorno donde se desarrolla la actividad empresarial también lo está. Un empresario bien informado y dispuesto a introducir cambios que el mercado exige estará en mejores condiciones que su competencia para progresar.

De este modo, las pymes podrán acompañar la tendencia internacional que apunta a una mayor intensidad y globalización de la competencia, mayor velocidad en los adelantos tecnológicos, y una orientación creciente hacia la demanda.

Pero también la pequeña y mediana industria actuará en un contexto de dinamismo y competencia, que está asociado a un fuerte componente de incertidumbre. En este marco el factor clave es el empresario y su capacidad de formular y gestionar estrategias empresariales. La calidad de la gestión es la clave del futuro.

Pensando en ello, creemos que resulta fundamental, entonces, que la dirección de las pequeñas y medianas industrias concentre sus esfuerzos en tres aspectos básicos.

En primer lugar, los productos a comercializar deben incorporar cada vez más valor agregado. No debemos fabricar solamente lo que sabemos hacer: tenemos que producir lo que el cliente está dispuesto a comprar. Ya sabemos que las pymes no pueden competir en volumen y precio, por lo tanto, debemos incorporar valor y originalidad a nuestros productos para que sean competitivos.

En segundo lugar, se debe mejorar el servicio, en un sentido general, y la atención al cliente, en un sentido particular. No hay que hacer una buena gestión solamente para concretar una venta: debemos preocuparnos por lo que pasa después. Apoyar al cliente en sus quejas y tratar de solucionar sus problemas nos permitirá conservarlo como cliente y conocer cómo podemos mejorar nuestros productos.

Finalmente, en tercer lugar, deben tomarse buenas decisiones. A pesar de ser una afirmación bastante obvia, implica muchas cosas de real importancia. El empresario está decidiendo permanentemente cómo comprar, cómo vender, qué crédito solicitar y debe, en cada caso, actuar de una manera correcta y, sobre todo, efectiva. La base de una decisión acertada es no tomarla a la ligera. Solamente debe adoptarse una medida empresarial después de haber hecho un análisis previo muy profundo. Para ello es importante asesorarse de una manera adecuada. No se debe tener temor de consultar, ya que las personas que pueden asesorar a las empresas están preparadas para hacerlo. Nunca debe olvidarse que existen organizaciones, como la Cámara de Industrias del Uruguay, que pueden apoyar al empresario en todo momento.

ECONOMÍA

Columnistas: Cr. Alberto Bensi6n, Cr. Ricardo Pascale, Ec. Gustavo Licandro, Ec. Eduardo Cobas, Cr. Carlos Stenery, Ec. Daniel Vaz, Cr. Alejandro Ramos, Nelson Noya, Cr. Jos6 Marfa Puppo, Dr. Kenneth Coates, Dr. Eugenio Xavier De Mello y Dr. Rub6n Tansini - **Informaci6n Financiera:** Bolsa de Valores Montevideo- **Empresas:** Sonia Casaretto.