

**ACDE**

**Fundación  
Konrad Adenauer**



**La región desde una lógica de clusters:  
Aportes para construcciones estratégicas en  
Uruguay**

**Andrés Jung  
Primavera Garbarino  
Cecilia Plottier**

**16 de octubre, 2008**



# Contenido

---

- **Antecedente y motivación**
- **Objetivos y metodología**
- **Especialización de la región**
- **Selección de casos y aplicación**
- **Conclusiones y orientaciones**

# Antecedente

---

- **Clusters en Uruguay: un aporte para el análisis y discusión de políticas**, presentó:
  - » discusión teórica sobre el concepto de cluster, sus dimensiones, y los factores que explican su existencia
  - » clusters y el desarrollo de ventajas competitivas
  - » análisis de las formas de promoción de clusters
  - » factores de éxito de los clusters
  - » mapeo de potenciales clusters en Uruguay

# Motivación

---

- La **inserción de la región** en los mercados mundiales ha adquirido gran **dinamismo con especialización territorial** (un paradigma encontrado a nivel global).
- Frente a una **demanda extra regional fuerte**, se han generado respuestas desde la oferta que han implicado **articulaciones empresariales regionales y locales**, incluyendo diversos niveles de las cadenas de valor.
- En los cuatro países del Mercosur\* se llevan adelante **políticas** orientadas a fortalecer los sectores productivos **desde una perspectiva de conglomerados o clusters**.

**Es importante comprender estos aspectos para derivar orientaciones estratégicas para Uruguay**

\*A los efectos de este análisis se utiliza Mercosur como referencia al área geográfica.

# Objetivos

---

- Comprender mejor el entorno regional donde Uruguay está inserto,
  - » con el fin de aportar a la **generación de orientaciones estratégicas**,
  - » que permitan a los actores **mejores posicionamientos competitivos**,
  - » **en cadenas de valor** en las que la región es un **jugador global** importante.
  
- Esto implica la posibilidad de aportar al desarrollo de una **metodología** útil para la generación de **estrategias** desde **países pequeños**, desde una **lógica de clusters**:
  - » análisis de entornos y
  - » promoción de políticas

# Metodología

---

**Enfoque de análisis basado en lógica de clusters**

**Especialización comercial de la Región.**

**Sectores en los que es actor global. Uruguay.**

**Selección de tres casos.**

**Aplicación parcial del enfoque (ilustrativo)**

**Conclusiones.**

**Orientaciones.**

- Lectura entorno
- Políticas

# Contextualizando la metodología

---

## La inserción externa:

- Las especializaciones en el comercio pautan la inserción externa de los países de la región (Mercosur) y del Uruguay.
- Se procuró, desde una lógica de clusters, dimensionar los comportamientos de las cadenas de valor a nivel regional.
- Selección: se parte de que se construye a partir de lo que se tiene y que las intervenciones no son neutrales. Criterios:
  - » las especializaciones nacionales y regionales de hoy (y sus tendencias previsibles)
  - » la trascendencia del componente de colaboración y cooperación ('colaborar adentro para competir afuera')
  - » la posibilidad de visualizar las dos dimensiones a estudiar a través de la lógica de clusters: análisis de entornos y promoción de políticas

---

**Enfoque de análisis basado en lógica de clusters**

**Especialización comercial de la Región.**

**Sectores en los que es actor global. Uruguay.**

**Selección de tres casos.**

**Aplicación parcial del enfoque (ilustrativo)**

**Conclusiones.**

**Orientaciones.**

- Lectura entorno
- Políticas

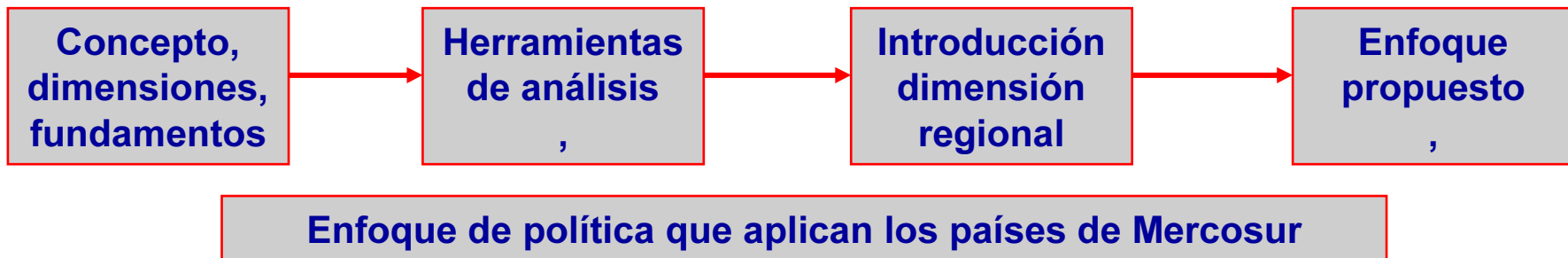
# Proceso de construcción metodológica

**Enfoque de análisis basado en lógica de clusters**

Concepto de clusters es útil para analizar el entorno de la empresa

Particularidades del entorno que se quiere analizar:

- Dimensión regional (varios países)
- Demanda extra regional fuerte/ con especialización territorial
- Factores de arranque (locales) y basados en conocimiento e innovación (de articulación regional).



## Clusters: el concepto clásico

---

- Un cluster es un grupo **geográficamente próximo** de **empresas e instituciones** asociadas, **interconectadas** en un campo específico, ligadas por **actividades e intereses comunes y complementarios** (Porter 1998).
- La **competitividad** es un elemento distintivo fundamental del concepto de cluster (Bergman y Feser, 1999).
- Está en la esencia del concepto que los actores del cluster **compiten y cooperan** al mismo tiempo.

# Dimensiones del concepto de cluster

- **Dimensión geográfica**
  - » Importante para la transmisión de **conocimiento** tácito y el funcionamiento en **red** (aspectos esenciales en el desarrollo de ventajas competitivas por las empresas).
- **Tipo de relación entre los actores**
  - » Relaciones basadas en **interdependencia** (relaciones verticales en la cadena). Los actores tienen **capacidades y requerimientos diferentes y complementarios**: las competencias o productos de unos son necesarios para la producción o innovación de los otros.
  - » Relaciones basadas en la **similitud** (clusters horizontales). Empresas con **capacidades y requerimientos similares** (por ejemplo, en investigación, habilidades de mano de obra o proveedores especializados), que desarrollan actividades semejantes.
- **Flujos de productos o de conocimientos e innovación**
  - » **Intercambio de productos** (empresas o sectores que forman una cadena de producción o de valor agregado)
  - » **Intercambio de tecnología, conocimiento e innovación** (empresas o sectores que cooperan en el proceso de acumular y difundir conocimiento e innovaciones).
- **Redes de empresas o de empresas y otras instituciones**
  - » Un cluster incluye cinco grupos de actores principales: i) **empresas**; ii) **gobierno** (en diversos niveles); iii) **comunidad educativa y de investigación**; iv) **instituciones financieras**; y v) otras **instituciones de apoyo**.

# Fundamentos económicos de los clusters

## ● Las economías externas

- » Beneficios que tiene la empresa por estar en una localización.
- » **Pecuniarias o estáticas** (mejoran las condiciones de acceso a insumos y mano de obra) o **tecnológicas o dinámicas** (favorecen la innovación y el aprendizaje)
- » De **urbanización** (diversidad, interindustriales) o de **localización** (especialización, intraindustriales)

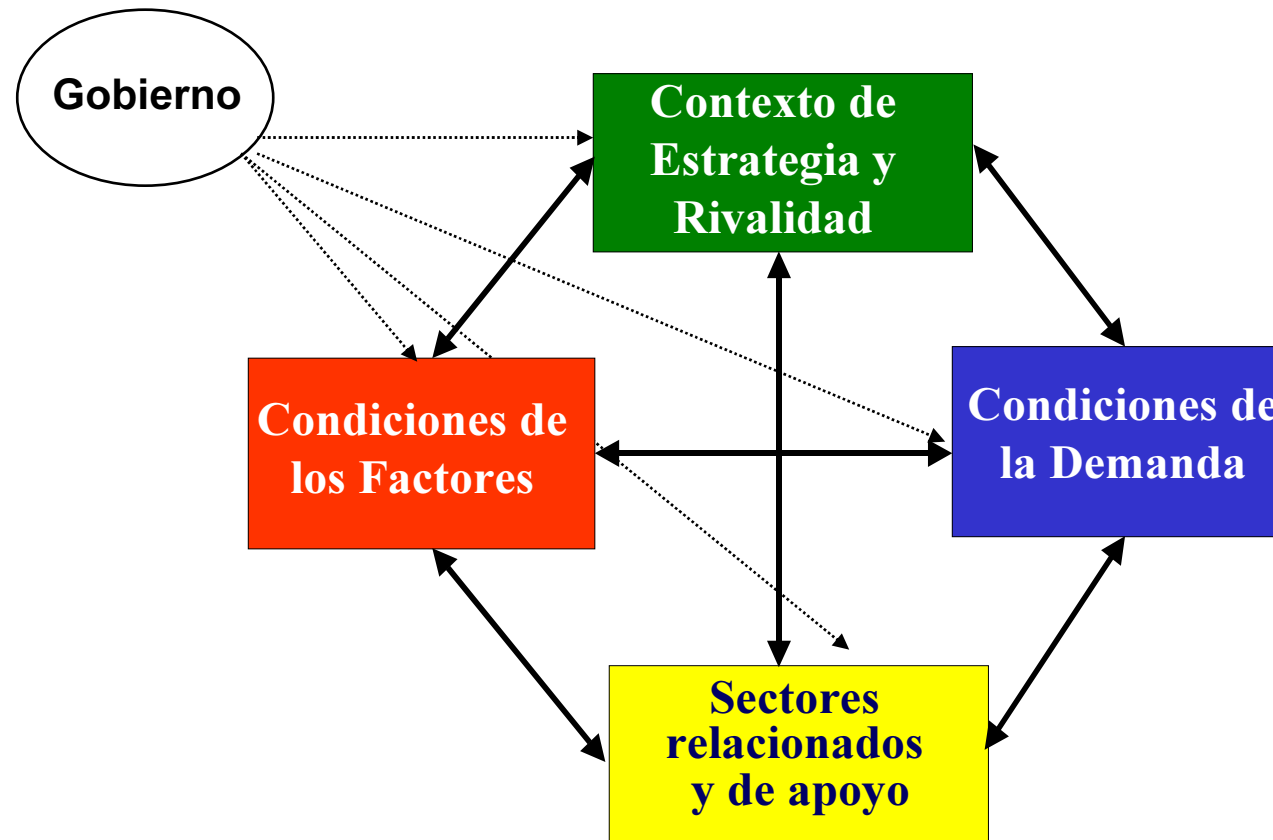
## ● La acción conjunta y los costos de transacción

- » Acuerdos de **cooperación**, que permiten explotar complementariedades y economías de escala y alcance, y aumentar la flexibilidad para reaccionar ante cambios del entorno.
- » La base conceptual de este enfoque es la teoría de los **costos de transacción**. El cluster sería una alternativa tanto al mercado como a la integración vertical en una empresa.

## ● La importancia de la cooperación

- » Implementar iniciativas de desarrollo de competitividad basada en innovación requiere **cultura de cooperación** (los actores no se verán atraídos por enfoques basados en acción colectiva).
- » Tres áreas principales de cooperación:
  - i) entre empresas (bilaterales y multilaterales);
  - ii) entre empresas e instituciones de apoyo; y
  - iii) entre el sector privado y el público.

# Herramienta de análisis: Diamante de Porter



# Factores de éxito de los clusters

## Factores

### Ventajas específicas significativas

- Base de habilidades (capital humano)
- Capacidad de innovación e I+D
- Liderazgo
- Infraestructura
- Cultura emprendedora
- Financiamiento
- Calidad de vida<sup>o</sup>

- Empresas con capacidad de competencia internacional
- Empresa multinacional de nivel mundial
- Redes y asociaciones (cooperación)
- Empresa 'ancla'
- Ambiente competitivo
- Servicios de desarrollo empresarial
- Entorno macroeconómico e institucional

## Estrategia y rivalidad

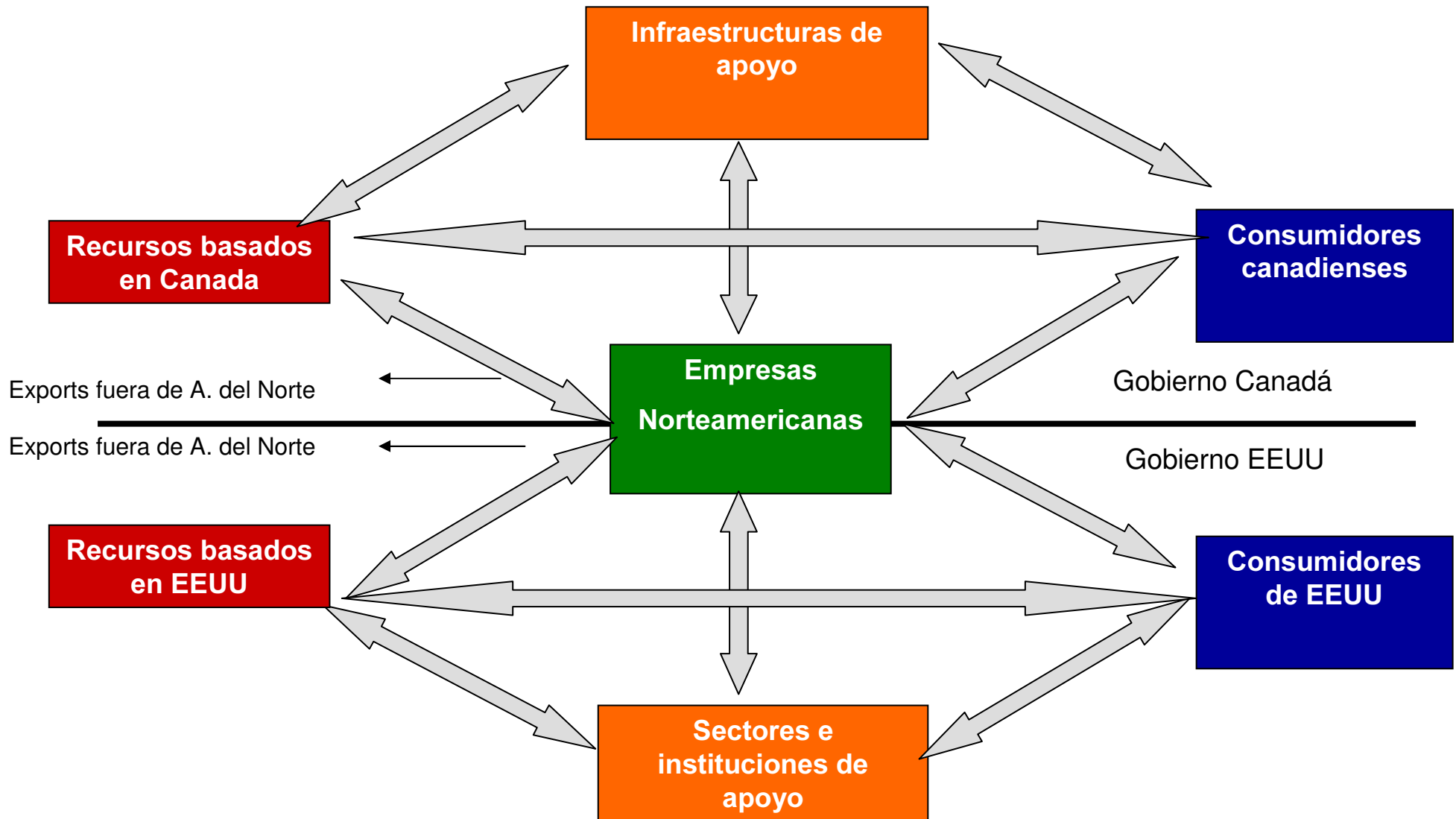
## Clusters relacionados

- Fortaleza en clusters relacionados

- Acceso a mercados (y demanda sofisticada)

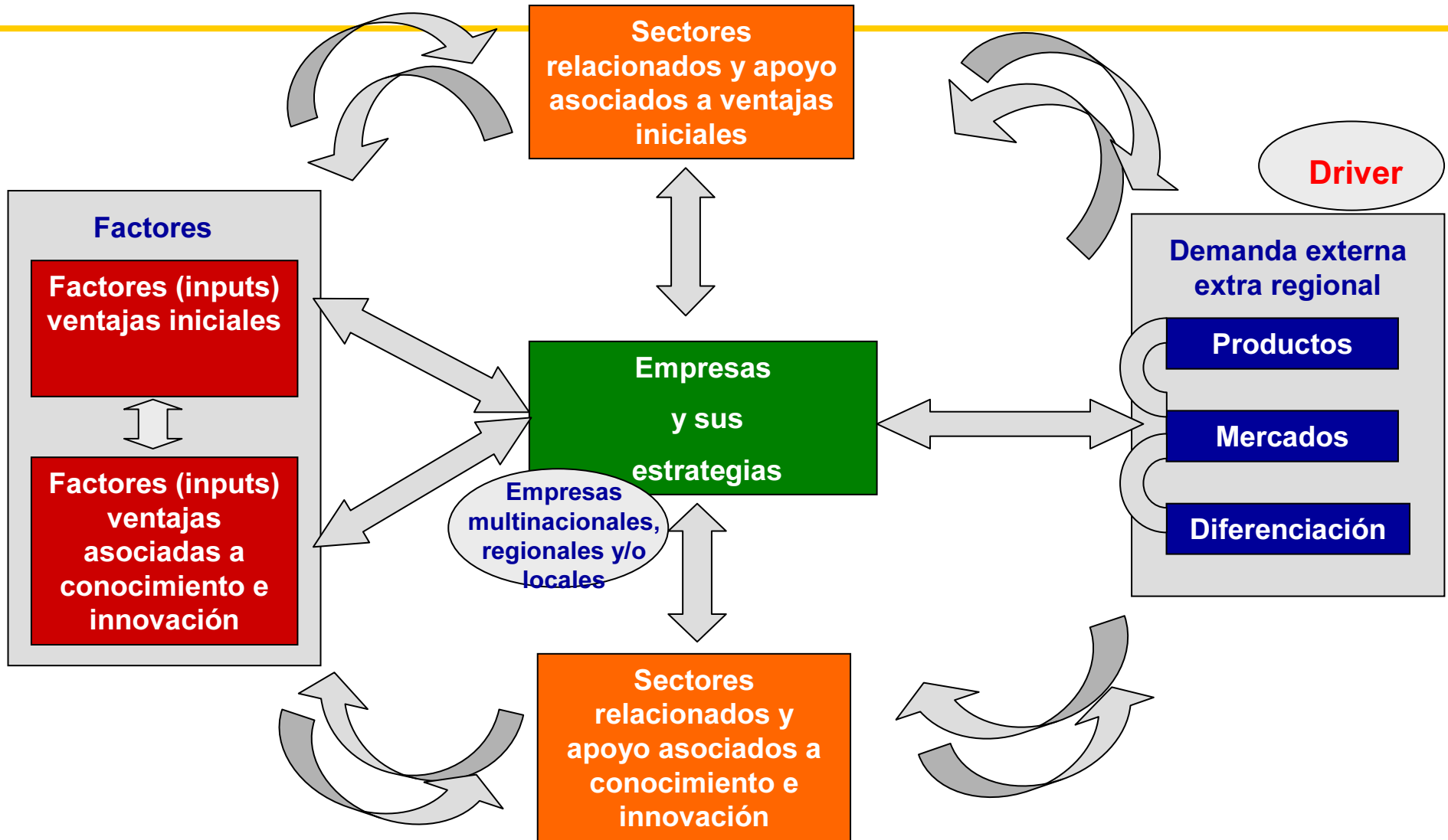
## Demanda

# Introduciendo la dimensión regional: El 'doble diamante'



Fuente: Rugman y D'Cruz (1993)

# El enfoque de análisis propuesto



Políticas de los países orientadas al desarrollo productivo a partir de lógicas de clusters

Fuente: Garbarino, P., Jung, A., Plottier, C.

---

**Enfoque de análisis basado en lógica de clusters**

**Especialización comercial de la Región.**

**Sectores en los que es actor global. Uruguay.**

**Selección de tres casos.**

**Aplicación parcial del enfoque (ilustrativo)**

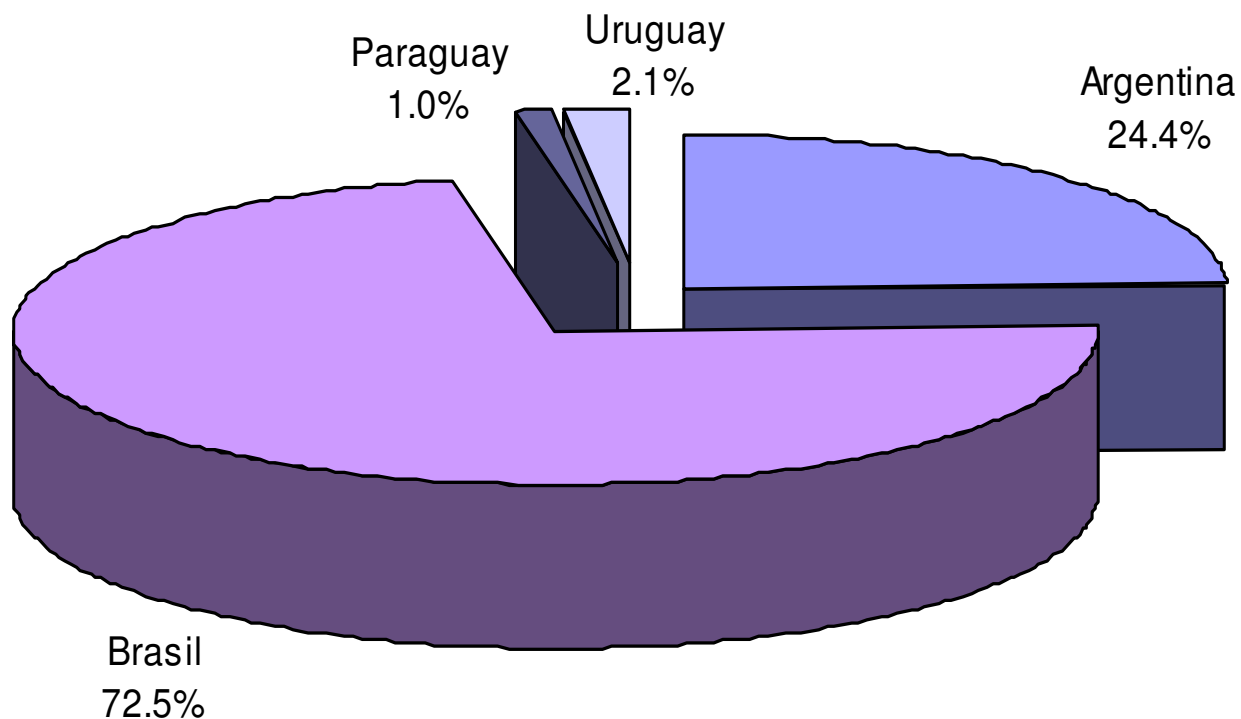
**Conclusiones.**

**Orientaciones.**

- Lectura entorno
- Políticas

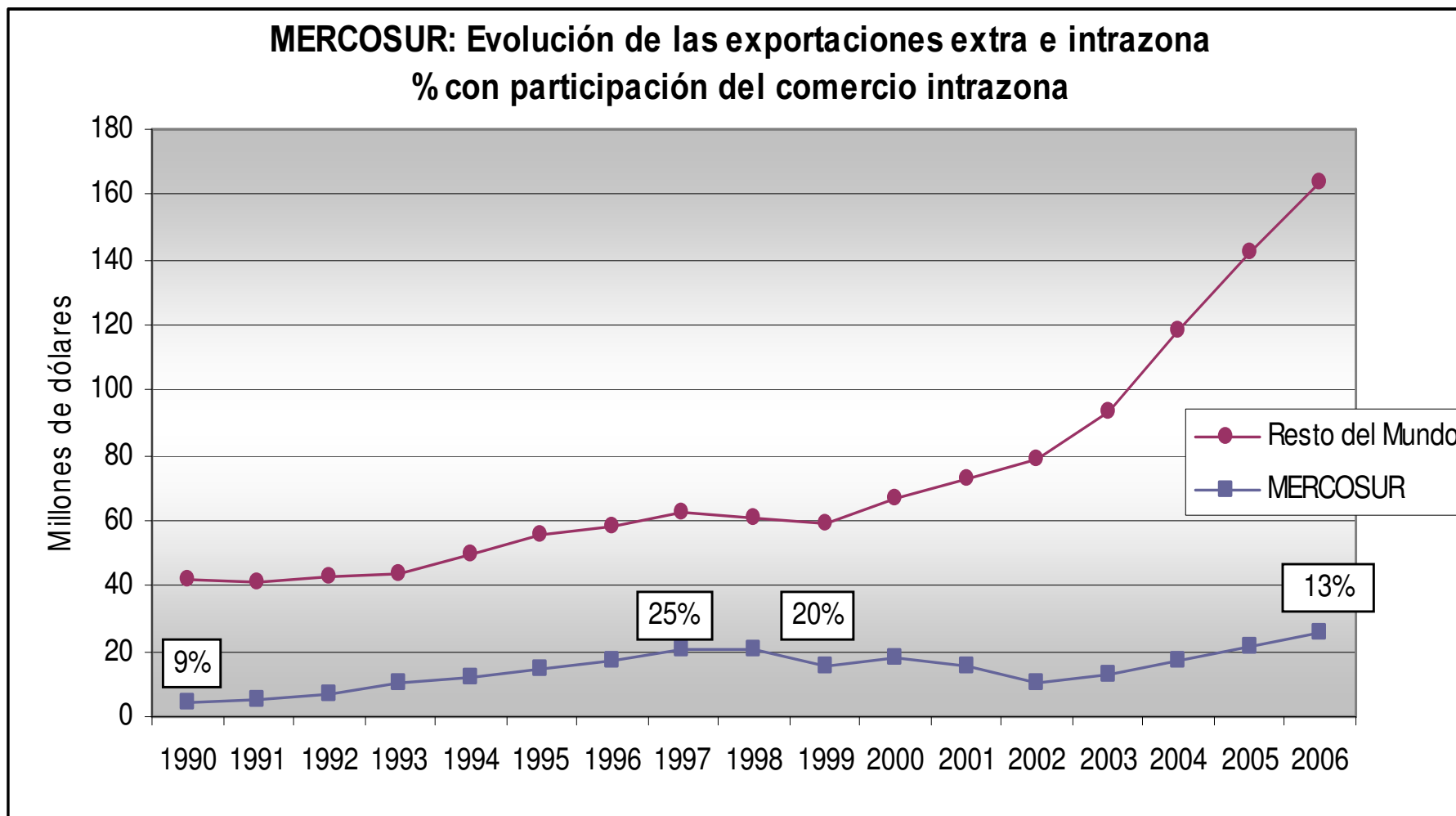
# La importancia extra regional en el comercio

**Participación por país en las exportaciones del MERCOSUR  
Año 2006 - Total exportado: 190.000 millones de dólares**



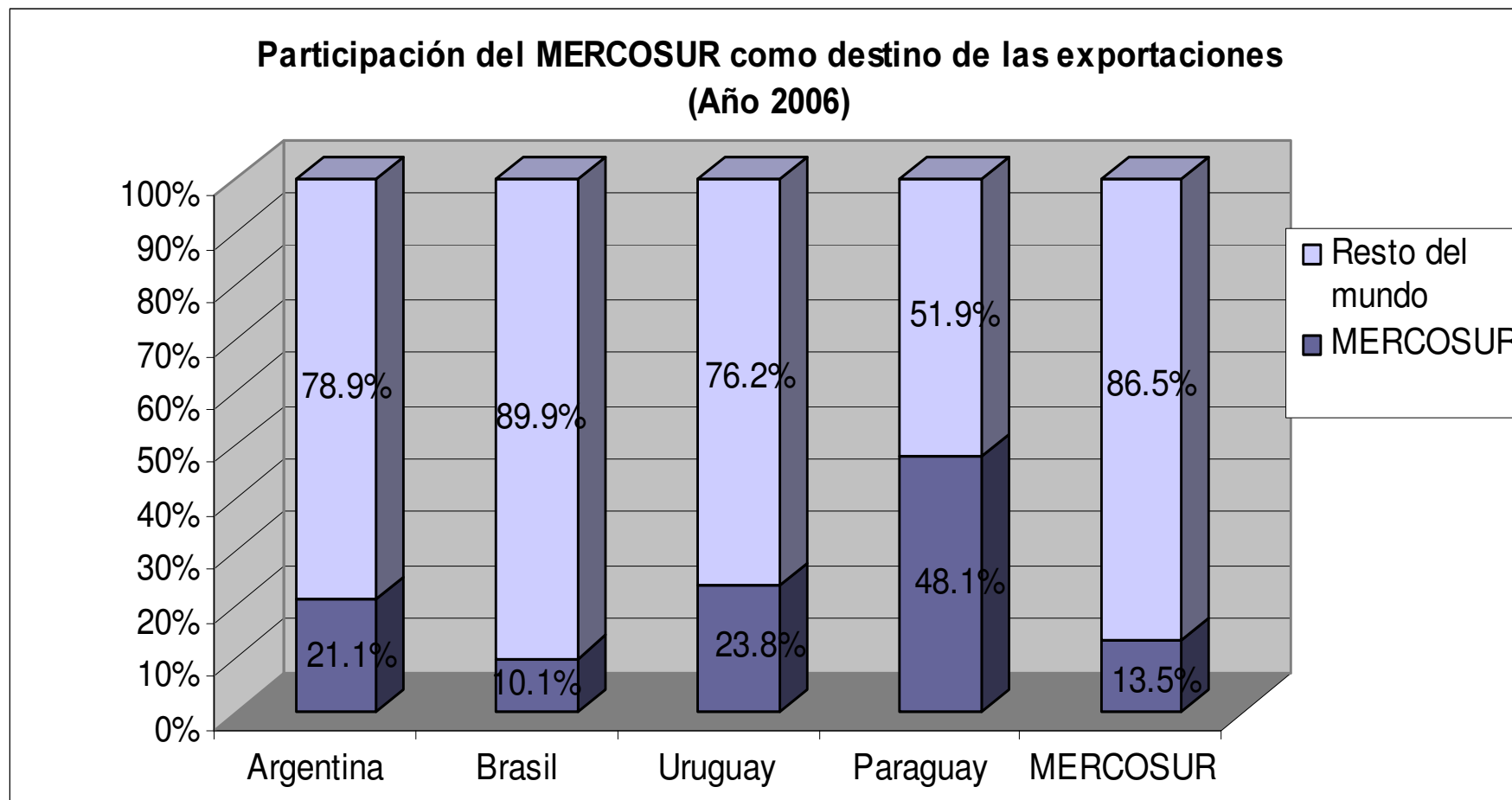
Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE.

# La importancia extra regional en el comercio



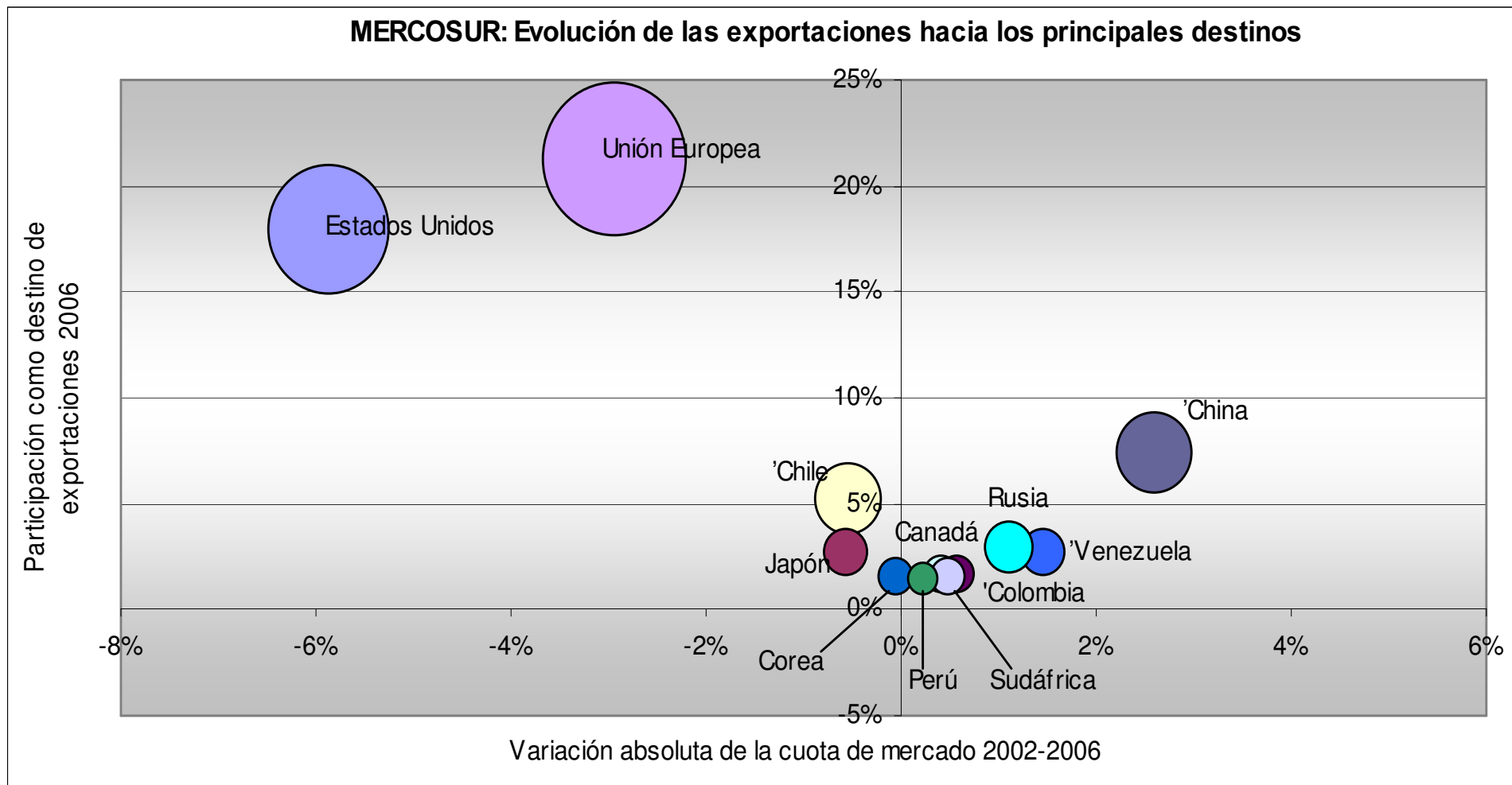
Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE y OMC.

# Participación extra regional en exportaciones (por países)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE.

# Exportaciones por destinos - evolución



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE.

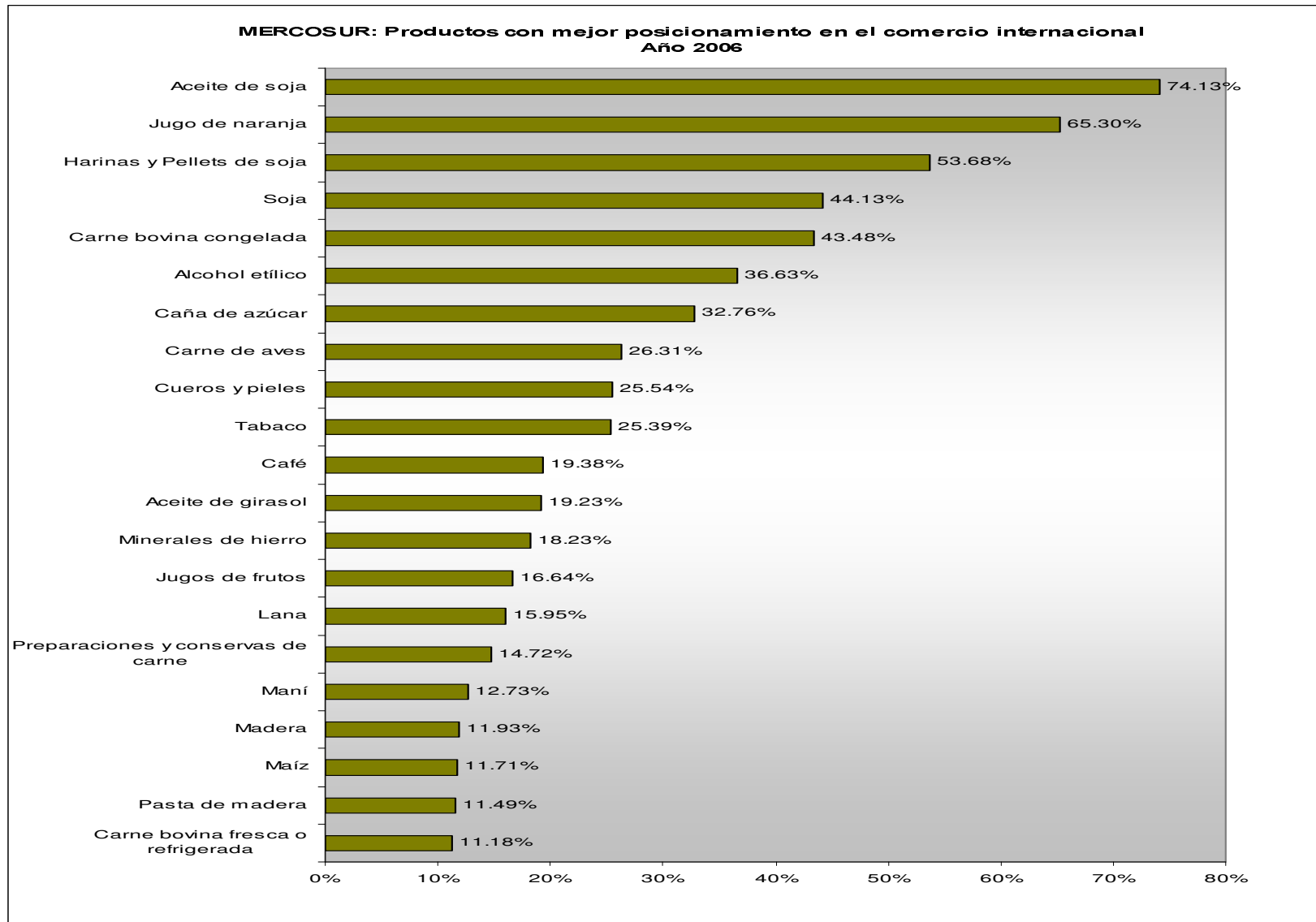
## Especialización

HS	Producto	Exportaciones Mundiales	Exportaciones MERCOSUR	IVCR
12+ 15 + 23*	Granos, aceites y harinas de soja y girasol	40,160,579	19,899,109	31.24
0201 + 0202	Carne bovina refrigerada y congelada	24,220,671	5,594,395	14.56
17	Azúcares y artículos de confitería	29,607,008	6,722,516	14.32
09	Café, té, yerba mate y especias	21,996,456	3,204,247	9.19
26	Minerales, escorias y cenizas	95,578,632	11,659,392	7.69
41	Pieles y cueros	28,958,824	3,140,956	6.84
24	Tabaco	25,725,872	2,042,715	5.01
10+11	Cereales, harinas y productos de molinería	58,440,584	4,279,955	4.62
44 + 47 + 48	Madera, pasta de madera, papel y cartón	288,127,832	8,324,705	1.82
20	Preparaciones de legumbres, hortalizas y frutas	35,767,312	2,300,152	4.06
22	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre	68,301,808	2,126,326	1.96
08	Frutos comestibles	52,395,432	1,617,595	1.95
51	Lana, hilados y tejidos	13,386,997	405,797	1.91
04	Lácteos y miel	47,260,472	1,388,749	1.85
72	Fundición, hierro y acero	328,006,592	9,352,205	1.80
87	Vehículos automóviles y sus partes	993,936,960	16,461,034	1.04
<b>Sub-total productos analizados</b>		<b>2,151,872,031</b>	<b>98,519,848</b>	<b>2.89</b>
<b>TOTAL - Todos los productos</b>		<b>11,986,464,768</b>	<b>190,088,048</b>	<b>1.00</b>

\* Se incluyen las partidas 1201, 1206, 1507, 1515, 2304, 2306.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE.

# Posicionamiento de productos en el mercado mundial



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE.

# Mercosur: alimentos y agroenergía en el comercio mundial

		Comercio	Producción
Alimentos	Derivados de la ganadería	1er exportador mundial de carne bovina	1er lugar en el stock mundial de ganado vacuno - 20% de las existencias mundiales.
	Derivados de la agricultura	1er exportador de harina y pellets de soja - 54% del total exportado 1er exportador de aceite de soja - 74% del total exportado 33% de las exportaciones mundiales de azúcar y 19% de las exportaciones de café 1er exportador de jugo de naranja - 65% del total exportado 19% de las exportaciones mundiales de aceite de girasol	1er productor de soja del mundo. 51% de la producción, 41% del área sembrada 1er productor de aceite y harinas de soja, 34% de la producción mundial 1er productor mundial de café y azúcar 1er productor mundial de naranjas y jugo de naranja 4o productor de aceite de girasol, 14% de la producción mundial
Agroenergía	Bioetanol (combustible)	1er exportador mundial de bioetanol	2o productor mundial de bioetanol, 42% de la producción mundial

Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE, FAO y USDA.

# Tendencia y Dinamismo

Proyección de la demanda mundial de cereales

Millones de toneladas	1995	2025	Déficit
Países industrializados	704	830	-126
Países en desarrollo	1072	1751	-679
<b>Mundo</b>	<b>1776</b>	<b>2581</b>	<b>-805</b>

Fuente: James, C (2000). ISAAA Briefs No 17, en base a estimaciones del International Food Policy Research Institute (IFPRI).

*Proyecciones de la demanda de alimentos mundial muestra un fuerte déficit, con crisis anticipada de proteínas para el 2020.*

*La región, cuenta con la posibilidad de expandir su frontera agrícola y ser un fuerte jugador en ese horizonte.*

## Dinamismo: actividades productivas ICCP

Agrupamientos Productivos	Tasa anual (2001 - 2006)	
	Mundo	Mercosur
<b>Productos agropecuarios</b>	11%	16%
Carne y productos relacionados	10%	26%
Grasas y aceites	14%	15%
<b>Biofarmacéutica</b>	18%	15%
<b>Carbón y briquetas</b>	19%	49%
<b>Servicios de comunicación</b>	18%	8%
<b>Servicios Financieros</b>	18%	13%
<b>Productos Forestales</b>	8%	15%
Pasta y desperdicios de papel	9%	14%
Fabricación de papel y cartón	6%	18%
Madera aserrada	11%	19%
Madera en bruto y chips	10%	19%
<b>Maquinaria pesada</b>	18%	32%
<b>Joyas, metales preciosos</b>	15%	21%
<b>Metales y sus manufacturas</b>	22%	24%
<b>Petróleo y gas</b>	21%	22%
<b>Plásticos</b>	16%	20%
<b>MUNDO TOTAL</b>	<b>14%</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Internacional Cluster Competitiveness Project, Harvard Business School.

## Uruguay: especialización exportadora

HS	Descripción del producto	Uruguay 2006	% en las exportaciones de Uruguay	Uruguay en el comercio mundial
0201 + 0202	Carne Bovina	936.143	23,69%	3,87%
'51	Lana y pelo fino u ordinario; hilados y tejidos de crin	202.930	5,13%	1,52%
'41	Pieles (excepto la peletería) y cueros	305.704	7,73%	1,06%
'11	Harinas y productos de molinería	86.058	2,18%	0,96%
'05	Productos varios de origen animal	32.791	0,83%	0,61%
'04	Lácteos y miel	274.284	6,94%	0,58%
'10	Cereales	239.469	6,06%	0,48%
12 + 15 + 23	Oleaginosos (soja y girasol)	151.382	3,83%	0,38%
'03	Pescados, crustáceos y moluscos	136.136	3,44%	0,22%
'16	Preparaciones de carne, pescado y mariscos	52.549	1,33%	0,18%
'44	Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera	186.634	4,72%	0,17%
'39	Materias plásticas y manufacturas	150.254	3,80%	0,04%
'48	Papel y cartón	54.791	1,39%	0,04%
'87	Vehículos automóviles y sus partes	105.077	2,66%	0,01%
'27	Combustibles y aceites minerales	139.792	3,54%	0,01%
<b>Sub-total productos analizados</b>		<b>3.186.894</b>	<b>80,63%</b>	<b>0,08%</b>
<b>TOTAL - Todos los productos</b>		<b>3.952.321</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,03%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE.

# Especialización Regional y de Uruguay

---

**La Región:** muestra un fuerte posicionamiento en productos agroindustriales a nivel mundial donde *Uruguay* presenta afinidades regionales relevantes a nivel de su comercio exterior.

Se espera para los próximos años una demanda externa sostenida lo cual parecería justificar la exploración de marcos analíticos que permitan orientar las acciones de posicionamientos estratégicos sectoriales , particularmente de los actores de los países pequeños..

---

**Enfoque de análisis basado en lógica de clusters**

**Especialización comercial de la Región.**

**Sectores en los que es actor global. Uruguay.**

**Selección de tres casos.**

**Aplicación parcial del enfoque (ilustrativo)**

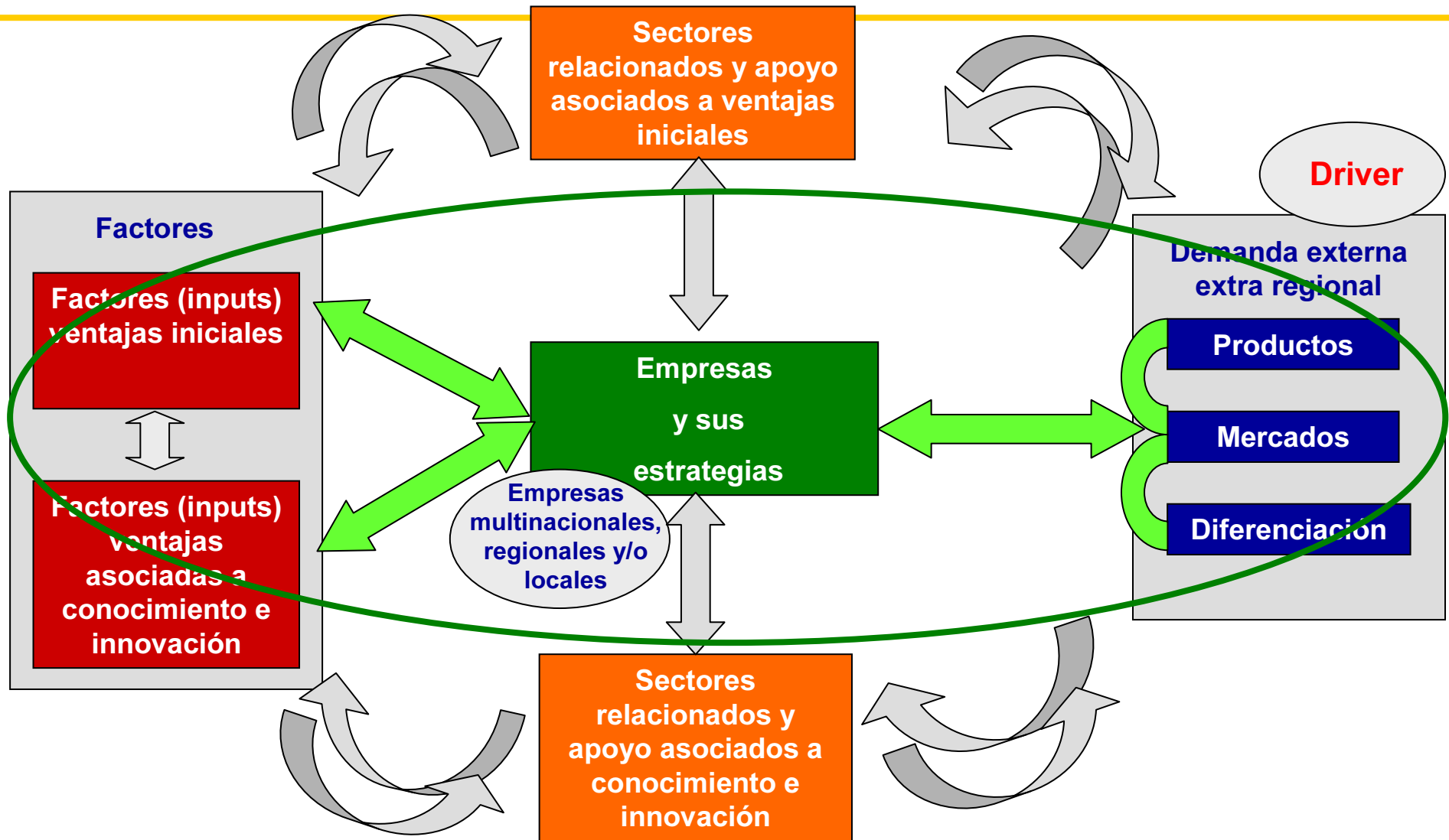
**Conclusiones.**

**Orientaciones.**

- Lectura entorno
- Políticas

- 
- **Madera y sus productos:** la región es fuerte exportadora de madera y sus productos, en particular de pasta de celulosa y papel (donde representan el 9% del mercado mundial) y de madera (en que su participación en el mercado mundial es del 3.4%). En el caso de Uruguay, las actividades de esta cadena son particularmente relevantes (incluyendo IED).
  - **Oleaginosos:** en materia de oleaginosos derivados de la soja y el girasol, la región es responsable del 50% de las exportaciones mundiales. Uruguay muestra una fuerte expansión en soja.
  - **Carne:** la región en su conjunto, representa el 23% de las exportaciones mundiales de carne bovina en un contexto en que las perspectivas de demanda de proteínas a futuro es favorable. Para Uruguay, la carne bovina es su primer producto de exportación en la actualidad.

# Foco del análisis para los casos



Políticas de los países orientadas al desarrollo productivo a partir de lógicas de clusters

---

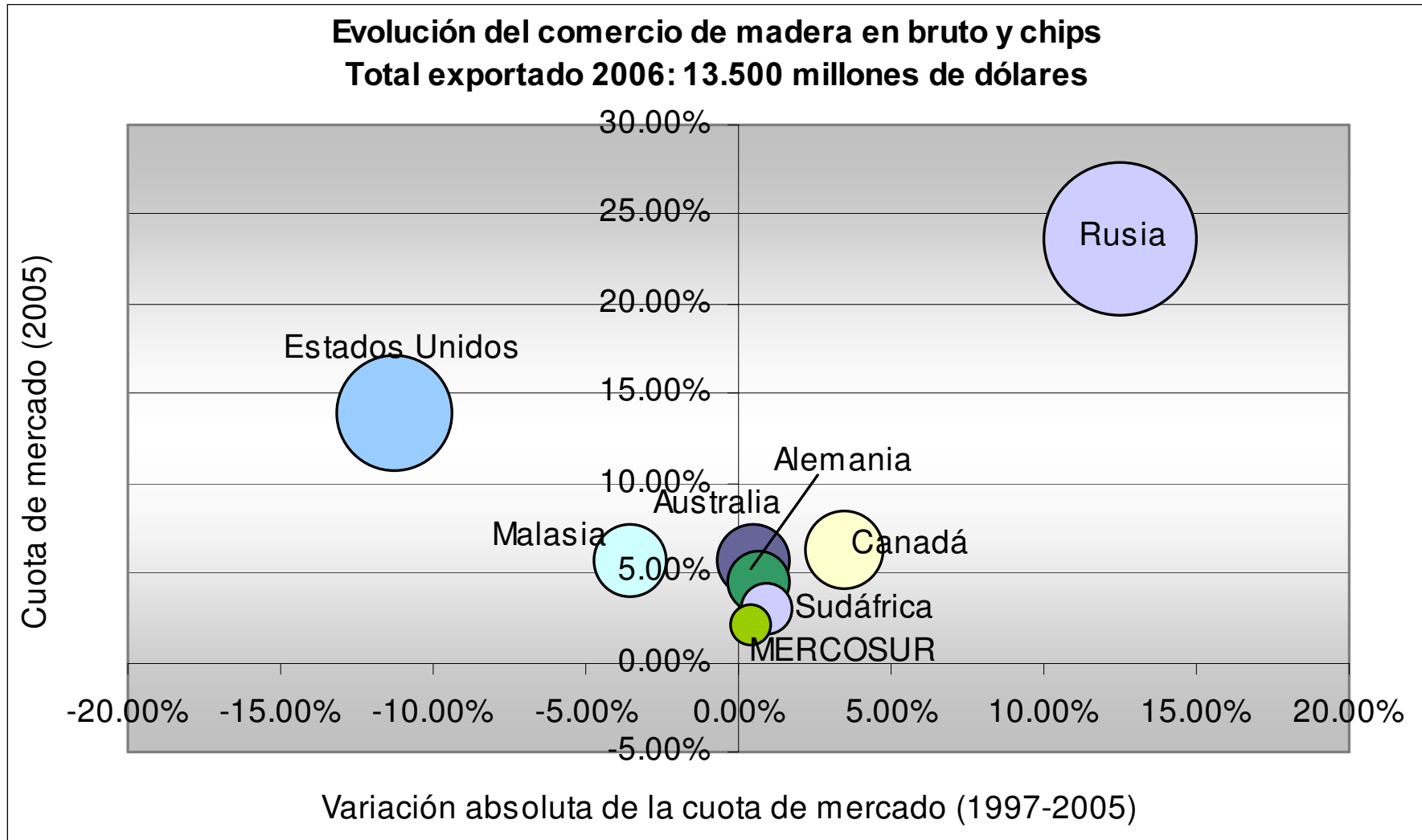
## **Madera y sus productos**

## Etapas de la cadena forestal

---

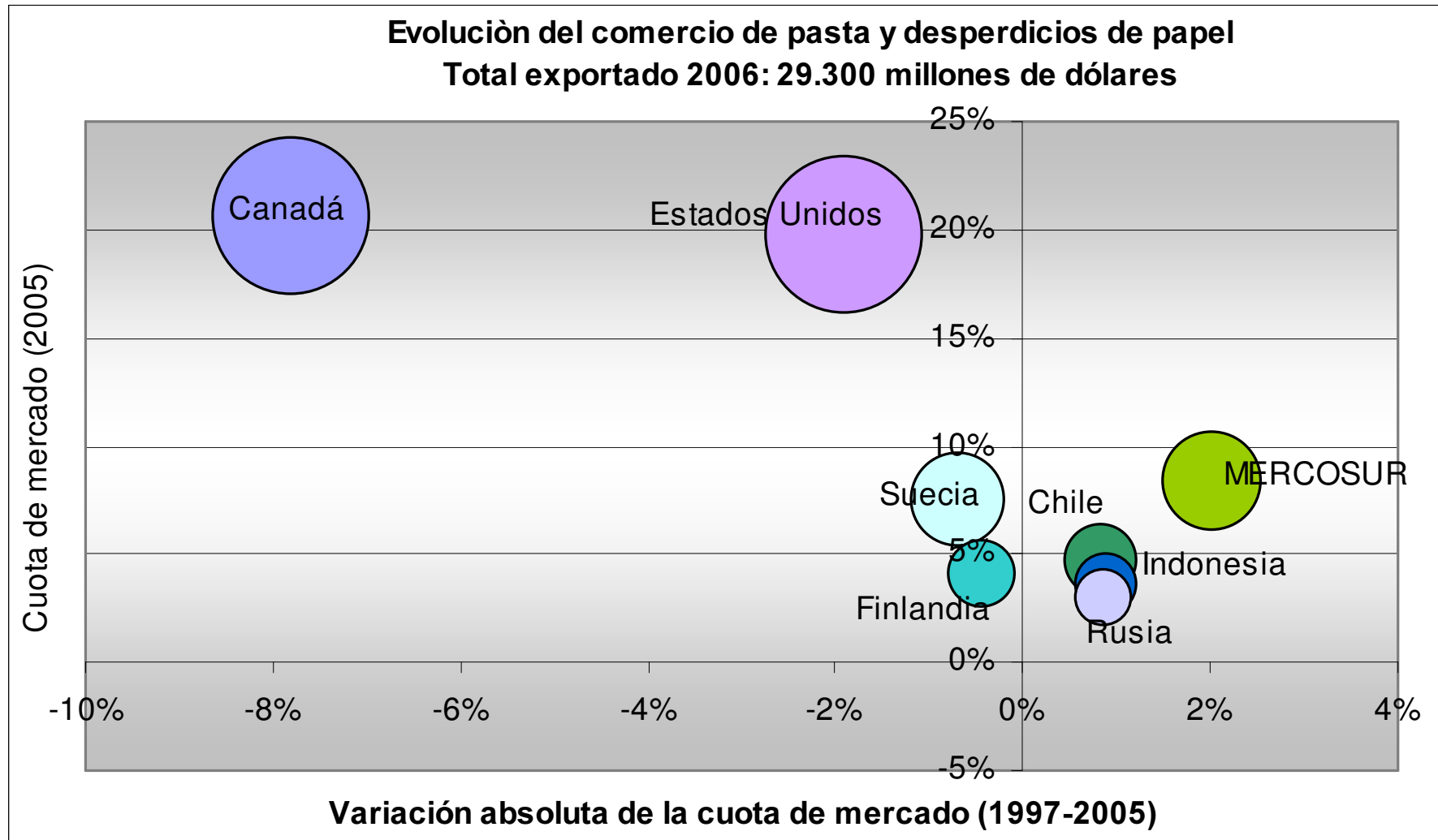
- **Forestal**: semillas, construcción de viveros, silvicultura y extracción de madera. Estas actividades corresponden al sector agrícola y proveen insumos para la etapa de producción de madera industrial.
- **Primera transformación industrial**: aserraderos, que producen madera aserrada y tableros; producción de pasta de celulosa y producción de chips de madera.
- **Segunda transformación industrial**: producción de muebles y material para la construcción; producción de papel; producción de cajas y embalajes y se puede llegar a incluir las actividades de imprenta y editoriales.

# Tendencias: comercio de madera en bruto



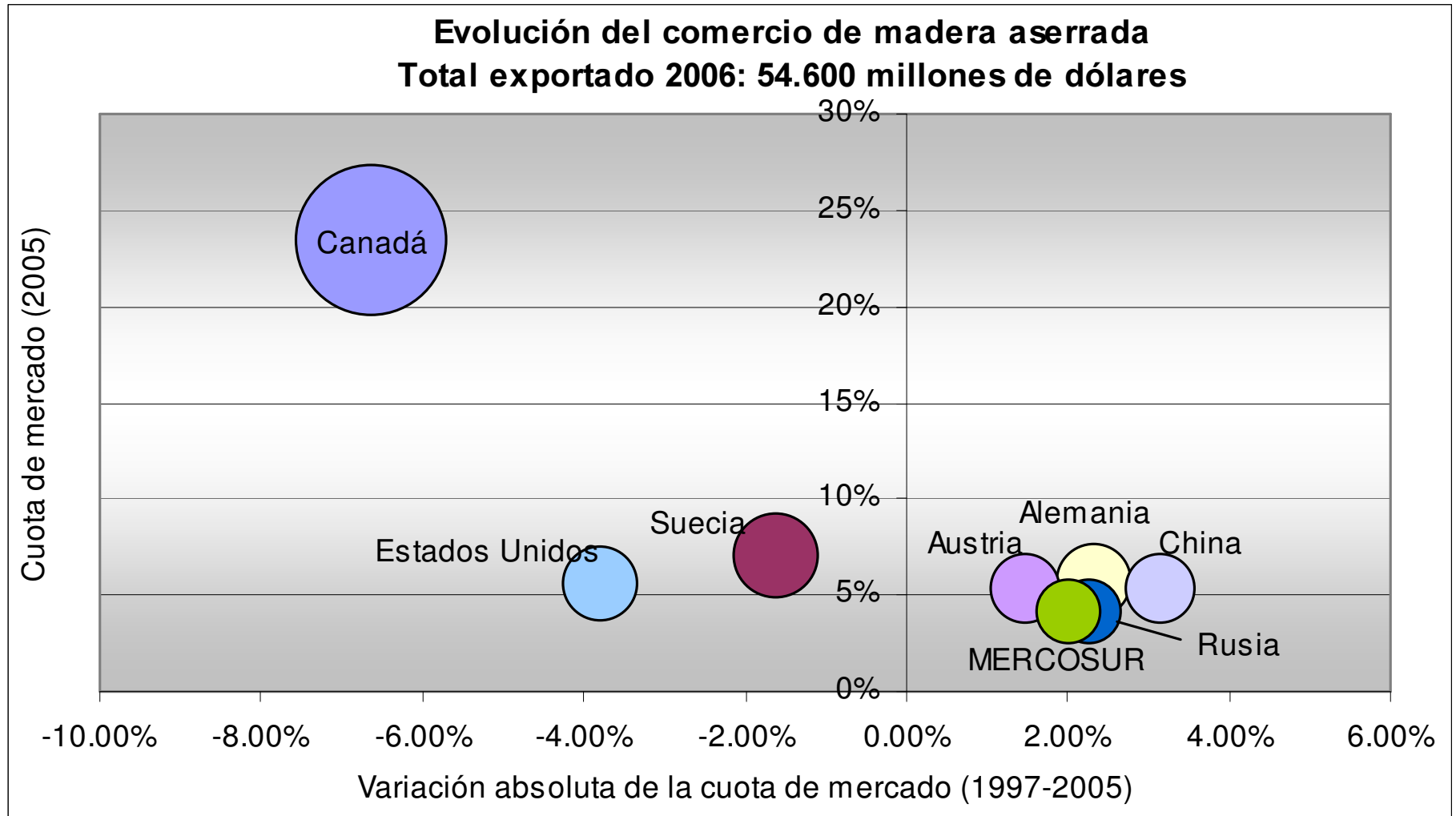
Fuente: Elaboración propia en base a datos del Internacional Cluster Competitiveness Project, Harvard Business School.

# Tendencias: comercio de pasta y papel



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Internacional Cluster Competitiveness Project, Harvard Business School.

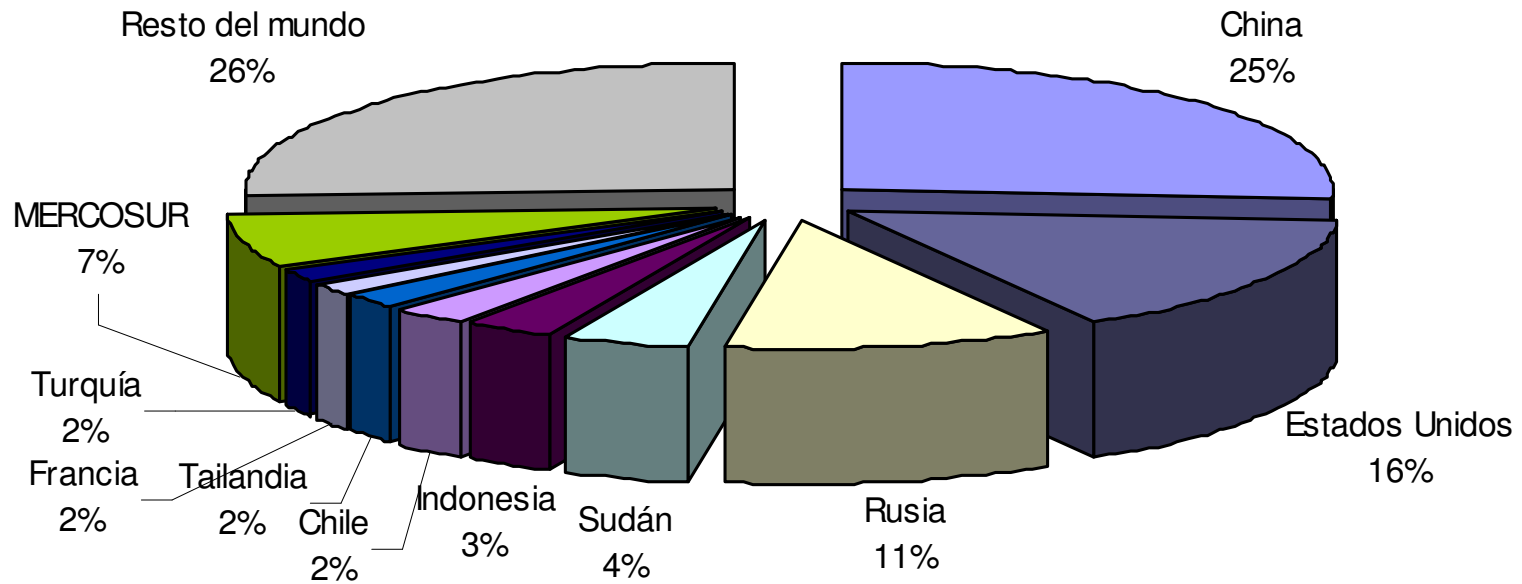
# Tendencias: comercio de madera aserrada



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Internacional Cluster Competitiveness Project, Harvard Business School.

# Desde los factores: área forestada

**Superficie de las plantaciones forestales productivas  
Año 2005: 109 millones de hectáreas**

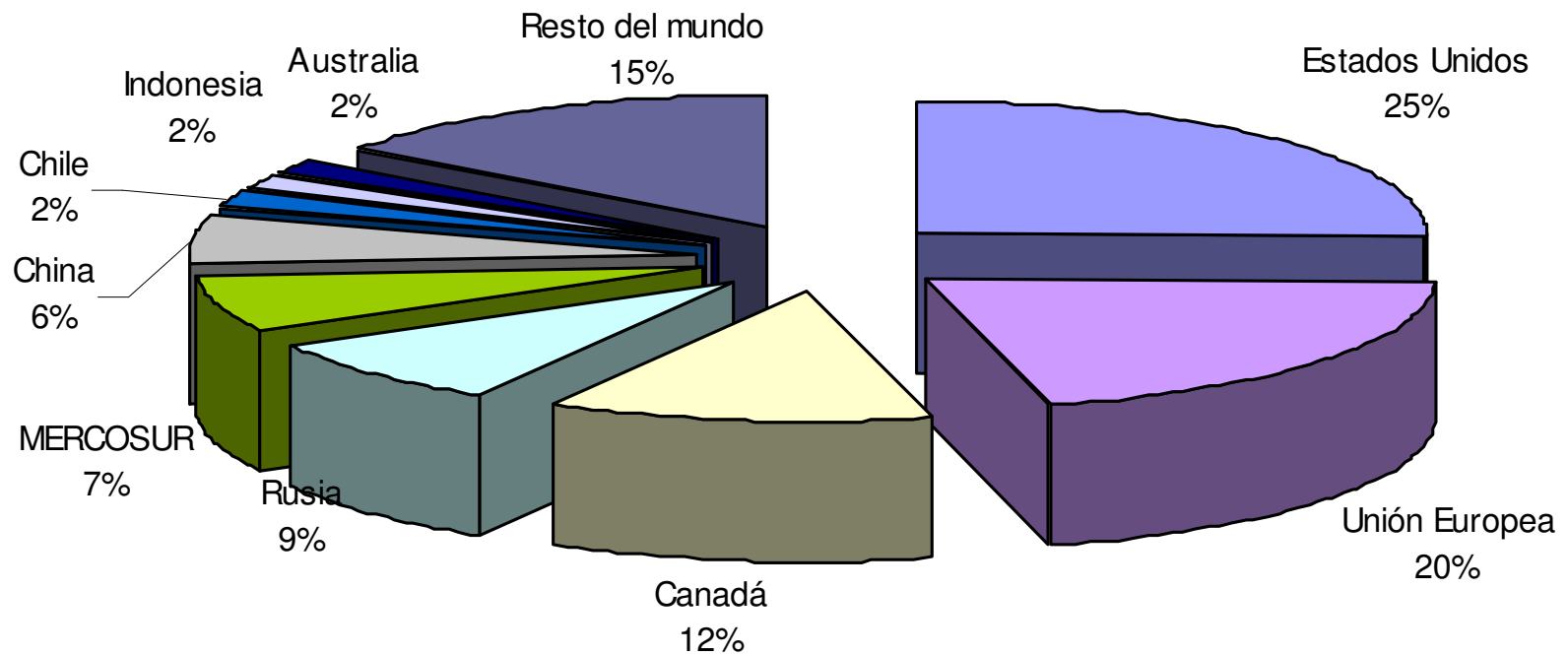


Fuente: FAO, State of the World Forest 2007

Nota: Las plantaciones forestales productivas no incluyen los bosques naturales.

# La región: Producción de madera para usos industriales

**Producción de madera en rollo para usos industriales  
Año 2006: 1,665 millones de metros cúbicos**



Fuente: FAO

## Madera usos industriales: participación y crecimiento

	Madera para aserrar y chapas - Año 2006		Crecimiento anual 1998-2006	Madera para pulpa Año 2006		Crecimiento anual 1998-2006
	Millones m3	%		Millones m3	%	
Estados Unidos	256	26%	0.9%	163	31%	-0.4%
Unión Europea	194	19%	1.9%	131	25%	1.7%
Canadá	168	17%	2.1%	31	6%	1.2%
Rusia	74	7%	7.2%	56	11%	7.0%
MERCOSUR	55	6%	0.8%	55	11%	5.1%
China	52	5%	-1.5%	7	1%	-1.1%
Subtotal	799	80%		442	85%	
<b>Mundo</b>	<b>1,000</b>	<b>100%</b>	<b>1.2%</b>	<b>520</b>	<b>100%</b>	<b>1.7%</b>

- La región exporta el 52% de la pulpa que produce (promedio mundial: 23%)
- Y el 33% de los tableros (promedio mundial 32%). 14% en madera aserrada.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAO.

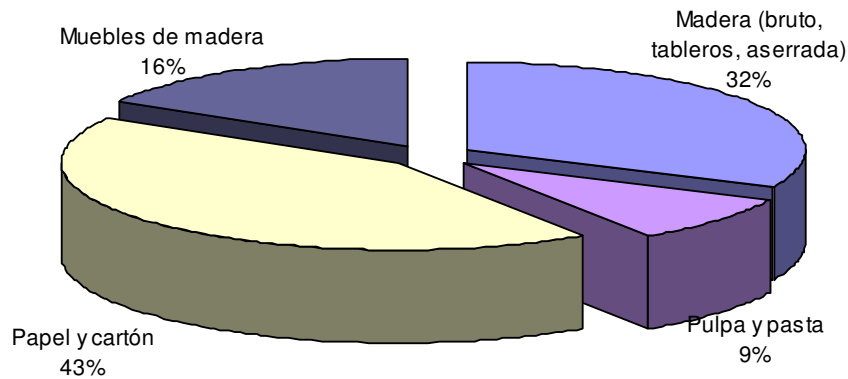
## Madera usos industriales: orientación exportadora

País	Exportaciones / Producción - Año 2006		
	Madera Aserrada	Tableros	Pulpa para papel
<i>Mundo</i>	34%	32%	23%
Unión Europea	47%	48%	28%
Estados Unidos	5%	5%	10%
Canadá	66%	70%	45%
MERCOSUR	14%	33%	52%
Rusia	72%	27%	26%
China	8%	15%	1%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAO.

# Estructura del comercio: la región y el mundo

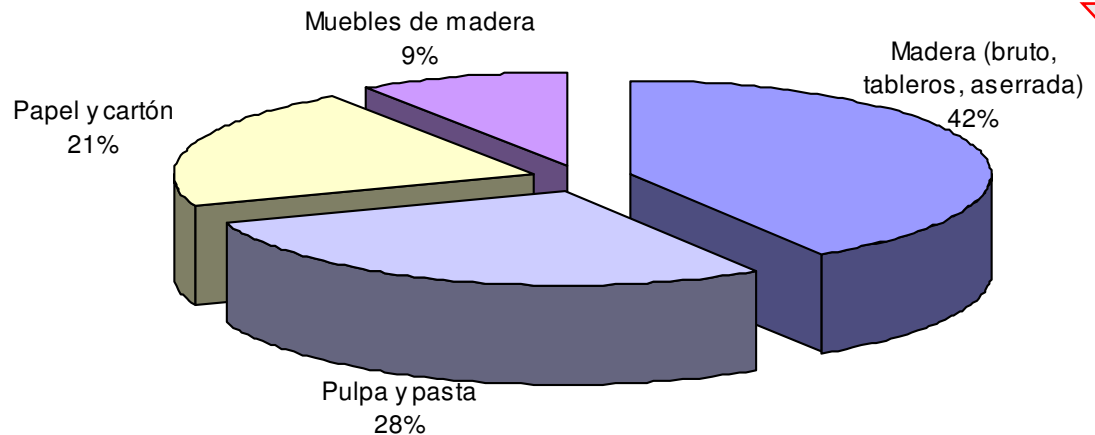
**Mercado internacional de productos forestales**  
Exportaciones año 2006: 345.000 millones de dólares



Fuente: COMTRADE

Región: Predomina **primera** transformación  
Se destaca participación de pulpa

**MERCOSUR: Exportaciones de productos forestales**  
Total exportado año 2006: 9.180 millones de dólares



Fuente: COMTRADE

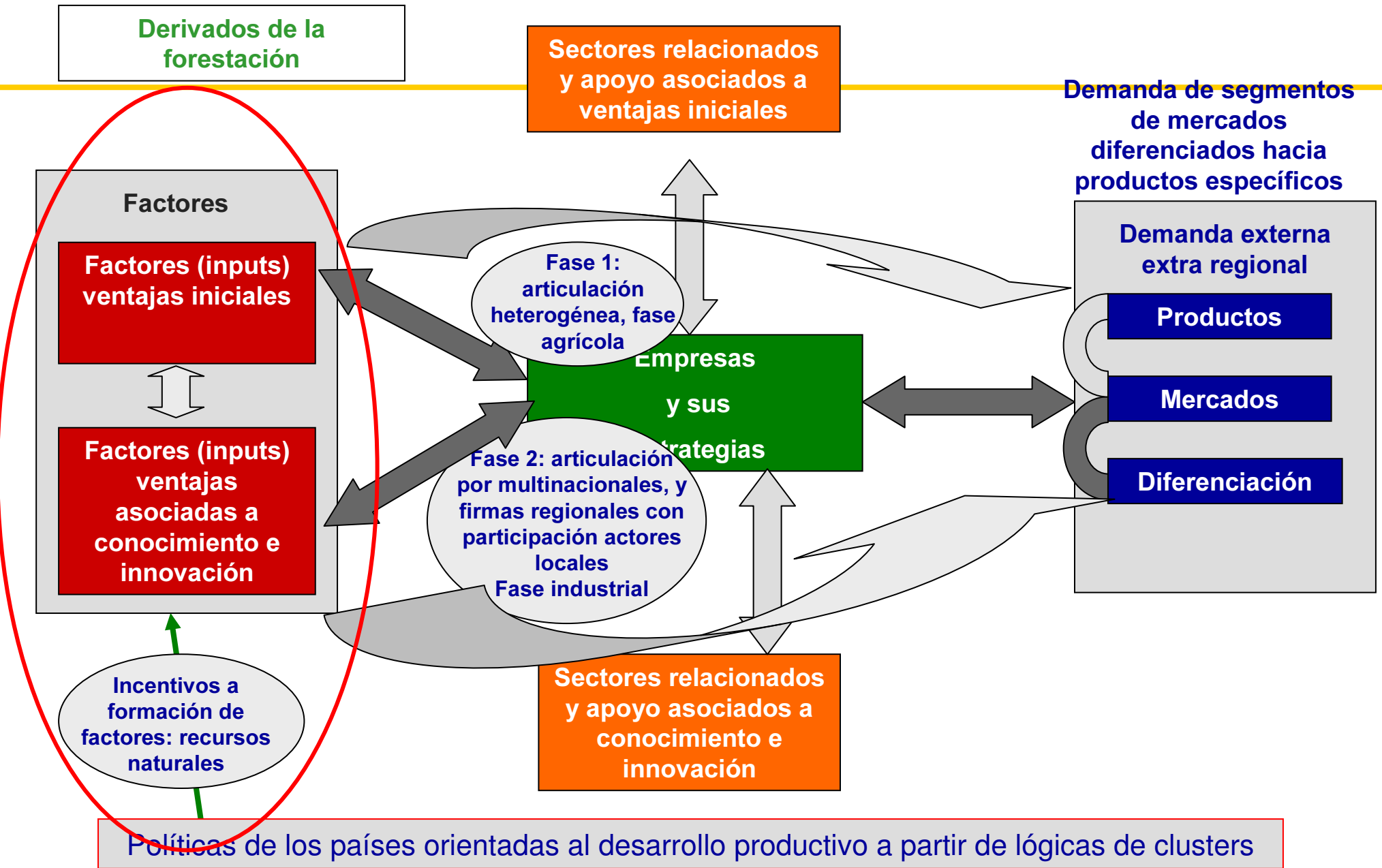
Mundo: Predomina **segunda** transformación  
Se destaca participación de papel y cartón

Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE.

# Dinámica empresarial

---

- Importante presencia de **empresas transnacionales** (tanto en los procesos de producción como de comercio): Impacto IED, incluso en Uruguay.
- **Madera en bruto**: tejido empresarial heterogéneo con proveedores pequeños y grandes empresas integradas (que interactúan con la demanda externa).
- **Aserraderos**: en Argentina y en Uruguay existe una masa de empresas pequeñas, con bajo nivel de integración. En Uruguay coexisten pequeños aserraderos y empresas internacionales. Brasil, mayor tamaño e internacionalización.
- **Pulpa de madera, papel y cartón**: presencia de grandes empresas, internacionalizadas (altos costos de capital y economías de escala, procesos con alta integración).
- La fabricación de celulosa y papel está a cargo de empresas medianas y grandes, y se observa una fuerte presencia de empresas multinacionales en la región, así como vínculos entre grupos empresariales al interior de la región.
- Existen zonas geográficas en la región con concentración de plantaciones e industrias.
- En toda la región: normativas para la regulación y promoción de la actividad forestal, principalmente a través de incentivos fiscales.



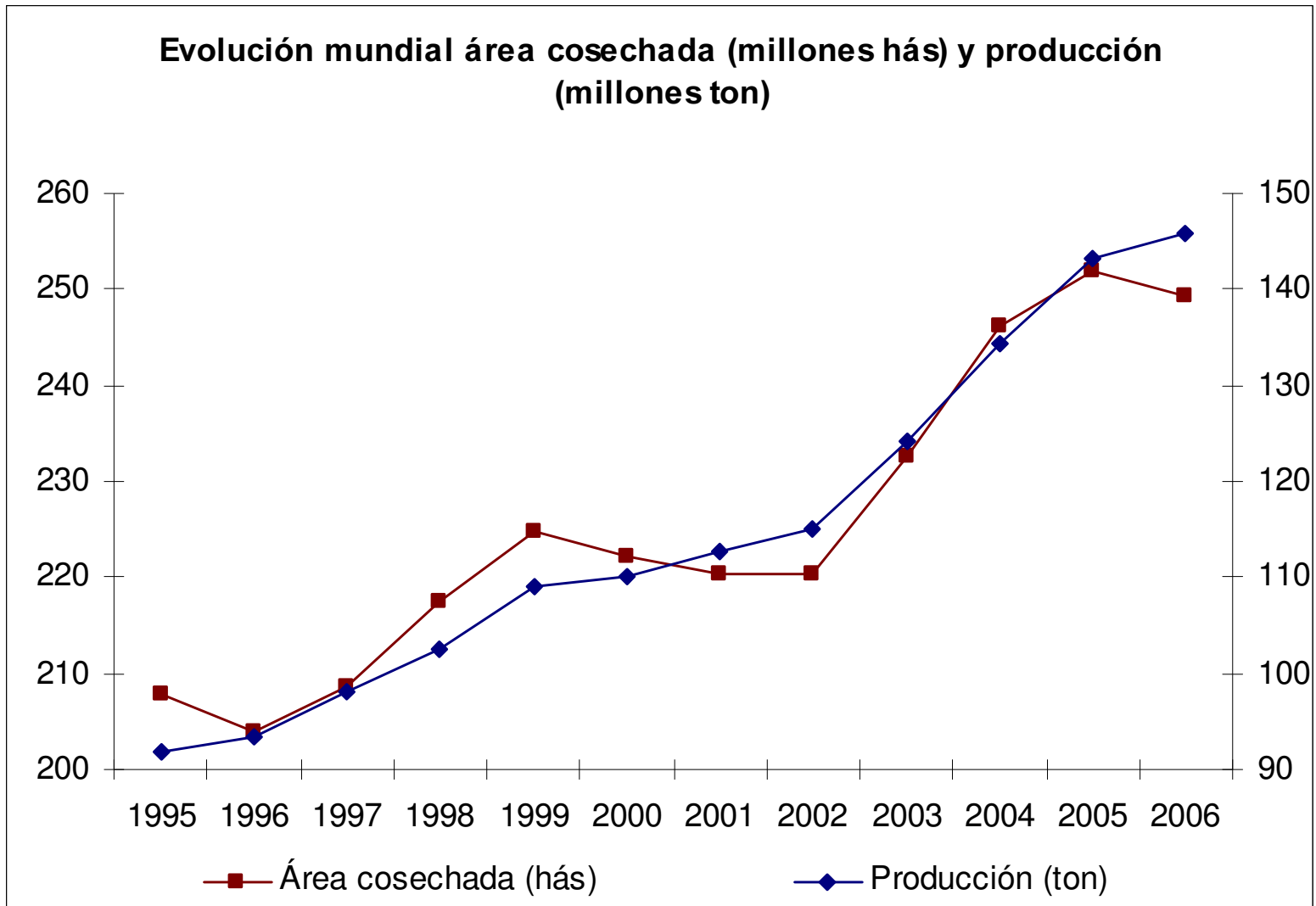
Fuente: Garbarino, P., Jung, A., Plottier, C.

- 
- En **Uruguay**: la evidencia de demanda externa se potencia por accionar público –privado, a través de **incentivos promocionales** y apoyos de facilitación de inversiones.
  - **Disparador**: decisiones de política que permitieron **generar los factores** necesarios para responder a una demanda que se preveía creciente en segmentos de mercado específicos.
  - Se instalaron en Uruguay **grupos empresariales internacionales**; recientemente con plantas de procesamiento **industrial** de la madera (específicamente de primera transformación). Estos grupos son los que articulan la oferta para la satisfacción de los mercados específicos para **pulpa y madera aserrada**.
  - La dinámica empresarial generada, actúa sobre la **calidad de los factores** (revalorizando aquellos asociados al conocimiento y la innovación) y sobre los sectores complementarios necesarios (importancia de la fase industrial de los procesos).

---

# Oleaginosos

# Tendencias: oleaginosos a nivel mundial



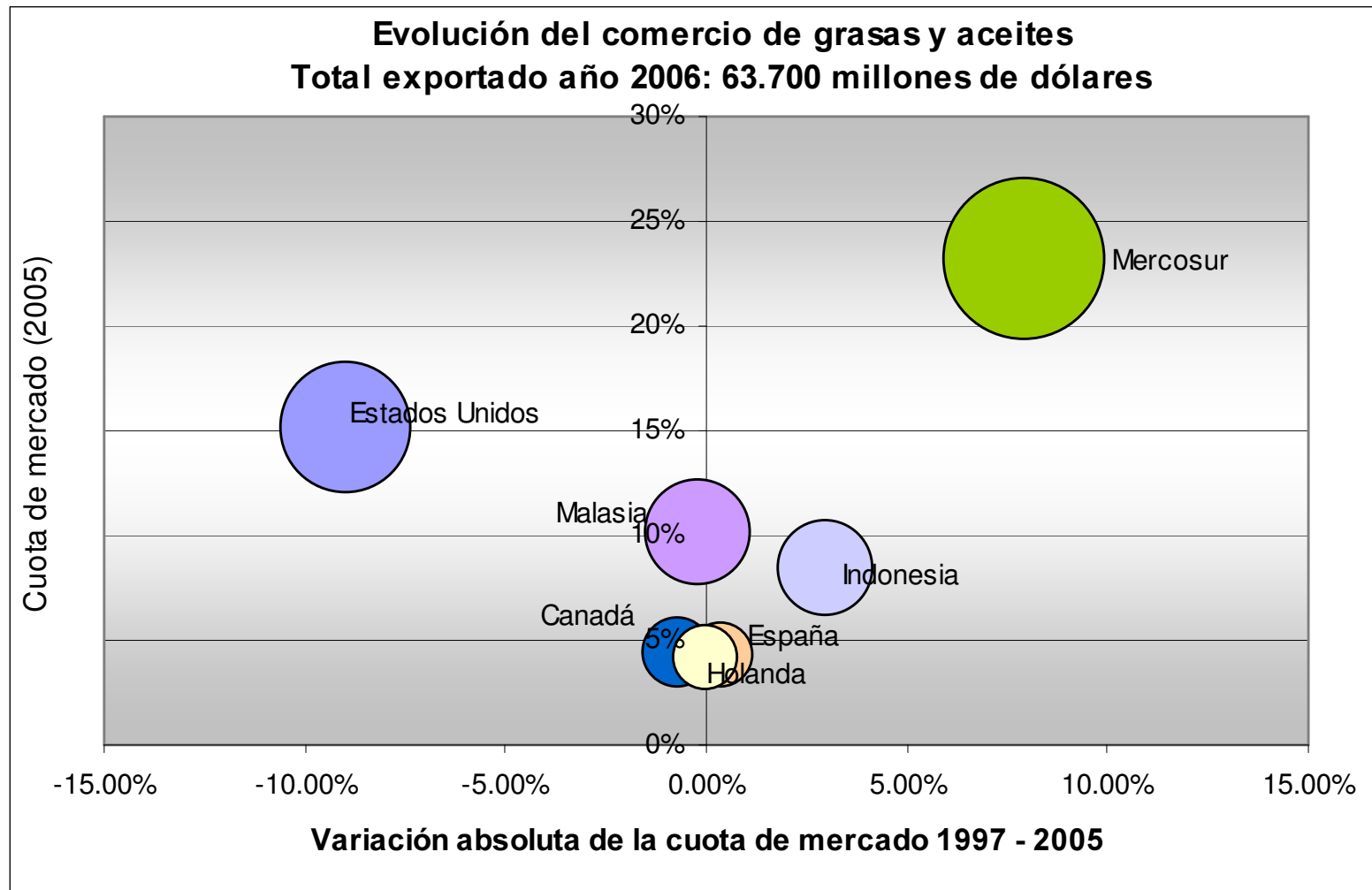
Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAO.

## Características destacables

---

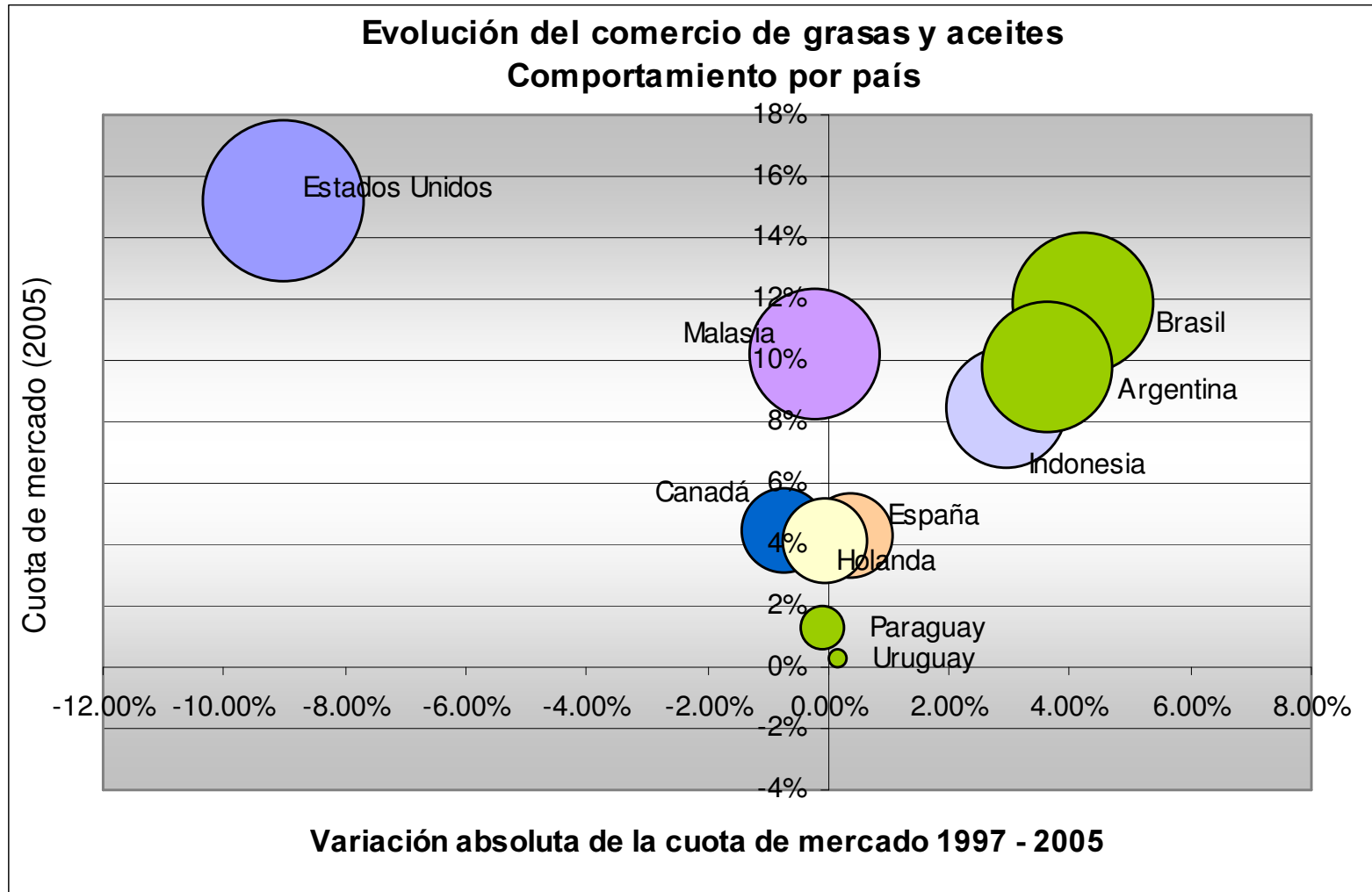
- **Capacidades de molienda:** aumentaron notablemente en los últimos años en Argentina, Brasil y China.
- La expansión antes señalada se ha visto acompañada por un proceso de **especialización industrial**. De hecho, se ha dado una creciente globalización y concentración de operadores, y los países se han preocupado por generar políticas activas para fomentar la localización de inversores en la cadena de valor, en especial a nivel industrial.
- La **presencia de China**, actor privilegiado como demandante de alimentos producidos por América Latina, se ha constituido además en inversor y socio para diversos emprendimientos.
- La **producción de biocombustibles** se ha constituido en un nuevo dinamizador del consumo de aceites en los últimos años, lo que determina la participación de actores empresariales que responden a una lógica relacionada a la producción de energía.
- El **aumento de la producción de ganado**, vinculado a la creciente demanda de proteínas que se espera hacia el 2020, empujará el consumo de alimentos proteicos en base a oleaginosas (harinas).

# Tendencias: comercio de grasas y aceites (regional)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Internacional Cluster Competitiveness Project, Harvard Business School.

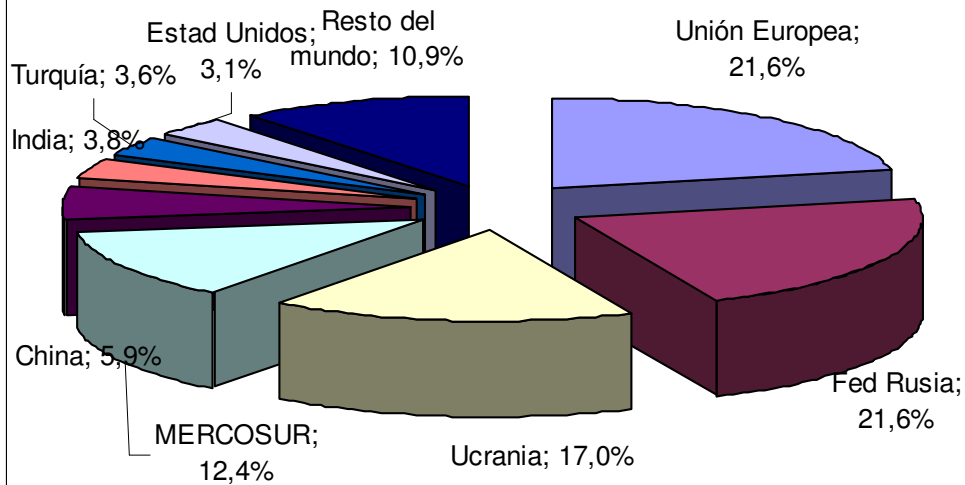
# Tendencias: comercio de grasas y aceites (países)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Internacional Cluster Competitiveness Project, Harvard Business School.

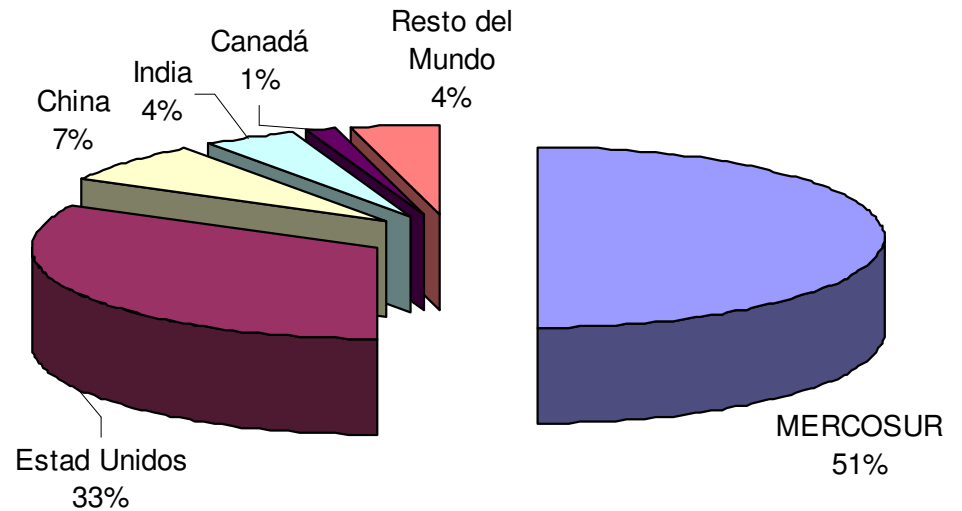
# Producción de soja y girasol: la región en el mundo

**Producción de girasol - principales zonas año 2006**  
Producción mundial : 31 millones de toneladas



Girasol: 12%

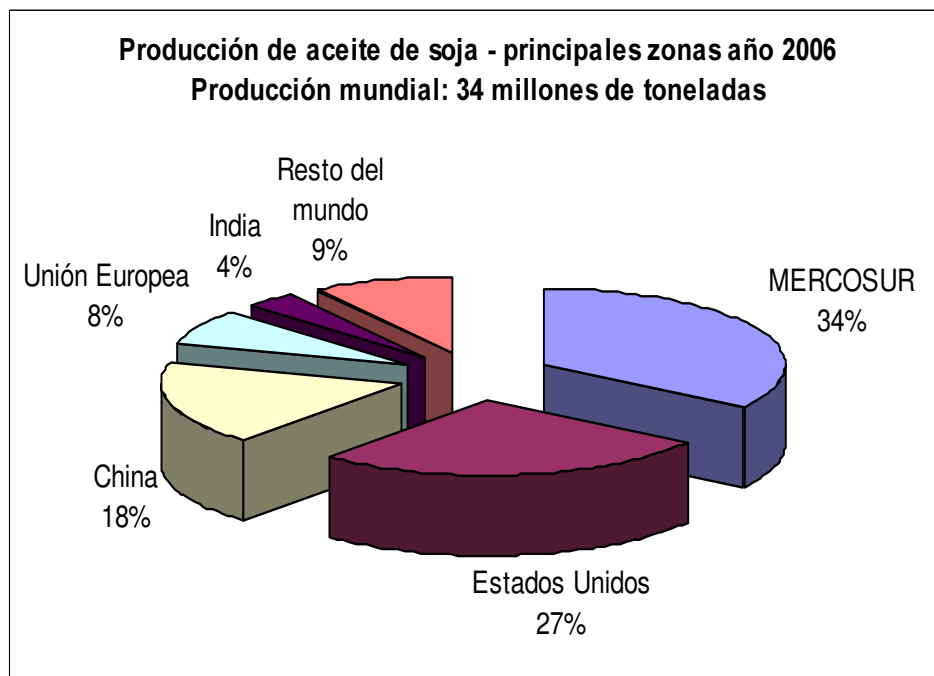
**Producción de soja - principales zonas 2006.**  
Producción mundial: 222 millones de toneladas



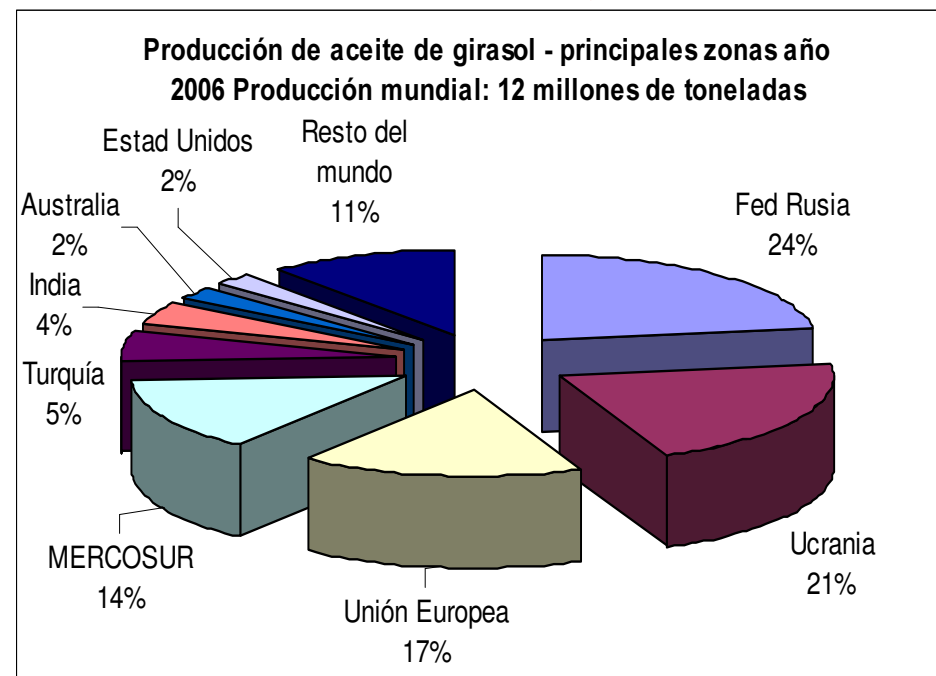
Soja: 51%

## Producción de aceite de soja y girasol: la región en el mundo

Girasol: 14%



Soja: 34%



## Producción de soja y girasol en la región

SOJA	1995	%	2006	%	Crecimiento %
<b>Area sembrada (has)</b>					
Argentina	6,011,240	33%	15,097,388	38%	151.2%
Brasil	11,675,005	63%	22,047,349	56%	88.8%
Paraguay	735,503	4%	2,200,000	6%	199.1%
Uruguay	8,500	0%	309,100	1%	3536.5%
Mercosur	18,430,248	100%	39,653,837	100%	115.2%
<b>Producción (tons)</b>					
Argentina	12,133,000	30%	40,467,100	42%	233.5%
Brasil	25,682,637	64%	52,464,640	54%	104.3%
Paraguay	2,307,603	6%	3,800,000	4%	64.7%
Uruguay	15,470	0%	631,900	1%	3984.7%
Mercosur	40,138,710	100%	97,363,640	100%	142.6%

GIRASOL	1995	%	2006	%	Crecimiento %
<b>Area sembrada (has)</b>					
Argentina	3,010,440	96%	2,447,000	93%	-18.7%
Brasil	4,000	0%	81,000	3%	1925.0%
Paraguay	29,820	1%	46,000	2%	54.3%
Uruguay	91,600	3%	58,800	2%	-35.8%
Mercosur	3,135,860	100%	2,632,800	100%	-16.0%
<b>Producción (tons)</b>					
Argentina	5,799,540	97%	3,605,000	93%	-37.8%
Brasil	3,000	0%	120,000	3%	3900.0%
Paraguay	42,455	1%	68,000	2%	60.2%
Uruguay	112,300	2%	80,600	2%	-28.2%
Mercosur	5,957,295	100%	3,873,600	100%	-35.0%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAO.

## Producción de aceites y harinas en la región

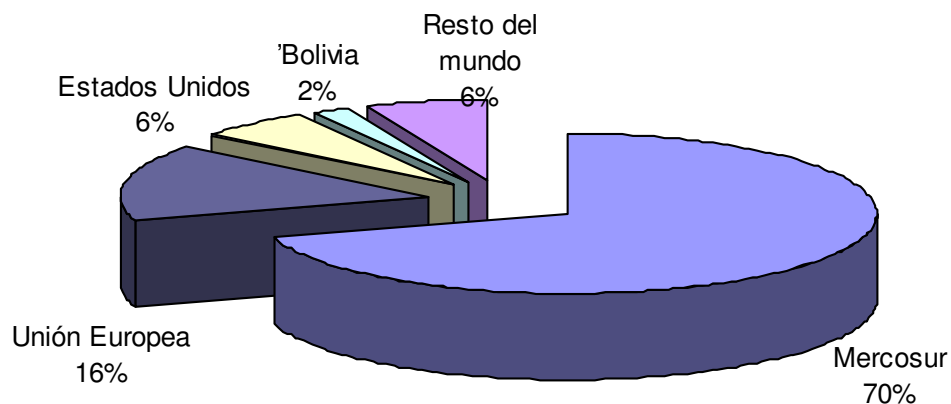
Producción de aceites	1995	%	2006	%	Crecimiento %
<b>Aceite de soja (tons)</b>					
Argentina	1,599,486	29%	6,161,300	52%	285.2%
Brasil	3,875,376	69%	5,428,000	46%	40.1%
Paraguay	107,100	2%	269,000	2%	151.2%
Uruguay	2,524	0%	2,500	0%	-1.0%
Mercosur	5,584,486	100%	11,860,800	100%	112.4%
<b>Aceite de Girasol (tons)</b>					
Argentina	1,974,800	98%	1,579,600	96%	-20.0%
Brasil	3,000	0%	33,600	2%	1020.0%
Paraguay	15,135	1%	21,885	1%	44.6%
Uruguay	20,360	1%	10,300	1%	-49.4%
Mercosur	2,013,295	100%	1,645,385	100%	-18.3%

Producción de harinas	1995	%	2006	%	Crecimiento %
<b>Harinas de soja (tons)</b>					
Argentina	8,200,000	32%	26,061,000	51%	217.82%
Brasil	17,096,000	66%	24,110,000	47%	41.03%
Paraguay	585,000	2%	1,223,000	2%	109.06%
Uruguay	0	0%	20,000	0%	---
Mercosur	25,881,000	100%	51,414,000	100%	98.66%
<b>Harinas de Girasol (tons)</b>					
Argentina	2,170,000	97%	1,285,000	91%	-40.78%
Brasil	12,000	1%	53,000	4%	341.67%
Paraguay	27,000	1%	70,000	5%	159.26%
Uruguay	21,000	1%	8,000	1%	-61.90%
Mercosur	2,230,000	100%	1,416,000	100%	-36.50%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAO y USDA.

# Exportaciones soja y aceite de soja: la región en el mundo

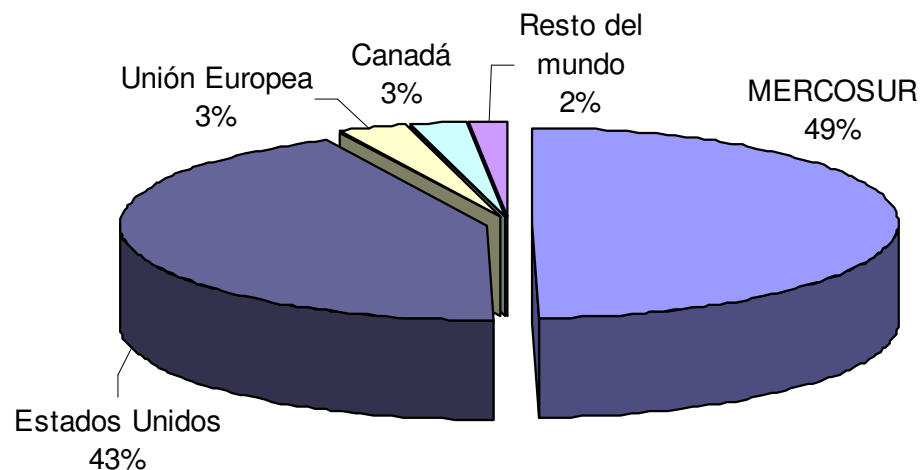
Exportaciones de aceite de soja - principales zonas año 2006  
Exportaciones mundiales: 5900 millones de dólares



La región es el primer exportador mundial

- 49% granos de soja
- 70% aceite de soja

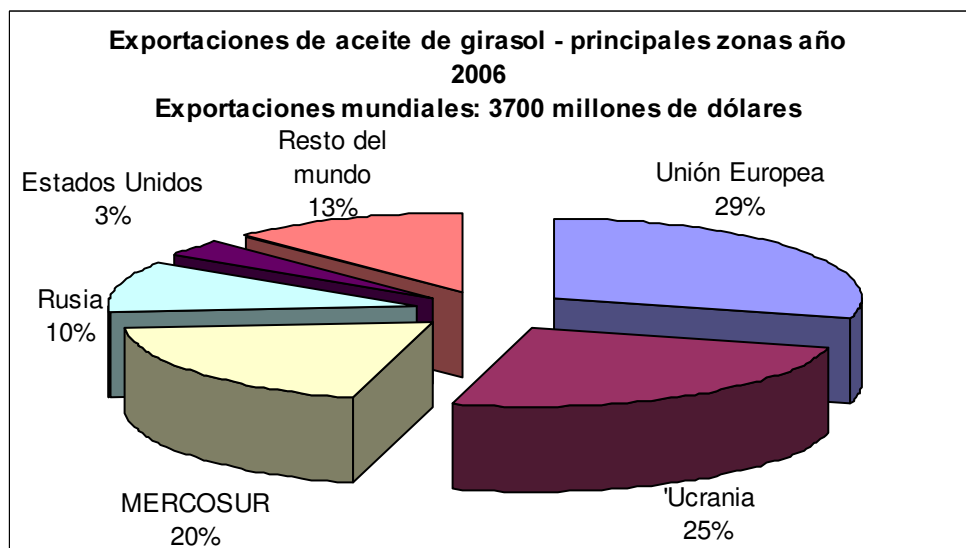
Exportaciones de granos de soja - principales zonas año 2006  
Exportaciones mundiales: 16100 millones de dólares



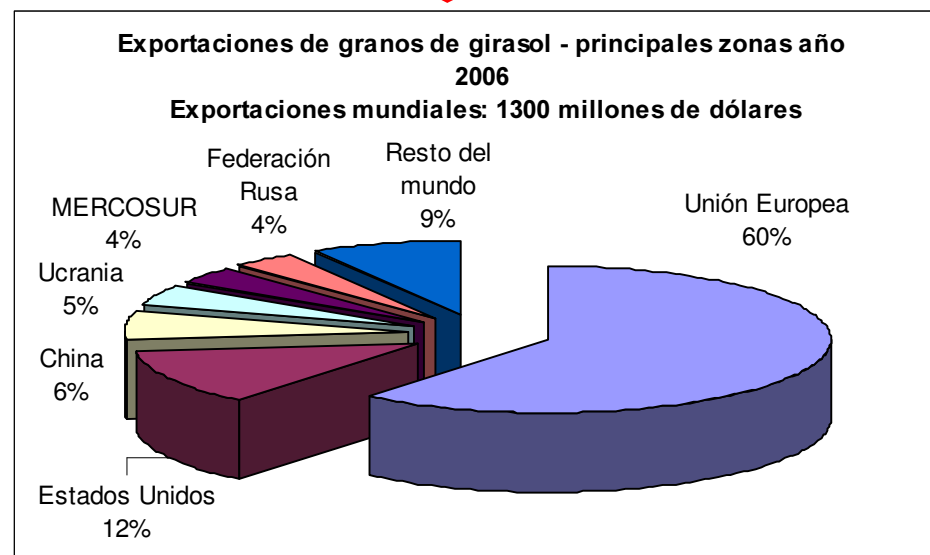
Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE.

# Exportaciones de girasol y aceite de girasol: la región en el mundo

**Granos de girasol: 4%**



**Aceite de girasol: 20%**



## Exportaciones de soja, girasol y aceites desde la región

### Exportaciones de granos

	1995		2006		Crecimiento %
	Estructura %	% s/ Producción	Estructura %	% s/ Producción	
<b>Soja (tons)</b>					
Argentina	2,608,270	34%	7,846,380	22%	200.8%
Brasil	3,492,525	46%	24,957,970	70%	614.6%
Paraguay	1,537,603	20%	2,251,848	6%	46.5%
Uruguay	0	0%	631,595	2%	100%
Mercosur	7,638,398	100%	35,687,793	100%	367.2%
<b>Girasol (tons)</b>					
Argentina	827,620	95%	44,578	48%	-94.6%
Brasil	0	0%	0	0%	
Paraguay	0	0%	0	0%	
Uruguay	42,005	5%	47,551	52%	13.2%
Mercosur	869,625	100%	92,129	100%	-89.4%

### Exportaciones de aceites

	1995		2006		Crecimiento %
	Estructura %	% s/ Producción	Estructura %	% s/ Producción	
<b>Aceite de soja (tons)</b>					
Argentina	1.472.490	45,5%	5.737.000	68,7%	289,6%
Brasil	1.763.959	54,5%	2.419.378	29,0%	37,2%
Paraguay	0	0,0%	197.708	2,4%	73,5%
Uruguay	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Mercosur	3.236.449	100,0%	8.354.086	100,0%	158,1%
<b>Aceite de girasol (tons)</b>					
Argentina	1.329.230	100,0%	1.232.218	100,0%	-7,3%
Brasil	0	0,0%	0	0,0%	
Paraguay	0	0,0%	0	0,0%	
Uruguay	0	0,0%	0	0,0%	
Mercosur	1.329.230	100,0%	1.232.218	100,0%	-7,3%

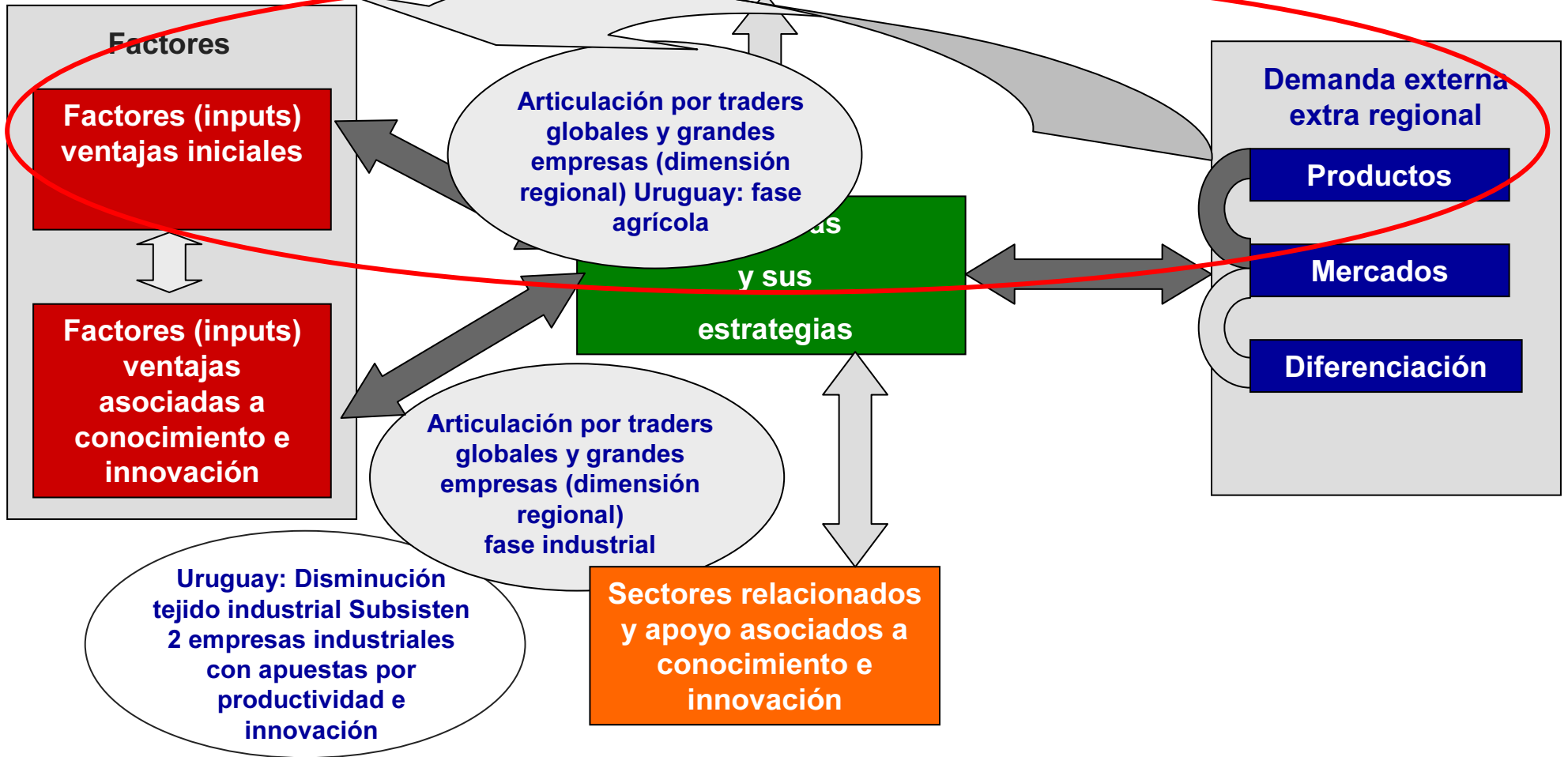
Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE.

- 
- Tanto en Argentina como en Brasil, la capacidad instalada industrial muestra **plantas de gran porte y otras más pequeñas y exitosas**. La mayoría en Argentina y Brasil corresponde a empresas multinacionales, y a empresas nacionales con porte internacional.
  - En el caso de las exportaciones de soja, los principales actores de Argentina y Brasil coinciden y también tienen presencia en Paraguay y Uruguay. Tanto en la comercialización de soja como de girasol se observa un grado de **concentración relevante en las ventas**.
  - En la **fase industrial** son menos los actores que en la comercialización de granos.
  - En el caso de la comercialización de granos, los actores están diferenciados según sea soja o girasol, mientras que sí existe coincidencia en la exportación de las harinas y aceites.
  - Se destaca el caso de **Uruguay** donde la actividad industrial de la cadena oleaginosa ha perdido la mayor parte de sus actores.

Oleaginosos

Sectores relacionados y apoyo asociados a ventajas iniciales

Demanda tractoreada por productos no diferenciados



Políticas de los países orientadas al desarrollo productivo a partir de lógicas de clusters

Fuente: Garbarino, P., Jung, A., Plottier, C.

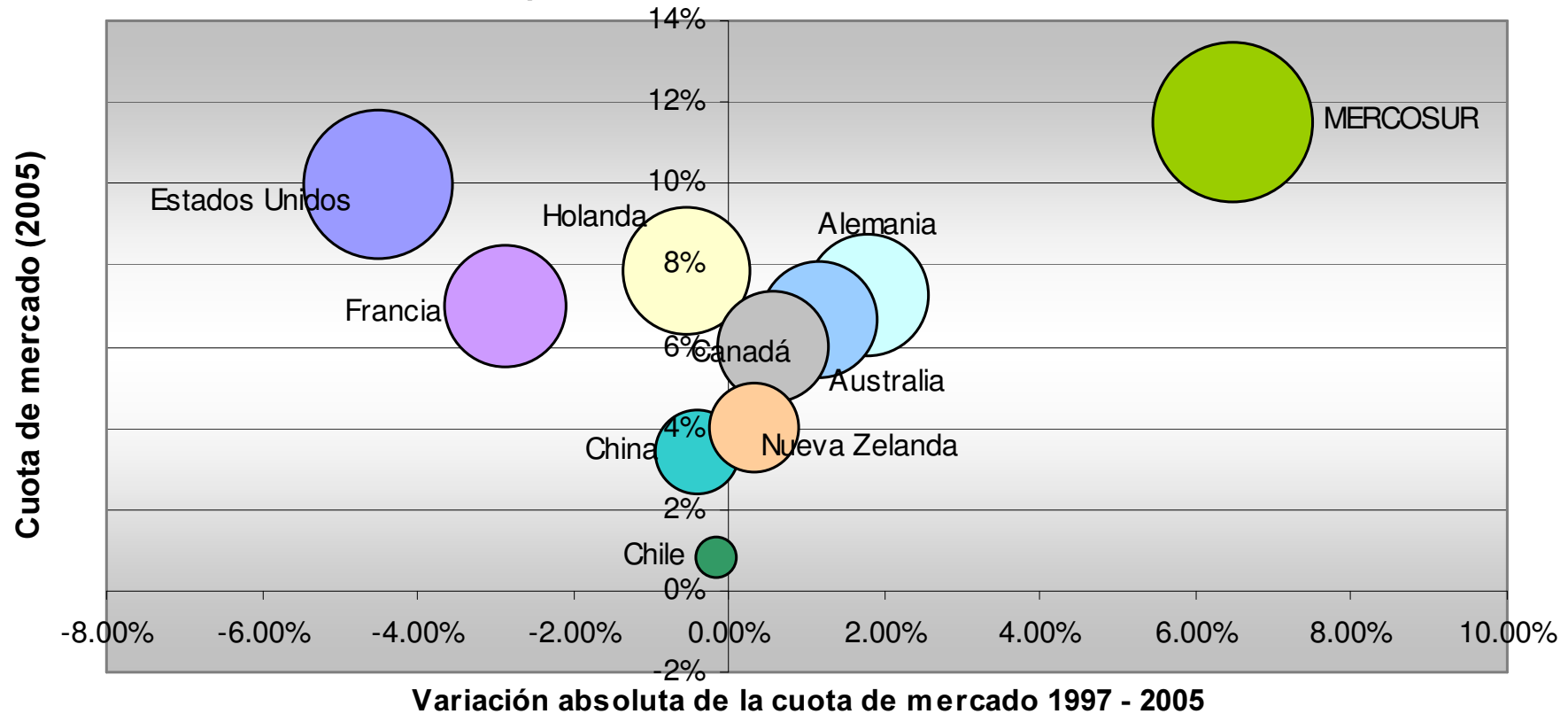
- 
- **Disparador**: fuerte demanda extra regional por un producto no diferenciado.
  - La **articulación de la oferta por actores regionales** (multinacionales y empresas regionales grandes), que tienen presencia o articulan con los actores locales de los países de la región, en las diversas fases de la cadena de valor. **Asimetrías y especialización en factores específicos de arranque**.
  - Existen **espacios para el posicionamiento estratégico de actores locales de menor dimensión**, en la medida que puedan implementar estrategias de diferenciación o de alianzas con los actores regionales, para acceder a un posicionamiento en la cadena que sea **diferente al que inercialmente les corresponde en función de sus ventajas de inicio**.
  - Las articulaciones regionales muestran a **Uruguay como productor/exportador de granos**.
  - El país ha convivido con asimetrías, y políticas activas en Argentina que afectaron condiciones de competencia (disminución del tejido industrial).
  - Desde el punto de vista de la **política** de los países grandes, y en particular Argentina, ha sido funcional a las estrategias de los actores regionales. **Desafío para países pequeños**, como Uruguay.

---

## **Carne bovina**

# Tendencias: comercio de carnes y derivados

Evolución de las Exportaciones de carne y productos relacionados  
Total exportado en 2006: 106.200 millones de dólares

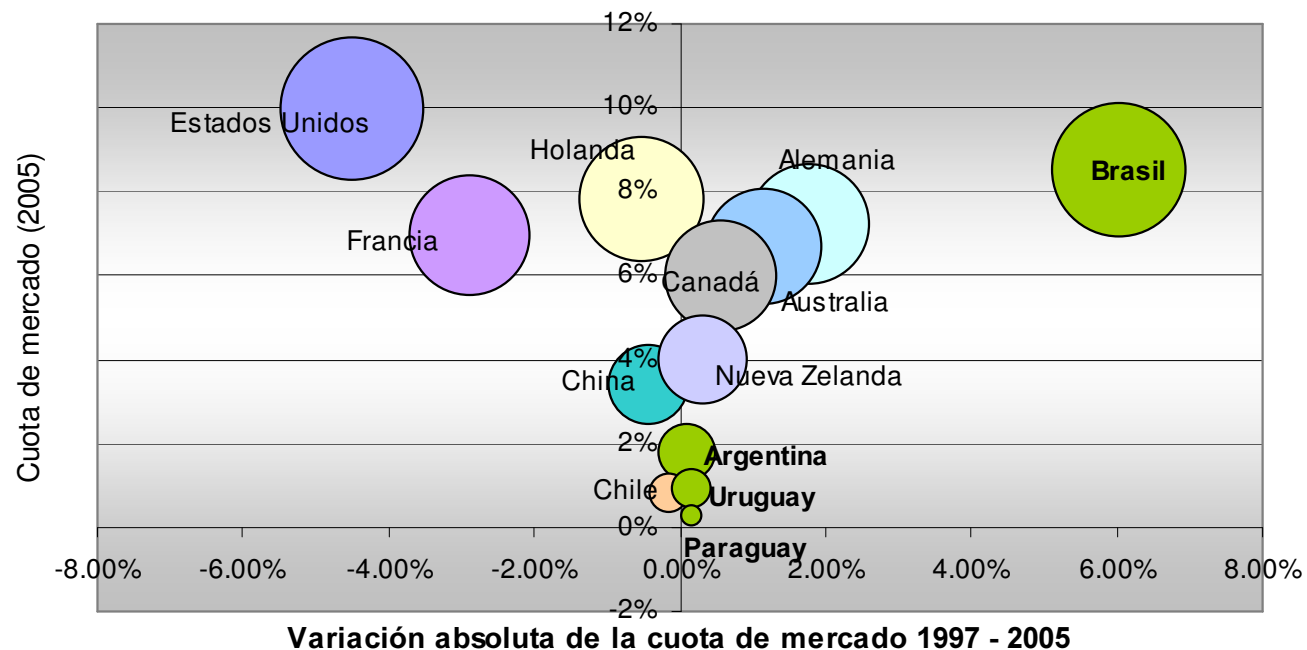


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Internacional Cluster Competitiveness Project, Harvard Business School.

# Tendencias: comercio carne y derivados (países)

País	1997		2006		Crecimiento 97-06
	Millones US\$	%	Millones US\$	%	
Brasil	1,657	2.5%	8,839	8.3%	433%
Argentina	1,121	1.7%	1,715	1.6%	53%
Uruguay	513	0.8%	1,148	1.1%	124%
Paraguay	73	0.1%	436	0.4%	496%
MERCOSUR	3,365	5.0%	12,137	11.4%	261%
<b>Mundo</b>	<b>67,112</b>	<b>100.0%</b>	<b>106,194</b>	<b>100.0%</b>	<b>58%</b>

Evolución del comercio de carne y productos relacionados

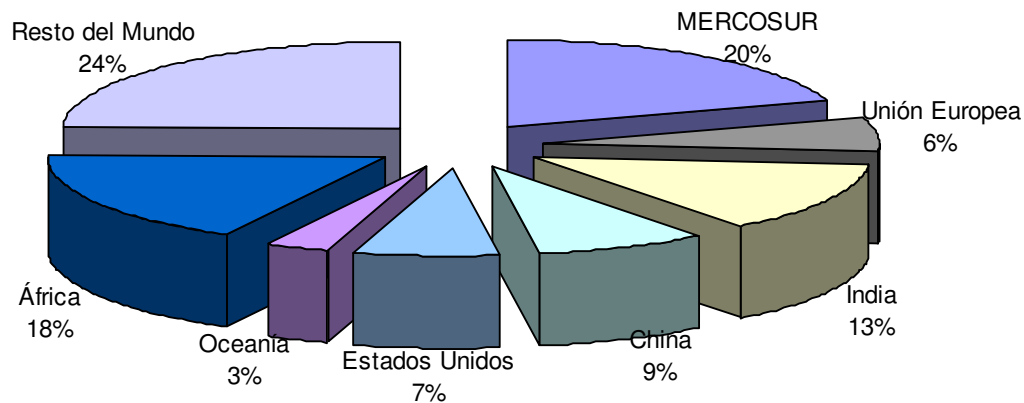


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Internacional Cluster Competitiveness Project, Harvard Business School.

# Existencias ganado y producción de carne bovina

Existencias de ganado vacuno - principales zonas, año 2006

Stock mundial: 1.380 millones de cabezas

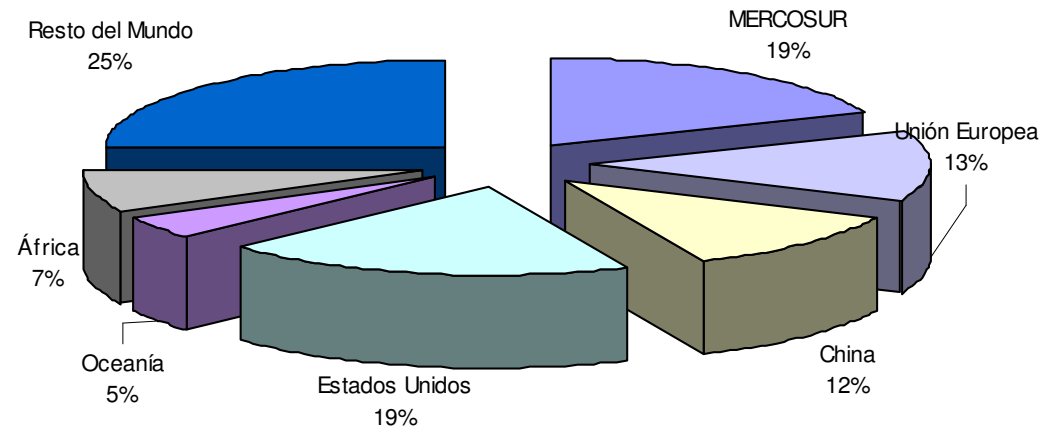


Fuente: FAO

La región es el primer productor mundial

Producción de carne vacuna - países líderes, año 2007

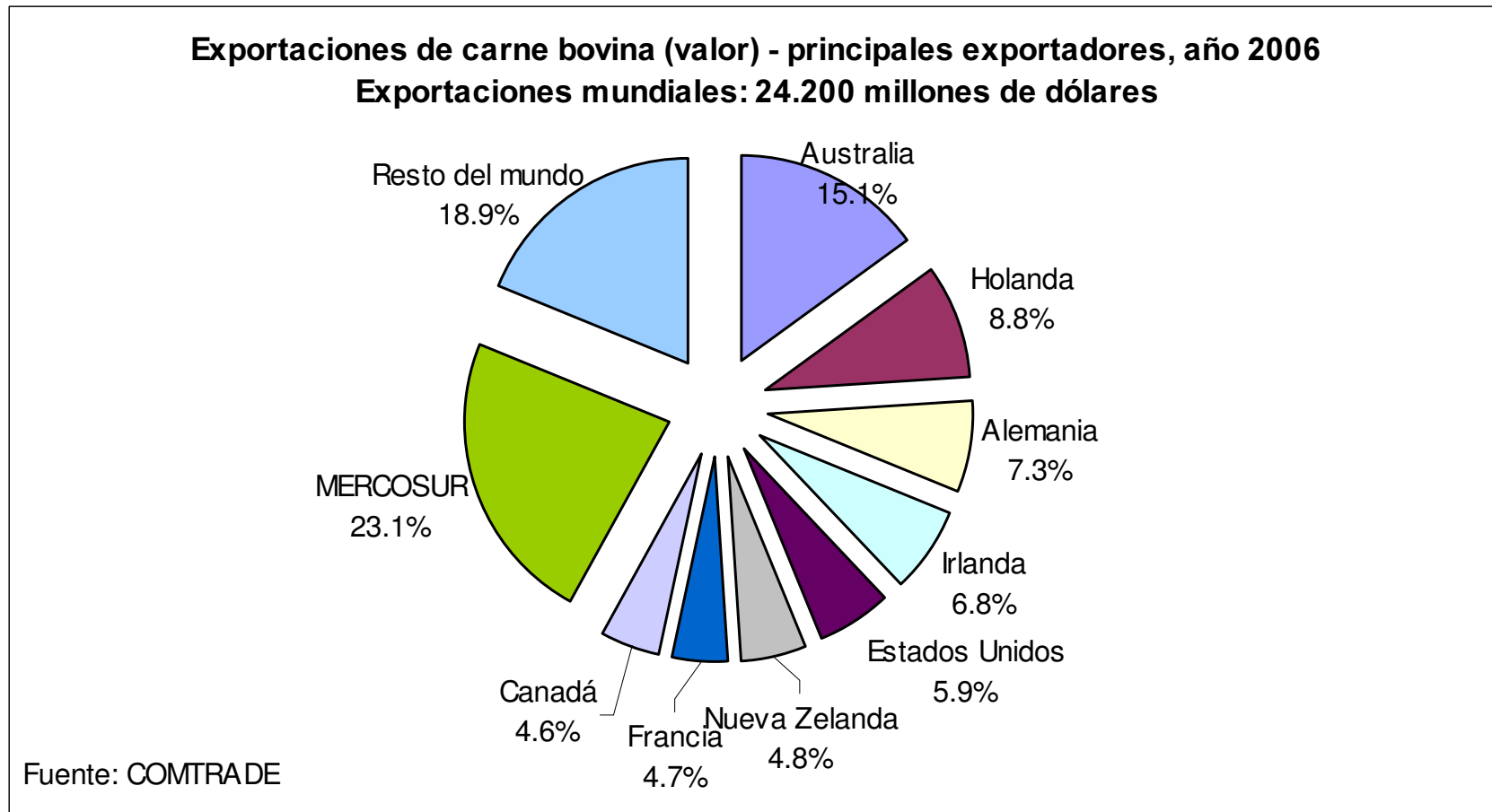
Producción mundial: 62 millones de toneladas



Fuente: FAO

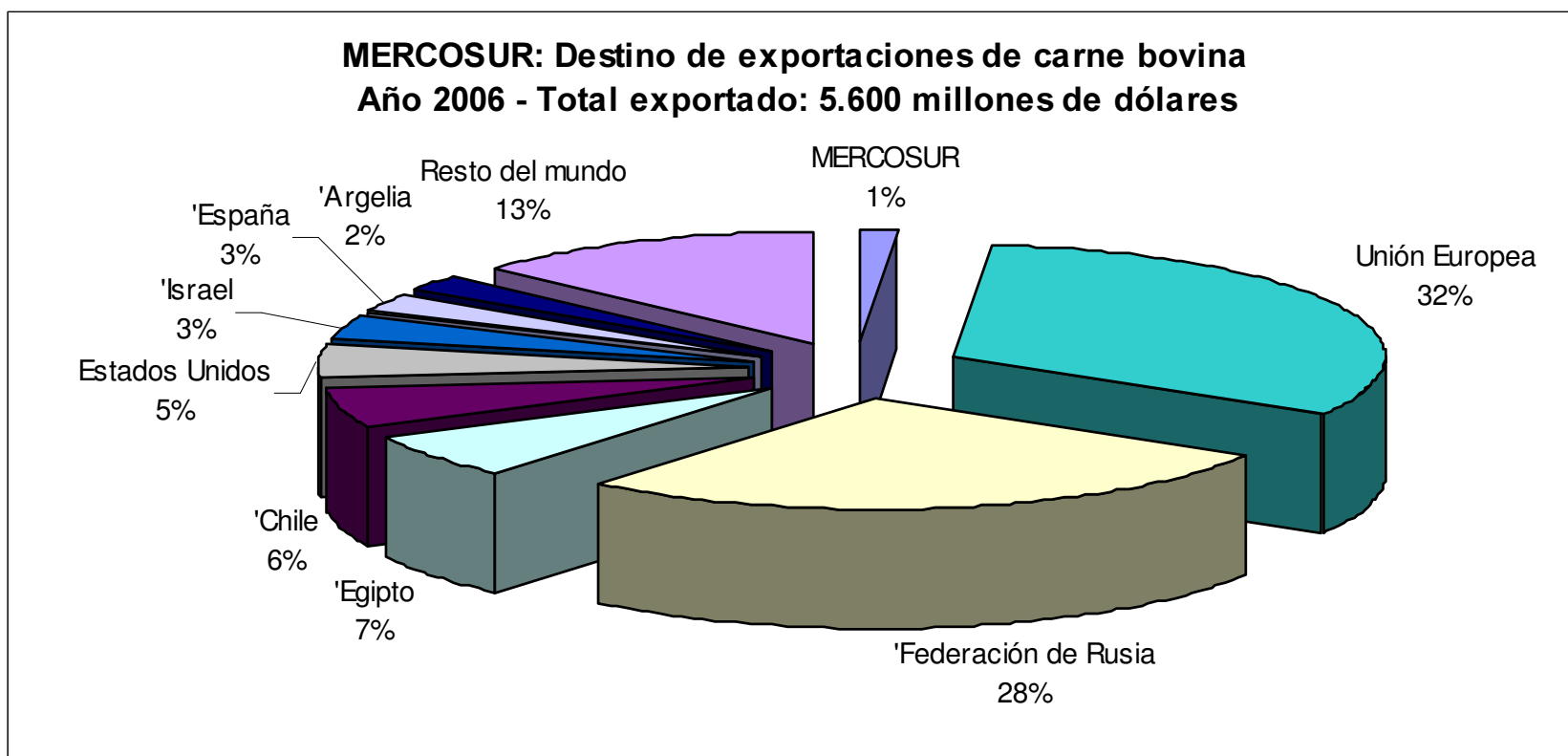
Fuente: Elaboración propia en base a datos de FAO.

# Exportaciones de carne bovina: la región en el mundo



Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE.

# Destino de las exportaciones de la región



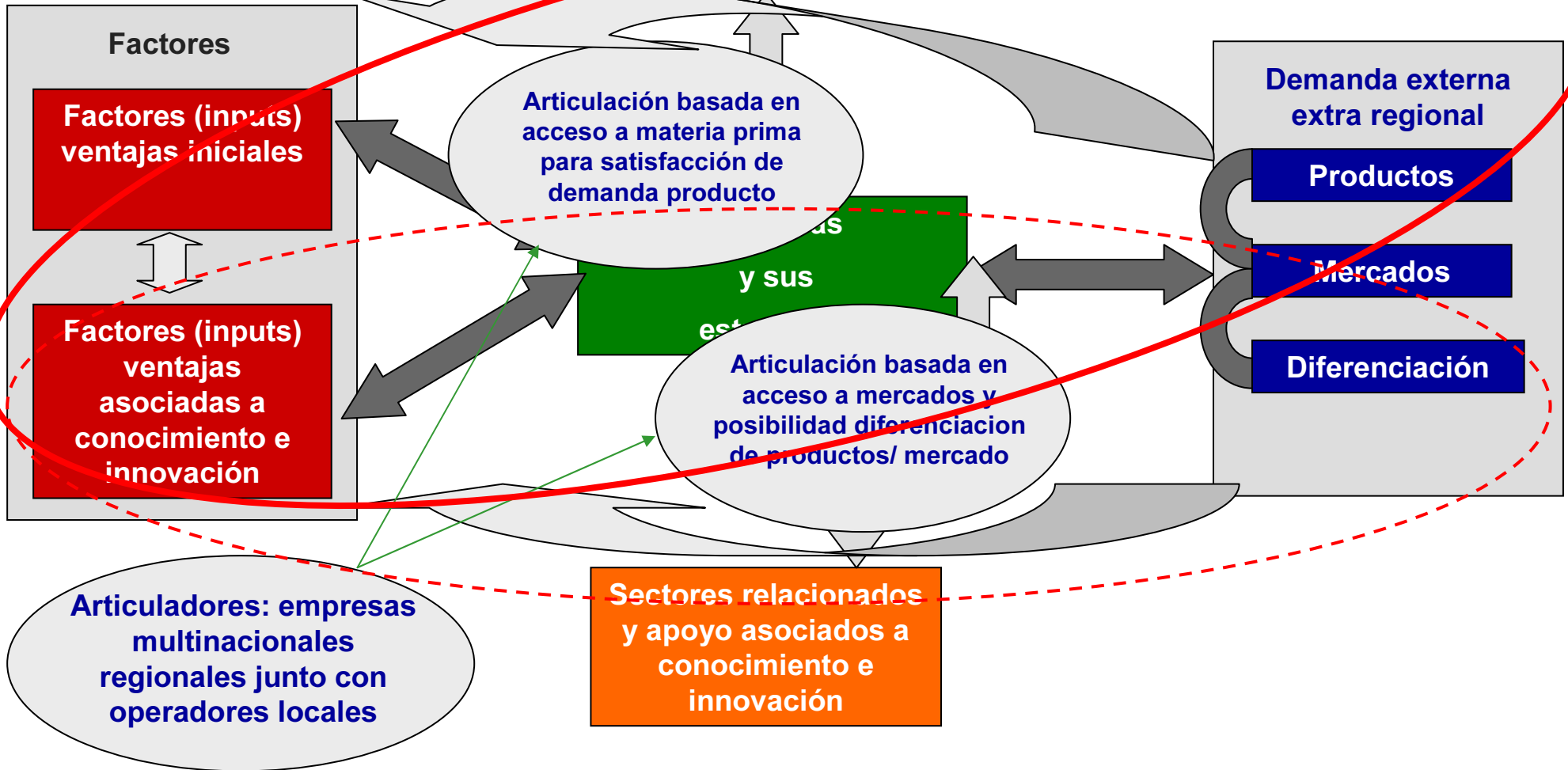
Fuente: Elaboración propia en base a datos de COMTRADE.

- 
- En el MERCOSUR: 220 las empresas registradas exportando carne bovina, de las cuales 121 están localizadas en Argentina, 88 en Brasil, 26 en Uruguay y 18 en Paraguay. En Brasil es donde están las firmas de mayor tamaño.
  - **Empresas brasileñas con estrategias de internacionalización**, tanto dentro de la región como al exterior. Varias empresas exportadoras de Uruguay, Argentina y Paraguay tienen participación de capitales brasileños.
  - En **Uruguay** se ha producido en los últimos años un importante **ingreso de empresarios extranjeros en esta industria**. Esta tendencia hacia la internacionalización y concentración existe en general en todos los países.
  - Existe una **masa crítica de actores relevantes** en todos los países de la región y se observa la **presencia de actores brasileños** en todos los países. Interrelación alta dentro de la cadena.
  - Ello puede ser utilizado para la **definición de estrategias de los actores locales**. Importante para Uruguay, donde hay empresas nacionales con capacidades locales similares y superiores a las de las multinacionales que podrían ser potenciadas a través de estrategias de acción conjunta.

**Carne Bovina**

**Sectores relacionados y apoyo asociados a ventajas iniciales**

**Demanda por producto con diferenciación de producto y mercado**



Políticas de los países orientadas al desarrollo productivo a partir de lógicas de clusters

Fuente: Garbarino, P., Jung, A., Plottier, C.

- 
- **Fuerte demanda externa** procesada principalmente por las **grandes empresas** frigoríficas de la región (en buena parte articuladas por frigoríficos brasileños).
  - Esta **dinámica empresarial** se ordena en función de:
    - » **acceso a la materia prima** en general (en cuya capacidad de producción y calidad inciden fuertemente los factores locales específicos),
    - » **acceso a mercados** (como es el caso de Uruguay y su posibilidad de exportación al mercado de Estados Unidos), y
    - » la **diferenciación** (por ejemplo, calidad, imagen de marca).
  - Los frigoríficos de mayor dimensión, articulados regionalmente, tienen también posibilidades de **introducción de tecnologías** a nivel de producción pecuaria.
  - **Uruguay** muestra una conjunción entre: su aporte como **proveedor** (factores físicos de que dispone), **acumulaciones históricas** (operador confiable), procesos iniciales de **diferenciación** tanto en producto como en mercado (línea punteada en el diagrama).
  - Desde el punto de vista de las políticas y los actores públicos, una lectura de la realidad basada en una lógica de clusters, parece ofrecer un **marco adecuado para ordenar iniciativas de intervención**.

---

**Enfoque de análisis basado en lógica de clusters**

**Especialización comercial de la Región.**  
**Sectores en los que es actor global. Uruguay.**

**Selección de tres casos.**  
**Aplicación parcial del enfoque (ilustrativo)**

**Conclusiones.**  
**Orientaciones.**  
• **Lectura entorno**  
• **Políticas**

# Conclusiones y Orientaciones

*LA APLICACIÓN DE LA LOGICA DEL ANALISIS DE CLSUTER*

*EN UNA MEJOR*

*COLABORA*

*COMPRESION*

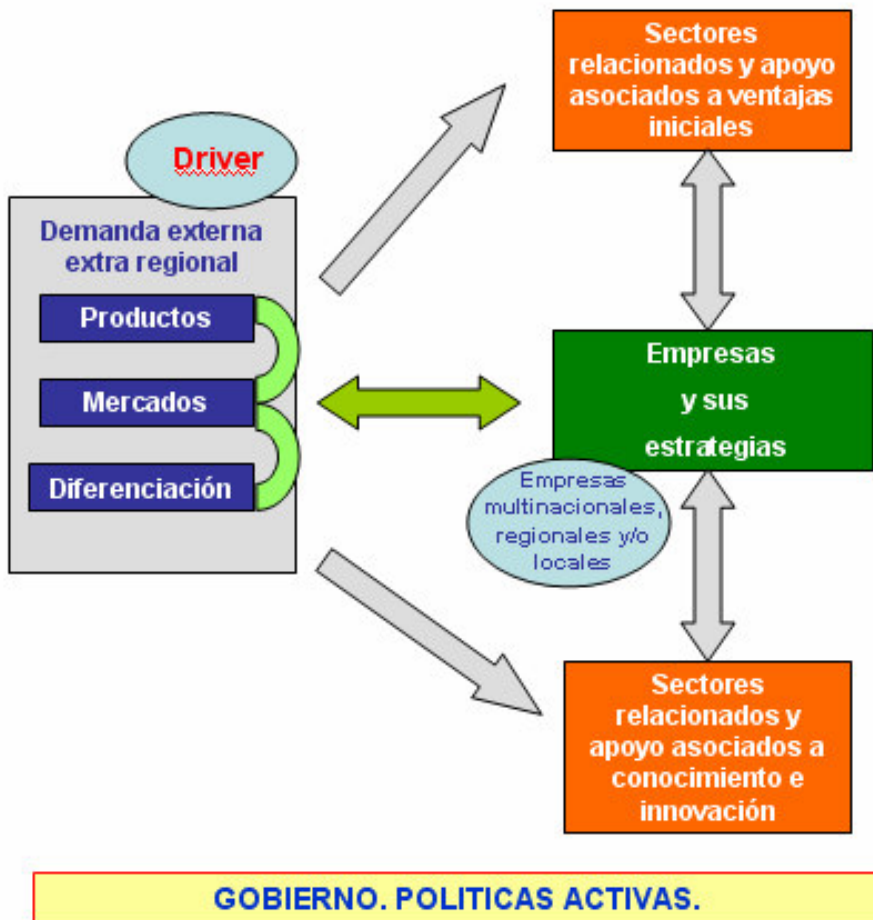
*del comportamiento funcional del entrono regional donde Uruguay está inserto*

**APORTANDO**



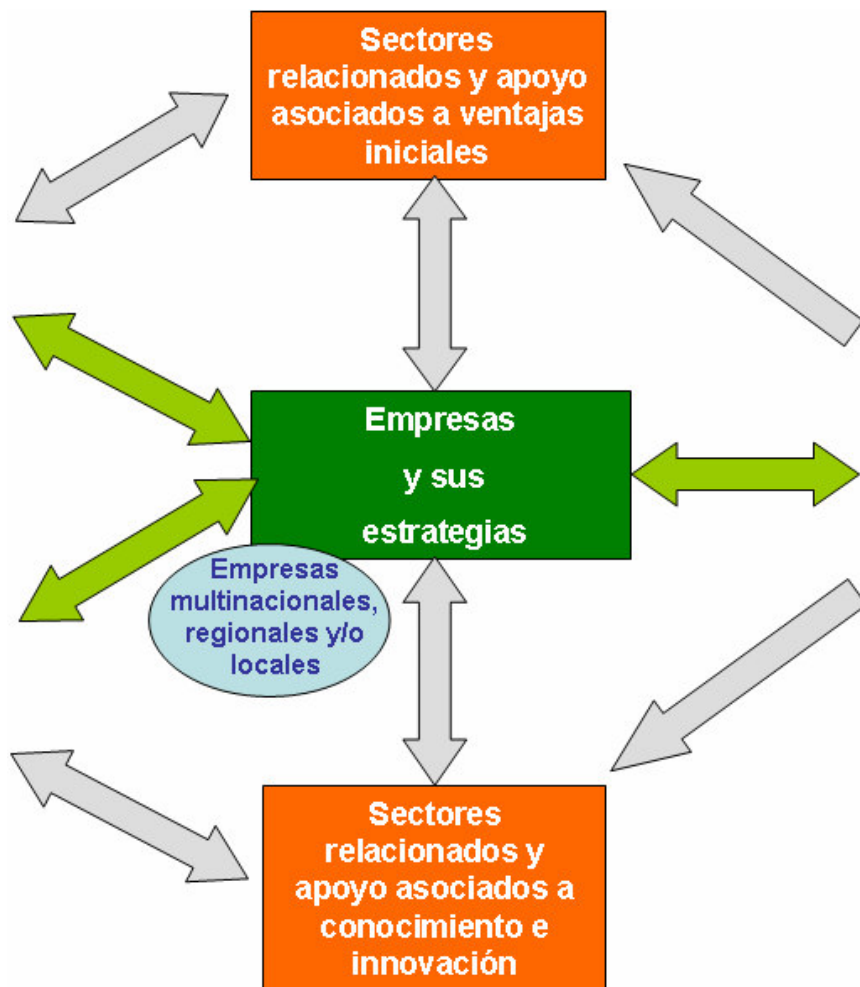
**FOMENTANDO**





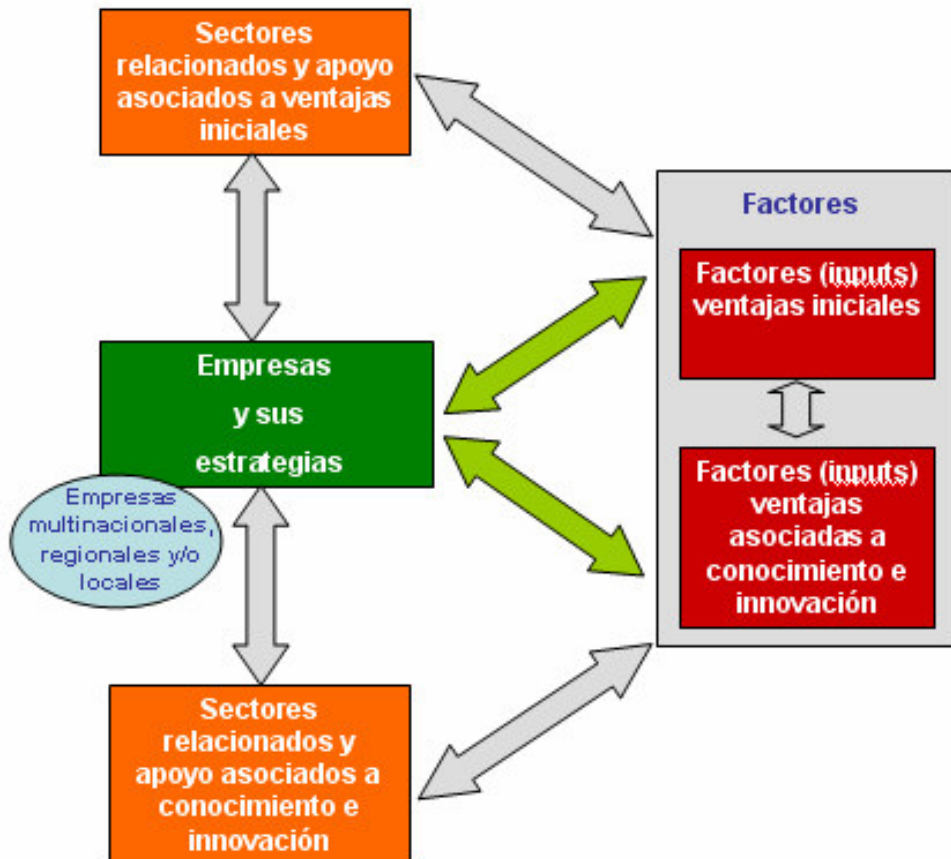
La demanda externa regional genera disparadores tanto a nivel de producto como de mercado.

- Hay mercados que no tienen condiciones particulares de acceso y otros que han colocado exigencias y especializaciones que requieren ajustes en las ofertas. Estos generan, casi siempre, demandas de mayor valor que los segundos.
- Por otro lado, existen demandas diferenciadas tanto a nivel de producto como de segmento de mercado donde existe la oportunidad de un ajuste de la oferta. Si logra dar satisfacción a las diferenciaciones requeridas puede obtener impactos en valor y en una posición más cercana al demandante final de la cadena.
- Este hecho sucede respecto de un conjunto de bienes donde la especialización genérica de Uruguay coincide con la especialización regional.



**El comportamiento regional muestra que:**

- de no mediar aportes de externalidades y mejoras competitivas específicas, que colaboren con diferenciaciones que agreguen valor a uno de los entornos locales;
- y/o que las empresas locales logren alinearse con segmentos diferenciados,
- las empresas locales de los países mas pequeños de la región sienten el peso y asimetrías de empresas regionales mas fuertes.



- Las estrategias de las empresas, siempre sobre la identificación de capacidades en recursos y/o acumulaciones de arranque, se focalizan en:
- recursos tangibles a la hora de dar satisfacción a demandas de carácter genérico, y
- en estrategias donde adicionan recursos intangibles, a la hora de iniciar procesos de satisfacción de demandas de mayor valor y exigencias.

# Orientaciones como Instrumento de Política

---

## Fomento de Clusters Regionales



- *Colaborar adentro para competir afuera*
- *Inserción de los pequeños y medianos emprendimientos de países mas chicos*

*Proyecto CLUNET de la Unión Europea.*

*Factores Aglutinadores para su fomento:*

**COMUNICACIÓN Y EL COMPARTIR CONOCIMIENTO**

## Orientaciones como Instrumento de Política

---

*En consecuencia, países chicos, insertos en regiones con presencia de países de mayor tamaño, podrían generar liderazgos en los procesos de construcción citados, profundizando los factores intangibles señalados como aglutinadores.*

***Uruguay, en ese sentido, podría tener un rol a jugar.***

*Dos elementos imprescindibles:*

- necesidad de un accionar mancomunado público- privado,*
- generar abstracciones para orientar procesos cuyos resultados se constatan inexorablemente en el mediano o largo plazo.*

**LA LOGICA DE CLUSTER SE MUESTRA COMO UNA POTENTE  
HERRAMIENTA**

*Quien la utiliza y la aplica es la **GENTE***

---

Muchas gracias.