



### **Iniciativa Fray Bentos Competitivo**

OBJETIVO: Elaborar un informe actualizado sobre la situación del territorio, legitimado por los actores que participan de la iniciativa.

### **ANTECEDENTES**

#### **1. Fuentes de información.**

Se han recabado datos de diversas fuentes de información para conocer lo que han sido las actividades económicas base de nuestra ciudad, así como el funcionamiento de la economía y las principales actividades económicas. Contamos con información obtenida, sistematizada y generada entonces, por :

- Proyecto del cluster de Turismo del Corredor del Río Uruguay en el Departamento de Río Negro. Noviembre de 2004.
- Estudio de viabilidad para el establecimiento de un cluster de la madera e instalación de un parque Industrial Maderero en Río Negro. IMFYE S.A.. Febrero de 2006.
- Estudio de Impacto Socio Económico. Botnia S.A. Resumen Ejecutivo. Junio 2004.
- Seminario Escenarios Regionales. Ec. Pedro Barrenechea. CLAEH. Mayo de 2005.
- Agenda 2010. Río Negro Ahora. Competitividad Territorial. Ejercicio de prospectiva. Intendencia Municipal de Río Negro. Julio de 2003.
- Instituto de Estadística. Censo 2004 Fase I.
- Base de datos de la Asociación Comercial e Industrial de Río Negro.
- Informes elaborados para la empresa BOTNIA.
- Informe de la Corporación Financiera Internacional. Banco Mundial. Octubre de 2006.
- Base de datos y Registro de empresas de la Dirección de Higiene y Bromatología del Gobierno Departamental de Río Negro.
  - Dirección General Impositiva.
  - Banco de Previsión Social.
  - Ministerio de Trabajo.

## Reseña histórica

Históricamente en Fray Bentos, la industria saladeril estaba presente ya a mediados del siglo XIX. La Liebig's Extract of Meat Company (LEMCO), compañía de origen alemán dedicada a la fabricación del extracto de carne, se hallaba instalada desde 1868 en las inmediaciones de la que luego sería la ciudad de Fray Bentos.

Es en 1924 que la compañía fundada por Liebig se convierte en el frigorífico ANGLO. Desde este momento fundacional, y a lo largo de varias décadas, la fábrica y la ciudad, vivirán una relación casi simbiótica, caracterizada por el impresionante volumen productivo que alcanzó en sus épocas de auge.<sup>1</sup>

Este hecho produjo una situación de bonanza para los obreros y empleados del Frigorífico. En el período que va desde su fundación hasta la Segunda Guerra Mundial el Anglo vivirá su época de oro, proveyendo de sus productos a Europa, fundamentalmente a Inglaterra.

A partir de 1948, el Estado uruguayo otorgó subsidios a los frigoríficos extranjeros a fin de que permanecieran funcionando. Estos fueron los primeros indicios de una fuerte crisis productiva, que se prolongará hasta la primera mitad de los años cincuenta.

Los fenómenos de reconstrucción del mercado internacional en la segunda posguerra y la guerra de Corea, determinan el comienzo del fin para la industria frigorífica uruguaya. No mucho tiempo después, los ingleses se retirarán definitivamente de la escena. Los siguientes sucesos estarán marcados por el cese prácticamente definitivo de las actividades del Anglo en 1967. En ese momento comienzan movilizaciones obreras, con el reclamo de reactivación de la planta industrial.

El gobierno dispone una serie de medidas para paliar la situación de los trabajadores. Finalmente, el Frigorífico Nacional se hace cargo de la planta de acuerdo a lo dispuesto por decreto del Poder Ejecutivo del 1º de julio de 1967.

En 1971, el Estado adquiere el Frigorífico Anglo. Más tarde, en 1979, habrá un intento de reactivación por parte de una empresa de origen árabe. Este también fracasó, generando una situación de desaliento y ese será el fin de la historia productiva de la planta frigorífica.

Actualmente, en el predio del frigorífico funciona el "Museo de la Revolución Industrial". También se realizan visitas guiadas a la planta. El predio y el barrio obrero que lo circunda, han sido declarados patrimonio histórico y cultural de la Nación.

Esa "simbiosis" entre Fray Bentos y el Frigorífico inculcó en los habitantes de la ciudad, características peculiares en términos económicos, sociales e incluso culturales que condicionó su evolución futura. Era una ciudad que funcionaba sustentada en un único motor económico que era el Frigorífico en donde se utilizaba tecnología de punta del comercio e industria para su época de esplendor, esto es desde mediados del siglo XIX y hasta mediados del siglo siguiente. El Frigorífico Anglo llegó a ocupar, en su época de mayor productividad, entre 3000 y 3500 trabajadores.

---

<sup>1</sup> El Frigorífico Anglo: Memoria urbana y memoria social en Fray Bentos. Lic. Gabriela Campodónico

El Anglo regulaba la vida de todos. Su desaparición provocó un profundo problema social. El contraste entre el esplendor del pasado y la realidad presente impone un cierto tono nostálgico, presente en el ambiente. La implicancia y la significación profundas que el Anglo tuvo en la vida fraybentina sigue siendo una de las claves para poder descifrar a esta ciudad. Si la identidad se forja como un conjunto de procesos de contrastación con lo diferente y de afirmación de las formas de lo propio, sin duda el frigorífico Anglo fue una marca muy fuerte en esta construcción identitaria. El nombre de la ciudad estuvo asociado, en el país y en el mundo, a la presencia del Anglo.<sup>2</sup>

En lo económico, esta dependencia es la fuente de una de las principales falencias que se percibe en la población de la ciudad de Fray Bentos. Tras muchos años viviendo de una única empresa que brindaba empleo a una gran parte de la población y era el medio de vida que sustentaba el accionar de la ciudad, esto inculcó patrones socio económicos y culturales difíciles de desarraigar, en donde se constataba una incorporación inmediata y estable al mercado laboral. Se crea entonces una conciencia de trabajo dependiente, de continuidad y seguridad en el mismo puesto, de no necesidad de perfeccionamiento en otras tareas y de fácil acceso al mismo, ideas de difícil desarraigo.

En un contexto cambiante como el de la actualidad, con una realidad tan distinta a la de ese período, en donde las características y las exigencias del mercado laboral son sustancialmente diferentes, se considera necesario que se tome conciencia por parte de la población de que muchas de las actitudes y posturas que fueron exitosas en ese contexto, hoy se han vuelto obsoletas debido a dichos cambios.

Aspectos relacionados a la historia de la ciudad y unida también a la del Frigorífico, refiere a un fenómeno que condicionó la composición poblacional futura de la ciudad y por ende, le infundió características propias. En el frigorífico trabajaban obreros de más de 60 nacionalidades distintas, inmigrantes que venían aquí “a hacerse la América”, en la época la ciudad era el lugar de mayor convocatoria laboral del país. Ello generó una sociedad y cultura cosmopolita, en donde sobreviven muchas de las costumbres de los pueblos de origen, generando, tal como nos gusta decir a los fraybentinos, una sociedad abierta y tolerante.

En vista de todo lo anterior, es indudable que la ciudad creció a la sombra de una empresa que condicionó no sólo su economía, sino también su cultura y su sociedad.

La falta de una cultura emprendedora, y de capitales importantes locales, condicionaron el crecimiento de la ciudad, que pasó a moverse económicamente al ritmo de pequeños comercios minoristas, y de las demandas de los empleados públicos y los jubilados, pues se dio el fenómeno de que existía aquí cierto número de jubilaciones y pensiones de mayor monto que en otras partes del país, determinado por las jubilaciones otorgadas a aquellos que hubiesen trabajado en el Frigorífico.

## **2 - Principales características del cluster**

---

<sup>2</sup> Campodónico, op. Cit.

## Características de la región involucrada

En la actualidad, la población de Río Negro asciende a 54. 948 habitantes, de los cuales aproximadamente el 50 % (exactamente, 26.654 habitantes) habitan en la ciudad de Fray Bentos. La ciudad experimentó una tasa de crecimiento poblacional intercensal (entre 1996 y 2004) de 6.4 %<sup>3</sup>. Río Negro en general tiene una baja densidad de población (6 personas por km<sup>2</sup>). La economía está dominada por la agricultura, forestación, servicios, comercio, hoteles y restaurantes y turismo, con muy poca industria manufacturera. El PBI *per capita* es relativamente bajo, mientras que la distribución de ingresos es relativamente equitativa.<sup>4</sup>

Más aún, en un estudio presentado por el Ec. Pedro Barrenechea<sup>5</sup>, éste analiza la especialización productiva del departamento, hallando que la misma se basa en la ganadería, agricultura, forestación y servicios relativos al turismo, muy similar a lo hallado en el citado estudio de Impacto Socio-Económico, con lo que podríamos atenernos a lo que es el perfil productivo del departamento. Considerando además que la mayor parte de la producción agrícola ganadera e incluso de producción forestal se concentra en el área rural, y particularmente en las zonas aledañas a la ciudad de Young, podríamos inferir que es en Fray Bentos en donde se concentra la oferta y producción de servicios, comercio, hoteles, restaurantes y turismo, éste último especialmente en el principal punto de atracción turística del departamento que es el Balneario Las Cañas, sobre el Río Uruguay.

Si analizamos el nivel de ocupación por sector, para el año 2002 el 51,4 % de la ocupación se daba en el Sector terciario, de Servicios. Para 2004, la ocupación en el sector servicios pasó a ser del 68,2 %. Cabe acotar que en vista de la indisponibilidad de datos desagregados por localidad, estas cifras refieren al total del departamento, lo cual de todas maneras indica tanto una concentración de ocupación en dicho sector, así como un crecimiento del mismo en forma relativa con respecto al sector primario y secundario de la economía.

Otra acotación interesante a realizar deriva de otros aspectos del ya citado análisis del Ec. Barrenechea. En su trabajo, él mismo elabora un índice de Competitividad por departamento, de acuerdo a diversas variables que pasaremos a detallar. Consideramos que si bien no debemos remitirnos únicamente a esta información y/o a este enfoque, puede ser un aporte interesante que nos permita conocer las características del cluster al cual estamos apuntando, así como cierta información que puede aportar a la elaboración del diamante de Porter para dicho Cluster.

Como aclarábamos anteriormente, los datos obtenidos refieren al nivel departamental. El autor considera a su entender, cuatro aspectos de la competitividad de un territorio, a saber:

- Economía, a través de diversas variables tales como PBI departamental per cápita, Crecimiento anual del PBI Departamental, PBI Industrial con respecto al PBI total.

<sup>3</sup> Datos del Censo Fase I.2004. Instituto de Estadística.

<sup>4</sup> Estudio de Impacto Socio-Económico. Botnia S.A. Sumario Ejecutivo. Junio de 2004.

En este aspecto Río Negro se encontraría según Barrenechea en el lugar 19. En términos de la importancia relativa de la industria como actividad económica, el departamento ocupa el lugar más bajo en relación a los restantes departamentos del país.

- Infraestructura (variables tales como Kilómetros de carretera y caminos sobre el total de superficie del departamento, viviendas con acceso a energía eléctrica sobre el total) ocupa el lugar 10.

- Capital Humano (incluye Años promedio de Educación de la PEA, Asistencia a la Enseñanza Formal) el nivel aumenta, llegando a ocupar el lugar 5 en el escalafón.

- Institucional (Egresos Municipales sobre PBI Departamental, Inversión municipal sobre el PBI Departamental, Empleados Municipales sobre total de la población) ocupa el lugar 10.

Por otra parte, en el mismo trabajo se caracterizó a los departamentos litoraleños, con frontera argentina, con rasgos comunes tales como:

- Perfil productivo diversificado, con tendencia a la concentración.
- Capacidades locales más experiencia más historia avalan la diversificación productiva
- Cultura social y política relativamente independiente del poder central.
- Gobiernos locales con desarrollos autónomos.
- Sociedades dinámicas
- Recursos humanos relativamente capacitados.
- Acciones de cooperación e integración empresas/instituciones/gobiernos locales.
- Liderazgo turístico.

Muchos de estos aspectos son comunes a los que la propia sociedad visualiza. En los Foros Locales realizados en el año 2003, en el marco de la elaboración de la Agenda de Competitividad Territorial Río Negro 2010<sup>6</sup>, con una metodología basada en la planificación estratégica participativa, se elaboraron conjuntamente con la sociedad civil, empresas y otras instituciones, consensos acerca de cómo veían estos actores a la sociedad, el territorio, la economía y las instituciones de su región.

De esta manera, en el Foro Local de Fray Bentos con respecto al tema recursos humanos se consideró que existía un nivel Cultural Aceptable de los mismos, aunque algunas veces que la capacitación no coincide con las demandas del mercado laboral.

En el apartado anterior hemos estado viendo las condicionantes y las características de la región involucrada. En cuanto a la delimitación, esto es, el número de empresas que integran el mismo, en vista de la definición y objetivos, que se le ha dado a este Cluster de Fray Bentos Competitivo, buscando el desarrollo empresarial local, el número de las mismas resulta ser bastante importante y diversa en características del negocio.

En vista de diversos factores, entre los cuales citamos los objetivos de constitución de este grupo, las presiones del crecimiento de la demanda del mercado creímos importante hacer énfasis en que el área de Servicios fuese el núcleo de este Cluster.

Aún más, de acuerdo a cuestionarios realizados a actores relevantes a fin de acercarnos más a una visión común, se considera que quienes integran este Cluster y particularmente, que deberían integrar el Núcleo Tractor o grupo de trabajo, son empresas innovadoras, especialmente locales, que fortalezcan las áreas de turismo, servicios y producción. En cuanto a rubros, se citan Logística, Salud, Educación, Comunicaciones, Transporte y Servicios (Hoteleros, gastronómicos, profesionales, comerciales, oficios).

Por otra parte, se cita la importancia del involucramiento de los actores y empresas, y de su real participación de forma activa, como un hecho y no como una expresión de deseo.

A la hora de discernir quienes integran este grupo, es importante visualizar a futuro cuales son los rubros de mayor expansión. Es por ello importante que tratemos de evaluar, en conjunto, considerando nuestras diversas experiencias y conocimientos, cuales serán las actividades económicas base a futuro, entre las cuales de acuerdo los cuestionarios relevados encontramos por ejemplo, que se destacarán las actividades de servicios, productos de la región de calidad y vinculado a ello, el turismo.

También cabe destacar que hay actores que resaltan la importancia de poder contar con mayores elementos de decisión, de conocer cuales serán las actividades que se potenciarán en el futuro e ir preparando el camino. Se sugiere revisión bibliográfica, o presencial, analizando ciudades que hayan pasado por circunstancias similares a las nuestras, para conocer en mayor profundidad que cabe esperar del desempeño de nuestra economía a futuro y de su perfil productivo.

Aparece entonces, como una posible propuesta de acción que discutiremos y definiremos entonces próximamente.

### 3 - Caracterización de los agentes del cluster.

Por lo tanto, a la hora de definir los agentes económicos que conforman el cluster, por lo pronto, el grupo halló entonces que los mismos serían:

- Servicios de alojamiento.
- Servicios gastronómicos
- Servicios de transporte carretero de carga.
- Servicios de transporte de pasajeros.
- Servicios mecánicos y de gomería.
- Servicios de Desarrollo Empresarial (consultoras, asesorías).

---

<sup>6</sup> Agenda 2010. Río Negro Ahora. Competitividad Territorial. Intendencia Municipal de Río Negro. Setiembre de 2003.

- Empresas encargadas de venta y distribución de materiales de construcción y afines.
- Instituciones vinculadas a la educación y capacitación.
- Servicios financieros.
- Servicios médicos y afines.
- Inmobiliarias

Para acceder a los datos cuantitativos del número y actividad económica de las empresas anteriormente citadas, procedimos a distintas fuentes, tales como la base de datos de la Asociación Comercial e Industrial de Río Negro, el registro de empresas de la Dirección de Higiene y Bromatología de la Intendencia Municipal de Río Negro, Dirección de Tránsito, Dirección General Impositiva, Banco de Previsión Social, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, etc.

Con respecto a los datos manejados, debemos tener ciertas acotaciones y reservas según la fuente de que se trate, de acuerdo a los organismos que brindan la información. A modo de ejemplo, los datos de DGI incluyen también Nuevo Berlín pues no hay forma de desagregarlo. Otro aspecto a tener en cuenta es la subdeclaración y la informalidad, así como empresas multirubros que aparecen en uno sólo de los giros registrados por DGI. En algunas actividades se hizo relevamiento específico para aportar información.

Considerando estos aspectos, si tomamos servicios de Alojamiento (que incluye hoteles, pensiones y casas de huéspedes) se suman un total de 7 según DGI. Mediante relevamiento encontramos que operan en Fray Bentos 4 hoteles y 1 en Las Cañas (sin contar moteles en Las Cañas, como por ejemplo los moteles municipales y varios privados). Actualmente están operando a capacidad colmada. Se está trabajando en la remodelación del Hotel Fray Bentos, que no estaba operando, lo que brindaría a la ciudad 64 habitaciones más disponibles.

En cuanto a Servicios Gastrónomicos, tenemos aquí varios rubros relacionados. Por una parte, en el primer escalafón empresas elaboradoras de alimentos, complementarias de restaurantes y otros servicios de comida. Existen 19 panaderías en Fray Bentos según Bromatología de la IMRN, así como 5 empresas que elaboran pastas frescas y 4 que elaboran pastas secas. El mercado para sus productos es el local y la región inmediata, habiéndose observado un aumento considerable de las ventas en el último año.

En cuanto al expendio de comidas preparadas, también observamos distintos tipos de servicios. Uno de ellos son los carritos chiveteros, que suman un total de 8. Por otra parte, entre Restaurantes y Parrilladas, Bares, Cervecerías y Confiterías hay en actividad un total de 22 empresas (recordando que incluye Nuevo Berlín).

Existen servicios también de expendio de comida sin consumo en el local (rotiserías), según DGI hay una empresa en actividad, pero según relevamiento hay en la actualidad 5 empresas que brindan dicho servicio. Lo que puede ocurrir es que están englobadas en el rubro anterior, según se nos informa.

El rubro que engloba todas estas actividades anteriormente citadas según la clasificación CIU que utiliza la DGI, se denomina Servicios Personales. Aparte de los ya nombrados, éste rubro incluye Servicios Domésticos no de limpieza (1), lavaderos (1) aunque operando según relevamiento hay 3, tintorerías, salones de belleza (8), estudios fotográficos (4), Servicios funerarios (4) Servicios de Limpieza y Mantenimiento, fumigación y desinfección (16), y Servicios Personales No especificados, es decir todos aquellos que no se pueden ubicar en alguno de los ítems anteriores (17).

Con respecto al TRANSPORTE TERRESTRE INTERDEPARTAMENTAL E INTERNACIONAL DE CARGA, se hace más difícil conocer el número de empresas operando en la actualidad, dado que la radicación de muchas de ellas no es en el departamento, por lo que no es posible obtener información más exacta a través de DGI. Mediante relevamiento, ubicamos 4 empresas locales en el rubro.

Considerando el transporte local de pasajeros, existen en la ciudad un número aproximado de 45 taxis habilitados, de los cuales 5 han dejado de trabajar como tales. Se nuclean en conjuntos, por el cual comparten los gastos de comunicación y realizan turnos. La Junta Departamental de Río Negro es quien tiene la potestad de otorgar nuevas habilitaciones. En lista de espera a fin de obtener las correspondientes habilitaciones figuran 50 personas. Las tarifas no son fijas ni iguales entre empresas, ya que funcionan sin aparato medidor. En 2004, muchos habían implementado una tarifa única de \$ 10 pesos hasta un tope de distancia. Actualmente, las tarifas mínimas rondan los 25 a 30 pesos de acuerdo la distancia, el horario y el número de pasajeros.

En cuanto Servicios de Remises, hay habilitados y funcionando 10 vehículos a tales fines. El Servicio de alquiler de Vehículos sin chofer es muy nuevo en la ciudad, hasta 2005 no existía ninguna empresa del rubro. En la actualidad operan 4, pero ninguna de ellas es de capitales locales.

Ha habido un incremento notorio del parque automotor y ciclomotor, lo que indudablemente ha repercutido en el rubro de REPARACION MECANICA DE VEHICULOS AUTOMOTORES, en el cual en la actividad hay 17 empresas operando.

Con respecto al rubro CONSTRUCCION, RESTAURACION Y DEMOLICION DE OBRAS DE EDIFICACION, según DGI operan en la ciudad (y Nuevo Berlín) 11 empresas constructoras (todos los datos incluyendo unipersonales), 14 contratistas en instalación de luz eléctrica y fuerza motriz, 2 contratistas en instalaciones sanitarias en obras de edificación y 4 contratistas en albañilería. En el aspecto comercial, según relevamiento operan 7 Empresas encargadas de venta y distribución de materiales de construcción y afines.

Pasando al rubro inmobiliario, operan en la ciudad de Fray Bentos 3 inmobiliarias y 1 que dedica su operativa exclusivamente al Balneario Las Cañas.

En el aspecto puramente comercial, y al por menor, se registran en actividad en la ciudad 76 ALMACENES MINORISTAS DE COMESTIBLES.

Dentro del rubro de la Clasificación CIU SERVICIOS PRESTADOS AL PUBLICO Y A LAS EMPRESAS, encontramos Institutos de Enseñanza en forma general, rubro en el que

operan 12 empresas. Yendo más al detalle, encontramos que en Fray Bentos están en actividad de acuerdo a relevamiento detallado dos Instituciones educativas de enseñanza preescolar, primaria y media, 1 de enseñanza preescolar, tres instituciones de enseñanza de idiomas, cuatro de enseñanza técnica e informática.

En el mismo rubro, encontramos también SERVICIOS TECNICOS y COMERCIALES, que no incluyen los profesionales, esto es, actividades tales como Agencias de Empleo, Selección de personal, de teneduría de libros, y otros. En actividad figuran en este ítem 9 empresas. Por otra parte, funcionan 5 empresas de vigilancia según DGI. En los hechos, están trabajando en la ciudad varias empresas con radicación fuera de la ciudad, por lo que hay que relativizar este dato.

Se cuenta con un hospital, 1 mutualista (AMEDRIN, que atiende a más de 8.000 socios y tiene un número de empleados superior a 100), una Cooperativa Médica y una Cooperativa Odontológica, así como Consultorios Médicos (MUCAM). Aparte de ello, hay un laboratorio clínico que opera en forma privada.

Por último, en cuanto a Servicios Financieros, operan 2 casas de Cambio de Moneda Extranjera, con capitales no locales y de reciente radicación en el medio, ya que tradicionalmente las operaciones de cambio se hacían por fuera del sistema financiero. Operan sucursales de tres bancos ( BROU, Credit Uruguay y Nuevo Banco Comercial), 1 cooperativa de ahorro y crédito, y 5 casas de créditos al consumo.

Lo anterior pretende dar una visión de lo que es el entorno empresarial fraybentino, particularmente en la parte de servicios al público y a las empresas. Es un sector que ha presentado un crecimiento acelerado desde el inicio del proceso de construcción de la planta de celulosa, tanto en el número de empresas como en monto de actividad económica, facturación y números de empleados, aspectos en los cuales es necesario ahondar en las distintas fuentes estadísticas, así como a la interna de las empresas, para obtener más datos.

Por otra parte, considerando instituciones de apoyo, encontramos que según los cuestionarios relevados, dichas instituciones deberían ser, a modo de ejemplo, la Intendencia Municipal de Río Negro (a través de diversos departamentos o direcciones), Ministerio de Industria, Ministerio de Turismo, LATU, Ministerio de Transporte y Obras Públicas y los distintos centros educativos. Podemos resumir entonces que las Instituciones de Apoyo al cluster, se componen de:

- Gobierno municipal.
- LATU / INIA (en virtud de su próxima instalación en la ciudad).
- Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, a través de la Dirección Nacional de Ordenamiento Territorial.
- Escuela Técnica del Uruguay.
- Otras Instituciones educativas.

- Administración Nacional de Puertos.
- Microfinanzas.
- Corporación Nacional para el Desarrollo.

En términos de relaciones y de experiencias de cooperación entre empresas e instituciones constatadas anteriormente, hallamos diversas experiencias, con menor o mayor grado de éxito.

En primer lugar, la figura de la Asociación Comercial e Industrial de Río Negro (en adelante ACIRN), la cual, no obstante su nombre, nuclea empresas de Fray Bentos y Nuevo Berlín, aunque éste último de manera marginal. Young por su parte, tiene su propio centro comercial. El número de empresas socias de ACIRN se eleva a 147, de los rubros más variados y con empresas con radicación en otras partes del Uruguay también. Es una figura que ha tomado relevancia y que es un medio natural en el que puede constituirse el entramado empresarial de la ciudad.

Por otra parte, en el marco de un proyecto de AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional) se pretendió la conformación de una Agencia de Desarrollo Departamental, proyecto que había surgido incluso en los foros locales realizados en ocasión del diseño de la Agenda de Competitividad Territorial Río Negro 2010.

Para conformar la operatividad de dicha Agencia se procedió a conformar una figura jurídica, dado que no existe la de Agencia de Desarrollo. Para ello se crea la Fundación Río Negro, con estatutos aprobados por el Ministerio de Educación y Cultura.

Dicha Fundación está integrada por diversas empresas del departamento, a saber:

- Asociación Comercial e Industrial de Río Negro.
- AMEDRIN (Cooperativa Médica)
- Botnia S.A.
- CADYL (Cooperativa Agraria de Young)
- CANAL 12.
- CLALDY (Cooperativa Láctea de Young)
- Grupo Carminatti
- Eufores- MASERLIT- Terminal Logística M'bopicua.
- JUGOS DEL URUGUAY (BAGGIO), la cual ya no pertenece a la misma ya que se retiró de la zona.
- Sociedad Rural de Río Negro (sede en Young).
- Intendencia Municipal de Río Negro.

Si bien operativamente la Agencia no llegó a gestionar proyectos de desarrollo, es decir no llegó a la etapa operativa (uno de los proyectos a gestionar era el Cluster de Turismo), consideramos importante que existan antecedentes de iniciativas de cooperación entre las

empresas. Incluso más, existe un fondo a través de una cuenta bancaria, cuyo objeto era dar operatividad. Dicho fondo se conformó a través de aportes monetarios de la mayoría de las empresas y de la Intendencia.

Existen otras iniciativas anteriores de conformación de iniciativas cluster. Tal como apuntábamos anteriormente, el tema del Cluster de Turismo que se pretendía conformar con fondos del Fondo para el Desarrollo del Interior apuntaba a mejorar el desempeño de las empresas del sector a través de la clusterización<sup>7</sup>. El proyecto no prosperó tanto por razones políticas (un cambio de mandato de por medio, elección de destinar los fondos a otros proyectos) como (y esto es una consideración más bien personal) de no legitimación e involucramiento de los actores en el proceso.

Además de esta iniciativa, a través de cooperación española se realizó un diagnóstico y una serie de encuentros que derivaron en la conformación de un cluster de la madera en Río Negro, que involucraba tanto a empresarios del sector, asociación de Productores Forestales e instituciones de apoyo<sup>8</sup>. Según constatamos a través de entrevistas, si bien se llegó a conformar el grupo, faltó la figura líder que llevara adelante el proceso y contribuyera a la continuidad del mismo.

En este aspecto, cabe mencionar también otros ámbitos de cooperación entre empresas, así como entre las mismas y otros organismos tanto públicos como privados. En el tema de capacitación de los recursos humanos del departamento, particularmente de Fray Bentos, pero también de otros departamentos, se han registrado actividades co-organizadas y gestionadas, por ejemplo entre la empresa Botnia, la Intendencia Municipal, las diferentes instituciones de capacitación y en ocasiones en conjunto también con la Asociación Comercial e Industrial de Río Negro y/o con otras empresas locales de forma individual.

A su vez, diversas instituciones y empresas de la comunidad, así como también de Montevideo y con el apoyo del BID, están llevando adelante la elaboración del proyecto que resulte en la consolidación de la página web del departamento de reciente creación, y que la misma resulte en una herramienta efectiva de desarrollo local.

En conclusión, existen claros antecedentes de cooperación y de actividades conjuntas entre las empresas que conformarían el cluster, aunque dadas las experiencias previas fallidas, se constata cierta resistencia y/ escepticismo acerca de la generación de valor y resultados de trabajar en forma conjunta, quizá por que estos últimos han estado muy por debajo de lo esperado.

#### 4 - MAPA DEL CLUSTER

##### **Núcleo central**

---

<sup>7</sup> Proyecto Cluster de Turismo del Corredor del Río Uruguay en el departamento de Río Negro. Intendencia Municipal de Río Negro. FDI. Noviembre de 2004

<sup>8</sup> Estudio de Viabilidad para la instalación de un Cluster de Madera y Parque Maderero en el Departamento de Río Negro. IMFYE. Febrero 2006.

- **Servicios Auxiliares específicos (Transporte de carga y de pasajeros, mantenimiento).**
- **Proveedores planta de celulosa.**
- **Servicios personales (comercio, hotelería, restaurantes, ocio y cultura)**
- **Servicios empresariales.**
- **Asistencia Médica, Educación, Transporte y otros Servicios.**
- **Ordenamiento Territorial.**

**Proveedores**

**Proveedores de servicios públicos**

**Servicios de desarrollo empresarial**

**Organizaciones relacionadas e infraestructura:**

- **Instituciones crediticias**
- **Instancias gubernamentales nacionales e Intendencia Municipal**
- **Instituciones educativas**
- **Asociaciones de empresas**
- **Organizaciones sindicales**

**Clientes**

**Nuevos emprendimientos**

**Planta de celulosa**

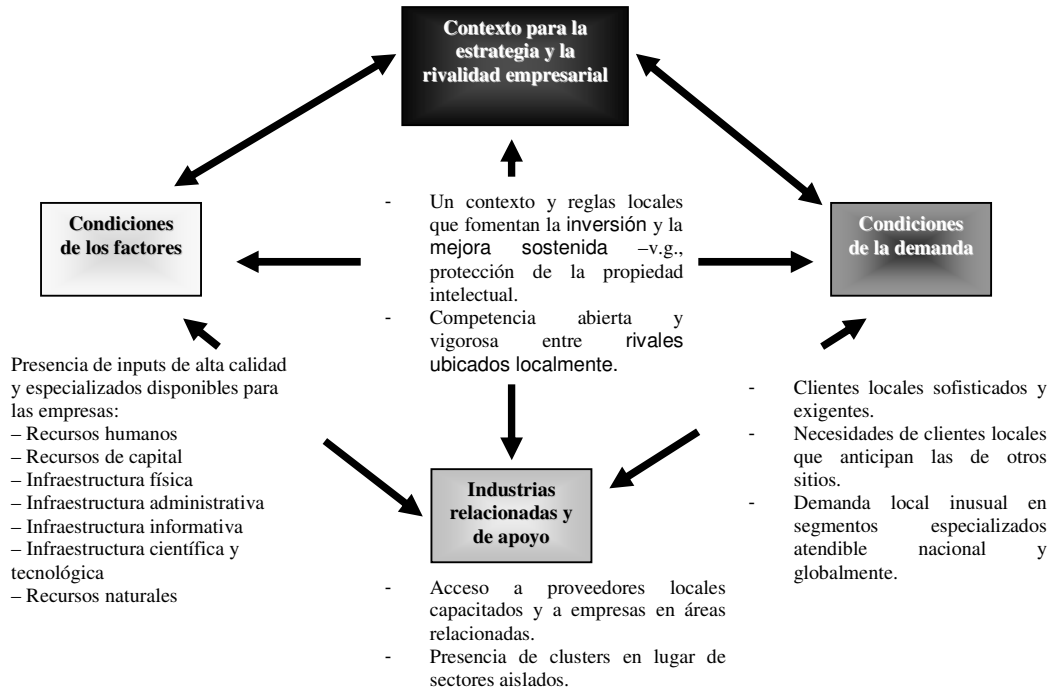
**Pobladores actuales y nuevos**

**Visitantes (por negocios, turismo)**

**5 - Diamante de Porter**

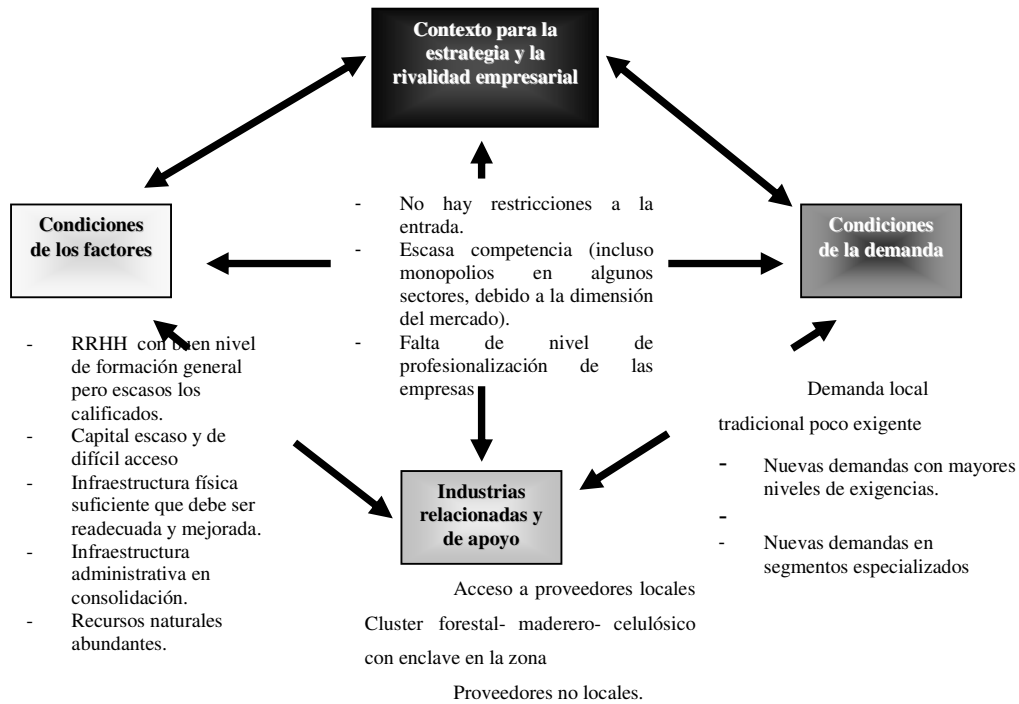
El Diamante de Porter es una herramienta diseñada para analizar de forma más eficiente los distintos aspectos que hacen al buen desempeño y competitividad de una empresa o de un cluster.

El mismo analiza los siguientes elementos:



En nuestro caso entonces, consideramos estos factores, y en base a lo relevado obtenemos para Fray Bentos Competitivo el siguiente

diamante:



### Condiciones de los factores

1. Los Recursos humanos tienen en general un buen nivel de formación general pero escasos los calificados y/o de formación específica para el cluster. Se verifica la necesidad de capacitar personal para atender las demandas del sector turismo, ocio y cultura (idiomas, atención turística) por ejemplo, así como también en comercio exterior, chóferes, logística, gestión aduanera, teniendo en cuenta el mayor movimiento portuario y de carga.
2. Capital escaso y de difícil acceso. Fuertes restricciones en el mercado crediticio, especialmente para nuevos emprendimientos.
3. Infraestructura física suficiente y adecuada (puertos, puente Internacional San Martín, carreteras), pero que debe ser mejorada y readecuada a las nuevas exigencias.
4. Infraestructura administrativa en consolidación (se menciona que se debe atraer más inversiones y facilitar el proceso de su instalación, tanto a las locales como a las foráneas).
5. Recursos naturales: abundantes. No sería de ninguna manera una limitante para este cluster. Es incluso un factor a favor, especialmente en el tema turismo.
6. Instalación próxima del laboratorio de INIA LATU en las instalaciones del Parque Industrial, ubicándose en los predios del Ex Frigorífico Anglo. Inversión estimada de USD 2.000.000, instalando allí laboratorios de Microbiología, Forestal, Químico, Físico, de Medio Ambiente,

cuyos servicios podrán ser utilizados por la empresas de la región. Presenta a su vez desafíos en tanto a la demanda de mano de obra que tendrá el laboratorio, y como responder a la misma.

7. Programas específicos de formación realizados en acuerdo entre empresas e instituciones (atención al cliente, hotelería, etc.). Actualmente se esta yendo un paso más allá, de forma de incluir el seguimiento de quienes aprobaron los cursos y de su inserción laboral.

#### Contexto de rivalidad y competencia

1. No hay restricciones a la entrada, es abierto a la competencia, no obstante lo cual en ciertos sectores existen muy pocas empresas, por lo que la competencia es escasa (incluso mono u oligopolios), debido particularmente a las dimensiones del mercado que atender.
2. Amenaza de la situación con Argentina como una condicionante del desempeño y evolución del mercado a futuro ( a modo de ejemplo, la actividad turística a futuro).
3. Falta de profesionalización en la gestión empresarial (estudios de mercado, capacitación del personal, gestión, estrategias de promoción y comunicación).
4. Falta de coordinación e intercambio de información entre las empresas, así como una carencia de aprovechamiento de las complementariedades entre las mismas.

#### Condiciones de la demanda

En términos generales se percibe y es lo que se deriva de los cuestionarios, la carencia de la ciudad en ofrecer servicios adecuados en cuanto a Turismo, Gastronomía, Ocio, Hotelería, así como Logística y Comercio Exterior, servicios de transporte local, servicios de mensajería, Lavaderos, servicios de Solución integral de problemas (sanitario, electricista, albañil, etc.) debido al surgimiento de nuevas demandas que aparecen como aún insatisfechas.

1. Demanda local tradicional poco exigente. Históricamente, el consumidor local no se caracterizaba por ser muy exigente ni asiduo de los servicios anteriormente mencionados.
2. Nuevas demandas con mayores niveles de exigencias.
3. Nuevas demandas inusuales en segmentos especializados.

#### Industrias afines y de apoyo

1. Cluster forestal- maderero- celulósico con enclave en la zona
2. Proveedores de las empresas del núcleo central no suelen ser locales, sino de localidades vecinas o directamente de la capital.

#### 6 - Definición de las cuestiones estratégicas clave

Estos aspectos fueron discutidos y consensuados con el trabajo y los aportes generados en las reuniones del Núcleo Tractor. Como líneas previas podríamos acotar:

a. **Sostenibilidad y constitución del entramado empresarial de la ciudad a futuro.** Conocer y afrontar en base a ello el cese de la construcción de la planta de BOTNIA (pico de la actividad económica) y el perfil económico de la ciudad a futuro. Con respecto a este elemento se menciona la creación de actividades empresariales que trasciendan las fronteras de la ciudad; vinculado a la microregión y relacionado a ello, aspirar a un futuro económico diversificado: servicios, pero también productivo, turístico, industrial y con desarrollo de I+D, así como vitalizar la operativa portuaria, de transporte y de depósito y logística. Es decir, planificar para evitar el “Efecto Anglo”, dependencia de una única empresa.

b. **Adecuar la oferta de capacitación.** La capacitación de los recursos humanos aparece como uno de los elementos centrales: la adecuación de los recursos humanos a las demandas laborales futuras, a través de una adecuada oferta y una planificación acorde, conociendo las demandas (a modo de ejemplo, de chóferes de camiones y de pasajeros en general, en calidad, en logística, comercio exterior, etc.).

c. **Adecuar la oferta de servicios.** Aparecen como demandas insatisfechas: servicios gastronómicos de nivel y actividades de recreación, así como la coordinación entre las mismas y su difusión.

d. **Fortalecer y profesionalizar el entramado empresarial.** Relacionado a lo anterior, se mencionó frecuentemente la necesidad de definir medidas que permitan facilitar el comienzo de nuevos emprendimientos y fortalecer los existentes: entre ellos se consideraron aspectos tales como facilitar el acceso al financiamiento a agentes económicos locales, creación de una ventanilla única de información en donde se pueda obtener todo lo referente a los trámites necesarios para las empresas. También, la mayor valorización en el medio de los emprendimientos innovadores (efecto demostración).

e. Otro elemento que surgió asiduamente fue la necesidad de una **campaña de comunicación**, que permita llegar fluidamente a la población, en particular acerca de lo que es este proyecto pero en relación a ello, una campaña de difusión que sensibilice a la población acerca de las oportunidades que tenemos y de los cambios que estamos enfrentando día a día (y allí aparece también como sensibilizar a la gente para que aproveche las oportunidades de capacitación).

f. **Promover la integración** social de los trabajadores extranjeros que permanecerán en la ciudad, no sólo por los efectos sociales beneficiosos, sino porque la misma conlleva intercambio de ideas, iniciativas e incluso influencias y cambios en las conductas sociales y económicas que pueden resultar beneficiosos en lo local.

## 7. Fuerzas y debilidades del cluster analizado

### Fuerzas

Sociedad tolerante y pacífica. Capital Social.

Aunque algunas fallidas, experiencias previas de cooperación privado - privado, público-público y privado público.

Existencia de un incipiente Parque Industrial  
Existencia de un polo turístico incipiente  
Infraestructura Física, aunque debe ser readecuada  
Recursos Naturales.

#### Debilidades

Caída de la actividad económica luego del cese de construcción de la planta.  
Varias experiencias previas de cooperación público privada que no han llegado a buen puerto.  
Entramado empresarial débil.  
Poca cultura emprendedora de la población  
Demanda local poco exigente  
Escasa formación específica en los rubros relevantes del cluster  
Debilidad en el sentido de pertenencia de los habitantes de la ciudad.  
Excesiva dependencia de iniciativas políticas y del Estado.

#### Oportunidades

Servicios de Puerto Libre (Ley de Puertos).  
Presencia de una importante empresa transnacional.  
Instalación de la Unidad LATU- INIA como elemento dinamizador  
“Visibilidad” de Fray Bentos como factor de atracción de inversiones  
Nuevas y mayores demandas.  
La existencia de demanda para un producto turístico “histórico”

#### Amenazas

Dependencia de una única empresa.  
Situación conflictiva con Argentina.

#### 8. Situaciones de Innovación empresarial (SIE).

Por SIE entendemos aquellas situaciones en las cuales un grupo de actores ha generado alguna innovación que pueda tener un efecto dinamizador de la actividad económica y que genere sinergias hacia el cluster en su conjunto. Aparecieron como propuestas

- Truck center ( Servicios varios de mecánica, gomería, electricidad, alineación y afines especializados en camiones) .
- Venta de productos a domicilio.
- Reforma y próxima apertura del Hotel Fray Bentos.
- Empresas que en vista de la poca oferta de mano de obra capacitada en los recursos humanos que necesitan, se encargan de esta tarea, algunos incluso no exigiendo que sean luego empleados de su empresa ( AMEDRIN, Grupo Carminatti, Cadena de Carnicerías y Supermercado Don José).

