

AGENDA ESTRATÉGICA PARA REACTIVAR EL PROCESO DE INVERSIÓN EN EL URUGUAY

PROMESUR CONSULTING GROUP

BOOZ • ALLEN & HAMILTON DEL URUGUAY

Montevideo

25 de Octubre de 2001

AGENDA

- I. LA INVERSIÓN EN URUGUAY

- II. REFERENCIA INTERNACIONAL: CASOS EXITOSOS DE INVERSIÓN Y DESARROLLO

- III. URUGUAY: VISIÓN PAÍS Y AGENDA ESTRATÉGICA PARA REACTIVAR EL PROCESO DE INVERSIÓN

LA INVERSIÓN EN URUGUAY

La Inversión en Uruguay...

URUGUAY EXHIBE UNA BAJA INVERSIÓN EN RELACIÓN A SU PRODUCTO, Y UNA IMPORTANTE CAÍDA DE LA MISMA EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS

Países	Inversión Año 2000 (Como % del PBI)
Uruguay	13,9%
Chile	20,5%
Irlanda	25,3%
Nueva Zelanda	20,7%
Singapur	32,8%
Portugal	27,1%

INVERSIÓN EN URUGUAY – % de PBI

Años	Inversión como % del PBI
1995	15,4%
1998	15,8%
1999	15,5%
2000	13,9%

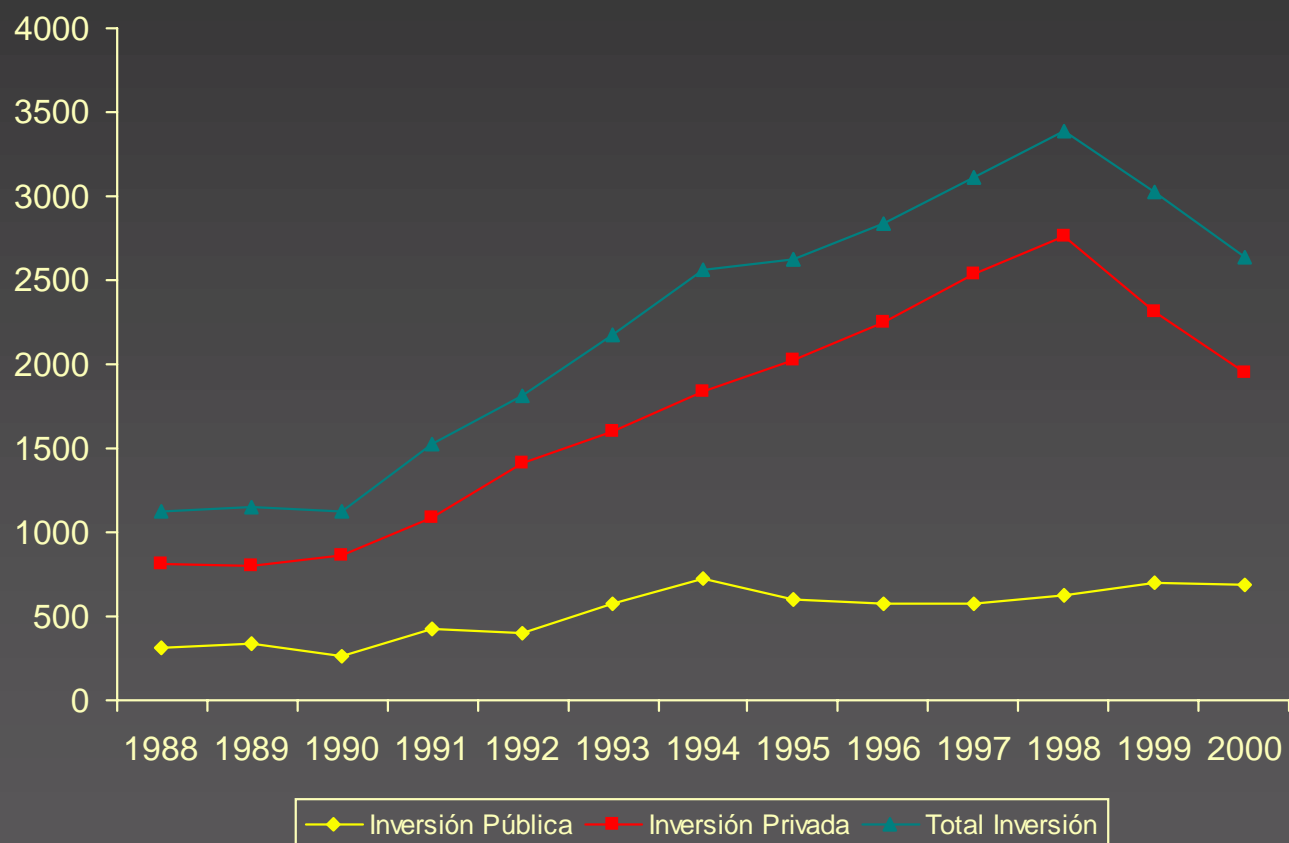
Fuente: BID, Banco Central del Uruguay, FMI

LO QUE HA DERIVADO EN UNA TASA DE DESEMPLEO SUPERIOR AL 15% EN EL AÑO 2001

La Inversión en Uruguay...

LA CAÍDA DE LA INVERSIÓN ES PARTICULARMENTE AGUDA EN EL CASO DE LA INVERSIÓN PRIVADA

INVERSIÓN EN EL URUGUAY – MILLONES DE DÓLARES



LO QUE SE HA TRADUCIDO EN UN CRECIMIENTO DEL PRODUCTO NULO O NEGATIVO PARA EL CORRIENTE AÑO

La Inversión en Uruguay...

SIN EMBARGO, LA DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN EL ÚLTIMO QUINQUENIO, NOS BRINDA SEÑALES CLARAS ACERCA DE LOS SECTORES CON MAYOR ATRACTIVIDAD

IED EN URUGUAY (1995 – 1999) – MILLONES DE DÓLARES

Sector	Inversión	Participación	Industrias
Complejo Agroindustrial	714	23%	Forestación Agropecuario Alimenticio
Servicios	1.984	63%	Hotelería y Turismo Transporte y Logística Sector Financiero Retail
Industria y Minería	431	14%	Química Farmacéutica Minería Otros
Total	3.130	100%	

86%

La Inversión en Uruguay...

POR LO TANTO PARTIMOS DE UNA SITUACIÓN PAÍS CON RASGOS PREOCUPANTES

- Un bajo nivel de inversión en relación al producto
- Un retroceso de dicho nivel en los últimos tres años ...
- ... Particularmente aguda en el caso de la inversión privada
- Crecimiento esperado nulo para el producto y alto desempleo

Y CON UNA CONCENTRACIÓN DE LA INVERSIÓN EXTERNA EN EL SECTOR SERVICIOS

QUÉ NOS SUCEDE ENTONCES

- **La globalización nos juega en contra ? (chicos, alejados de los mercados, base agropecuaria)**
- **La región nos condiciona ?**
- **No hemos hecho lo que otros países similares han sido capaces de hacer ?**

REFERENCIA INTERNACIONAL

A NIVEL MUNDIAL EXISTEN PAÍSES SIMILARES A URUGUAY, QUE SE HAN CONSTITUIDO EN CASOS DE ÉXITO POR EL DINAMISMO DE SU PROCESO INVERSOR Y EL IMPACTO QUE ÉSTE HA TENIDO SOBRE EL CRECIMIENTO Y EL EMPLEO

CASOS DE ÉXITO

EJEMPLOS

PAÍSES DE ALTO DESEMPEÑO

- Nueva Zelanda
- Singapur
- Irlanda

ASPECTOS SIMILARES

- Países y economías pequeñas en la comparación internacional (población, superficie, producto)
- Ventajas Comparativas en base a su dotación de recursos naturales
 - Recursos humanos de calidad
- Distantes de los principales mercados (USA, Japón, UE)

ESTAS ECONOMÍAS COMPARTEN RASGOS MUY DEFINIDOS

- **Todas han desarrollado una visión o un proyecto movilizador de la sociedad**
- **Apoyan su esfuerzo de atracción de inversiones en esa Visión país y en la definición de los sectores clave a promover**
- **La definición de estos sectores parte de un entendimiento profundo de los activos competitivos del país y su potencial de desarrollo**
- **El dinamismo inversor, es el resultado de procesos sostenidos de apertura y reforma estructural, tendientes a generar un entorno Pro-Business a todo nivel (economía / sociedad / estado)**
- **Todas han llevado a cabo políticas agresivas de desarrollo de RRHH, para competir no con mano de obra barata, sino con recursos calificados**
- **En todas se desarrolló un programa de Reformas Institucionales para avanzar en la búsqueda de una sociedad más eficiente y más equitativa**

Referencia Internacional ...

UN CASO DE PARTICULAR RELEVANCIA PARA EL URUGUAY ES EL IRLANDÉS, QUE PROPICIÓ EL TRÁNSITO DE UNA ECONOMÍA AGROPECUARIA A UNA ECONOMÍA BASADA EN LA TECNOLOGÍA Y EL CONOCIMIENTO

EL CASO IRLANDÉS



LA FORTALEZA CLAVE DEL CASO IRLANDÉS, COMO EN TODOS LOS CASOS DE ÉXITO, ES LA CLARA DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR PAÍS Y LAS PLATAFORMAS QUE LA CONFORMAN

FUERZA LABORAL DE ALTA CALIDAD

INCENTIVOS GENEROSOS

COSTOS OPERATIVOS BAJOS

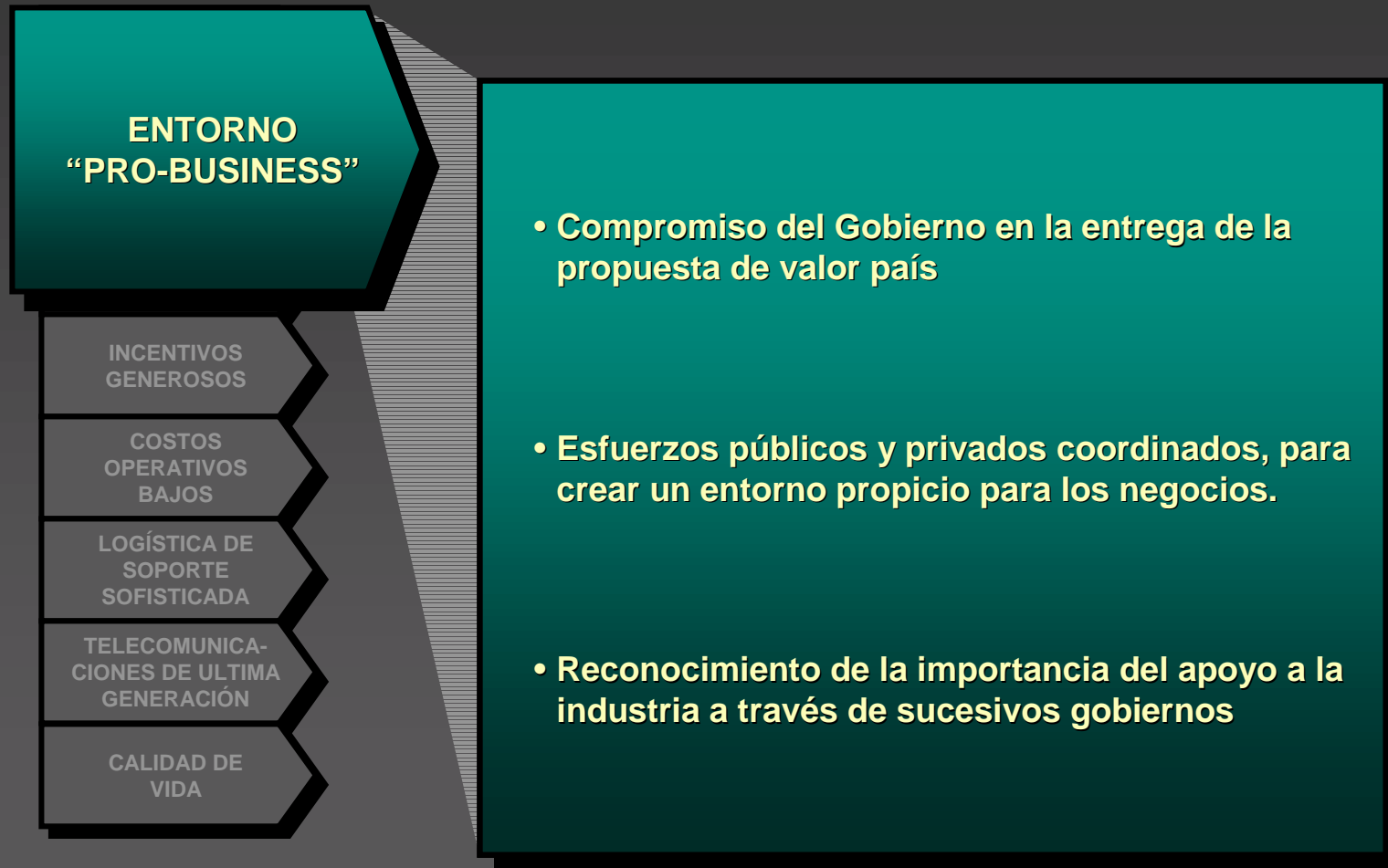
LOGÍSTICA DE SOPORTE SOFISTICADA

TELECOMUNICACIONES DE ULTIMA GENERACIÓN

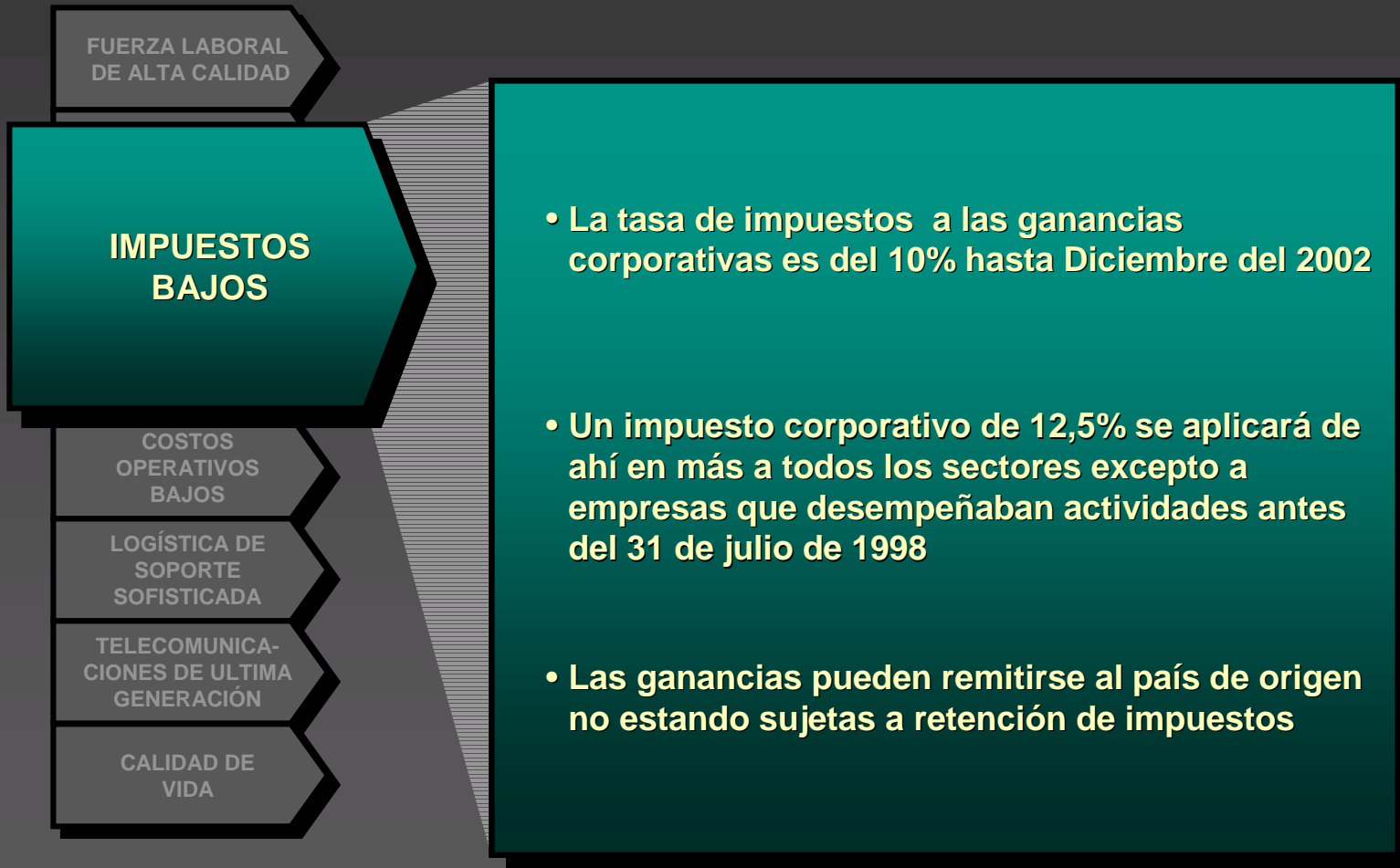
CALIDAD DE VIDA

- Disponibilidad de una fuerza laboral productiva, flexible y calificada
- Alta participación de jóvenes en la fuerza laboral (en referencia a la UE)
- Educación de alta calidad y calificación técnica (17 graduados en Ingeniería, Ciencias, o Administración por cada 100 graduados)
- Acuerdos de cooperación entre universidades e industrias, particularmente en el sector de alta tecnología

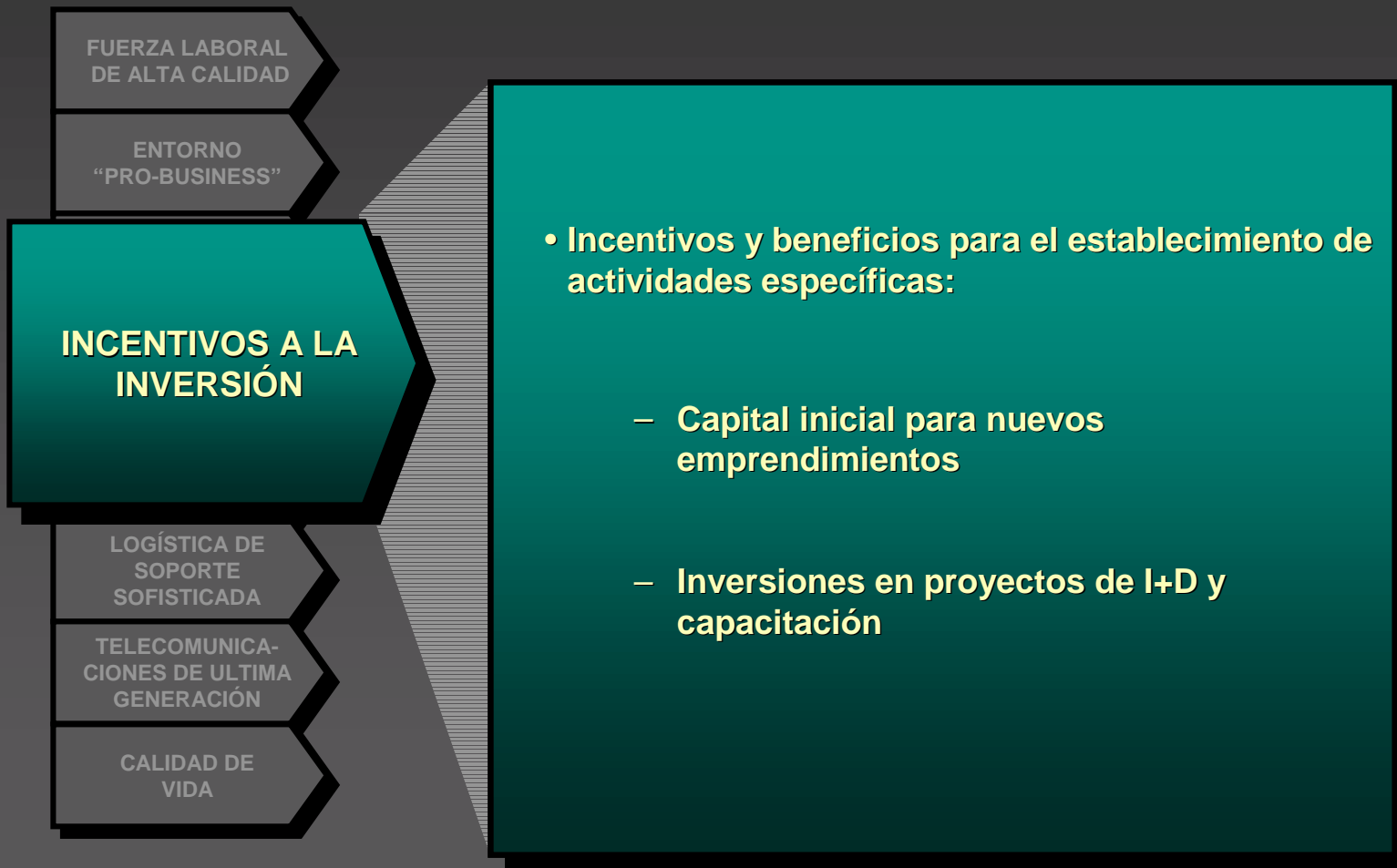
LA FORTALEZA CLAVE ...



LA FORTALEZA CLAVE ...

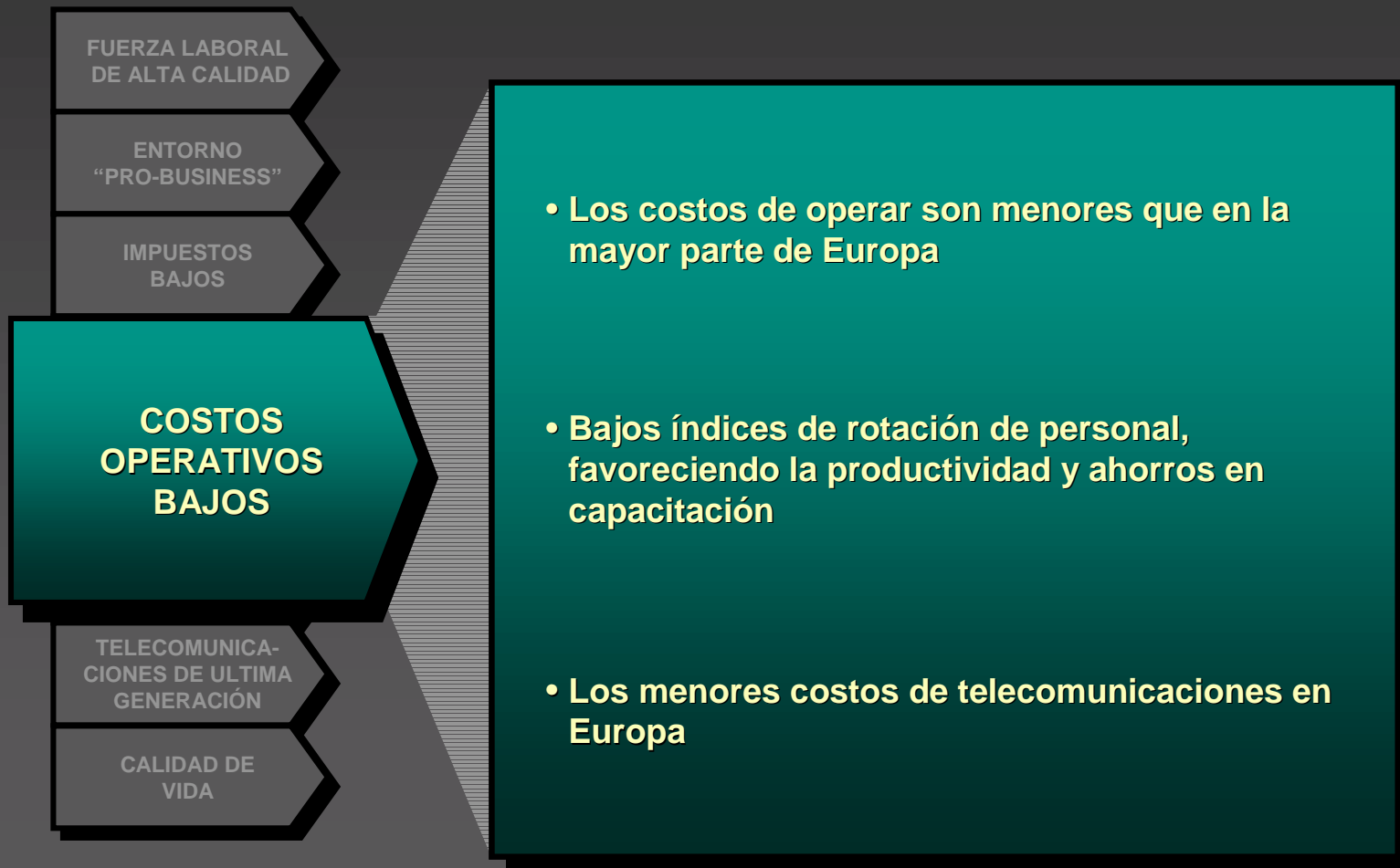


LA FORTALEZA CLAVE ...



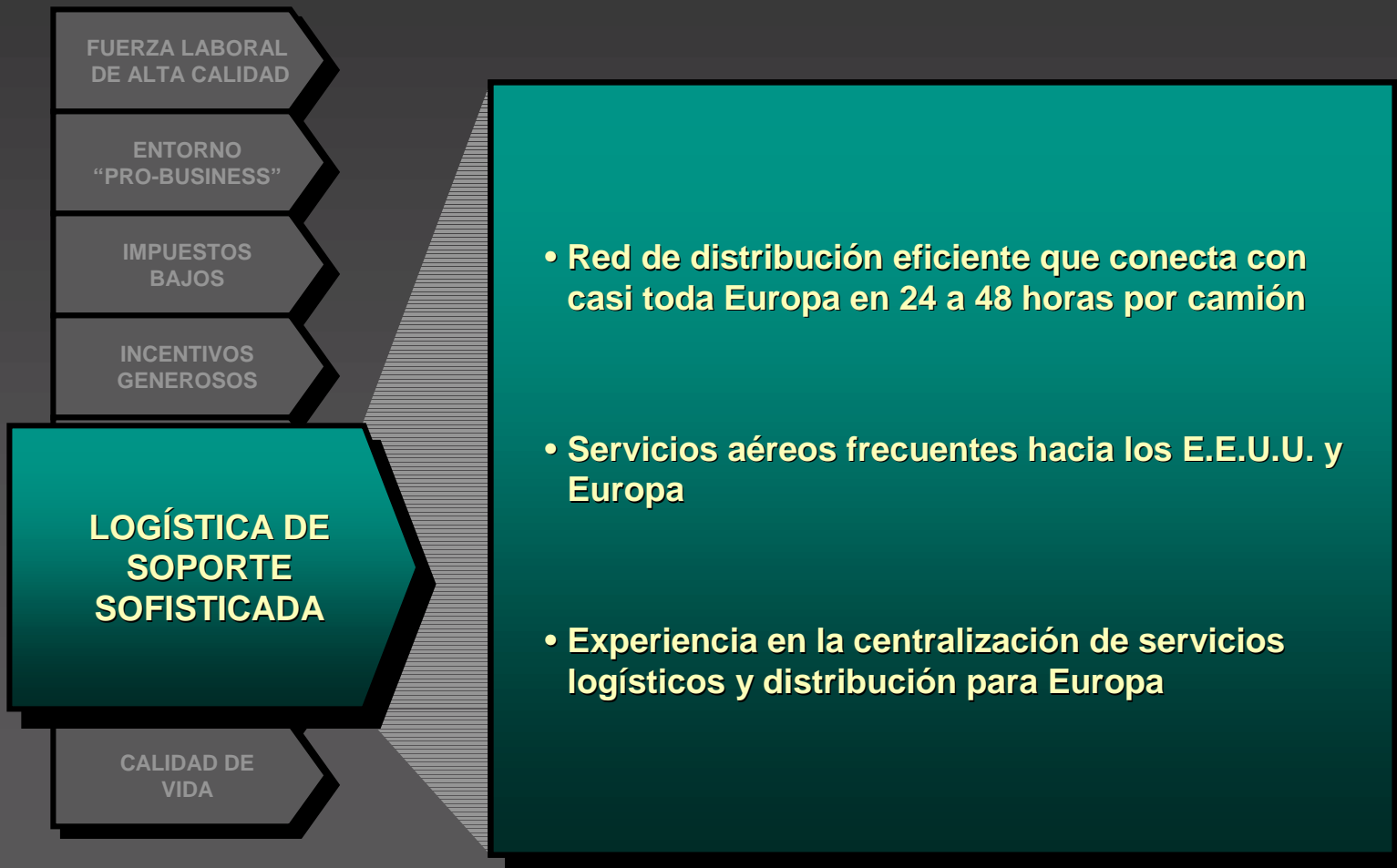
Referencia Internacional ...

LA FORTALEZA CLAVE ...



Referencia Internacional ...

LA FORTALEZA CLAVE ...



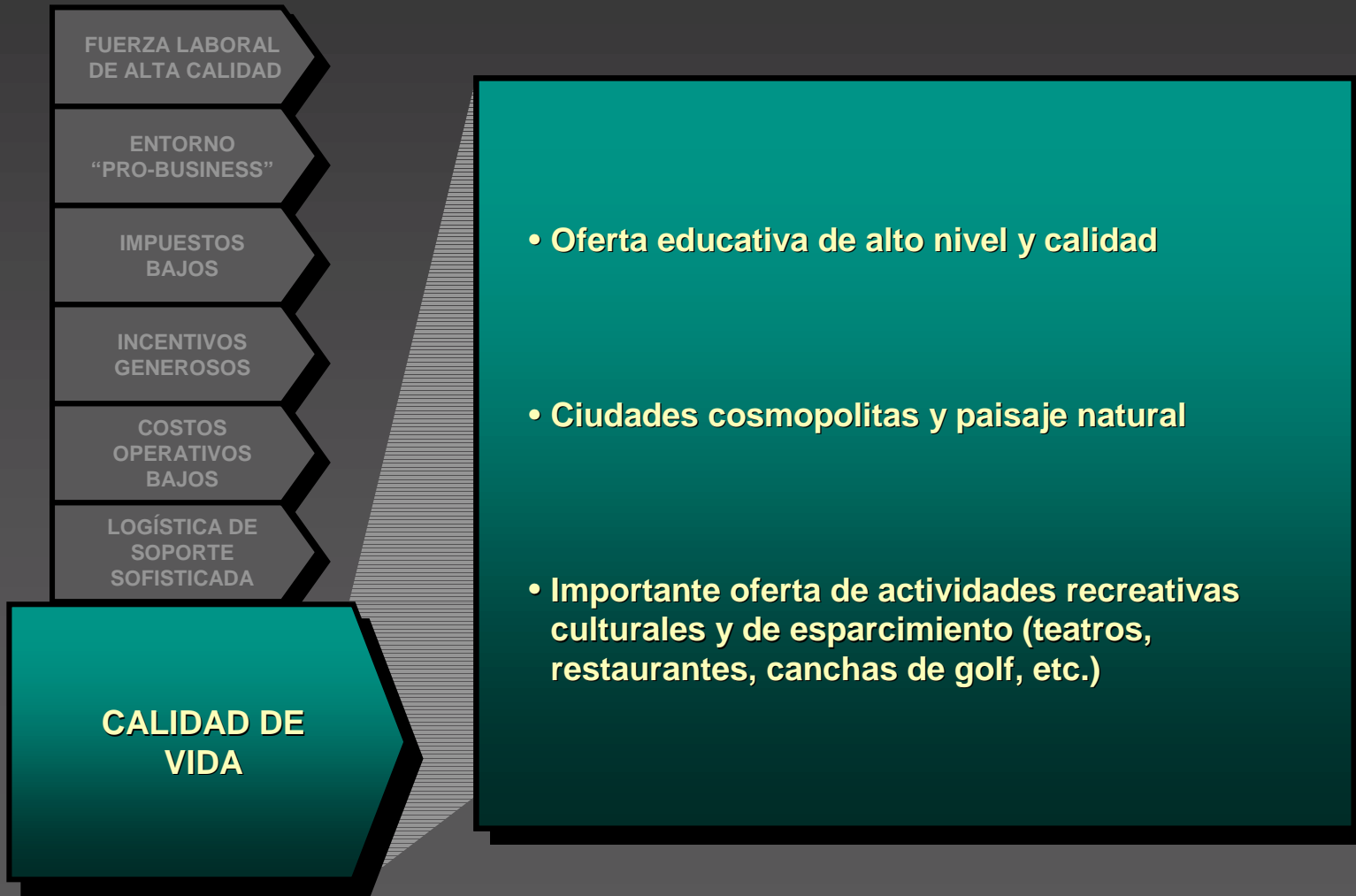
Referencia Internacional ...

LA FORTALEZA CLAVE ...



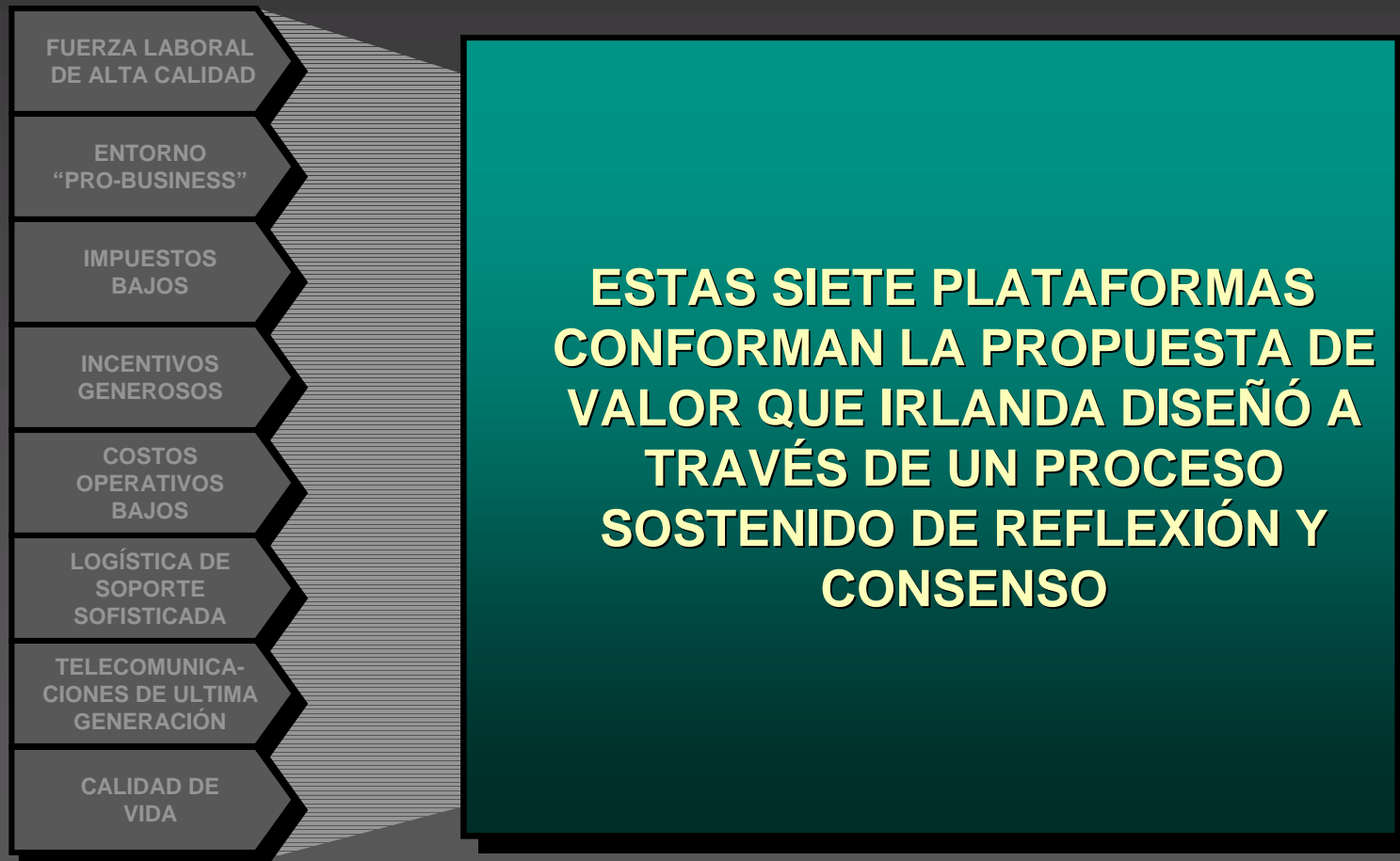
Referencia Internacional ...

LA FORTALEZA CLAVE ...



Referencia Internacional ...

LA FORTALEZA CLAVE ...



Y CUYA COMUNICACIÓN AL MUNDO, SE BASA EN UNA ESTRATEGIA DE MARKETING Y PROMOCIÓN ENFOCADA EN SEIS SECTORES CUIDADOSAMENTE SELECCIONADOS POR SU ATRACTIVIDAD Y VENTAJAS COMPETITIVAS

ELECTRÓNICA

- Desde 1980, el 40% de las inversiones de EEUU en electrónica en Europa se radicaron en Irlanda, con exportaciones de productos electrónicos que alcanzan a un 33% del PBI

INGENIERÍA

- Actividades desde fabricación de componentes automotrices a tecnología aeroespacial, exportando cerca de US\$ 1.000 millones en componentes automotrices

SERVICIOS FINANCIEROS

- El Centro Internacional de Servicios Financieros de Dublín ofrece una amplia gama de servicios: Bancos internacionales, Firms de corretaje, Asesores profesionales

SERVICIOS INTERNACIONALES

- Actividades incluyen: desarrollo y producción de multimedia, procesamiento de datos, servicios compartidos, servicios de información, centros investigación y testeo

SALUD Y FARMACÉUTICA

- Compañías de productos médicos/ farmacéuticos generan más de US\$ 7.000 millones en exportaciones

PRODUCTOS DE CONSUMO

- Las multinacionales líderes en productos de consumo han radicado sus centros de servicios compartidos en Irlanda para sus operaciones Europeas

COMO RESULTADO IRLANDA HA ATRAÍDO A VARIAS COMPAÑÍAS DE RENOMBRE EN ESTOS SECTORES

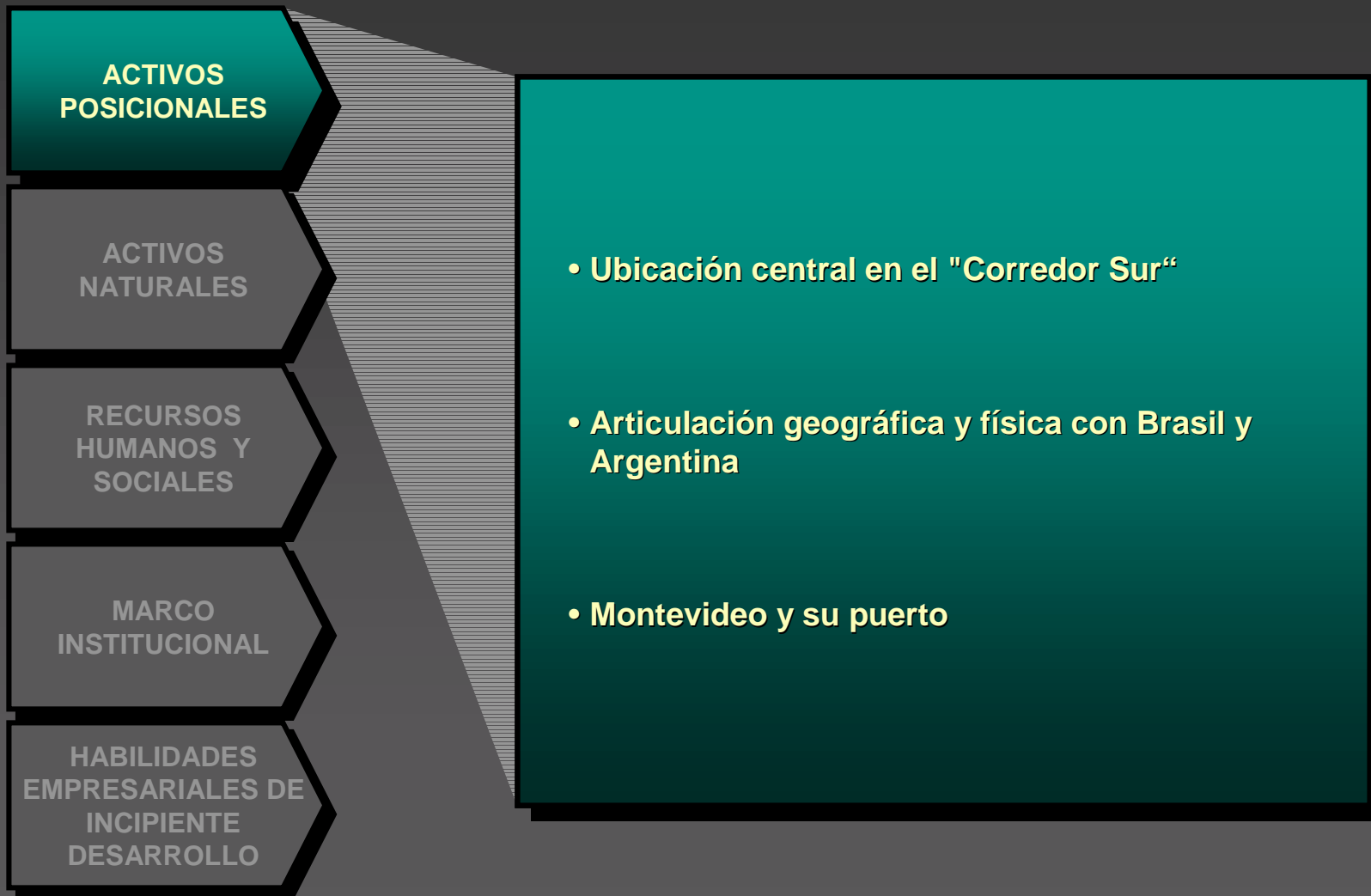


URUGUAY

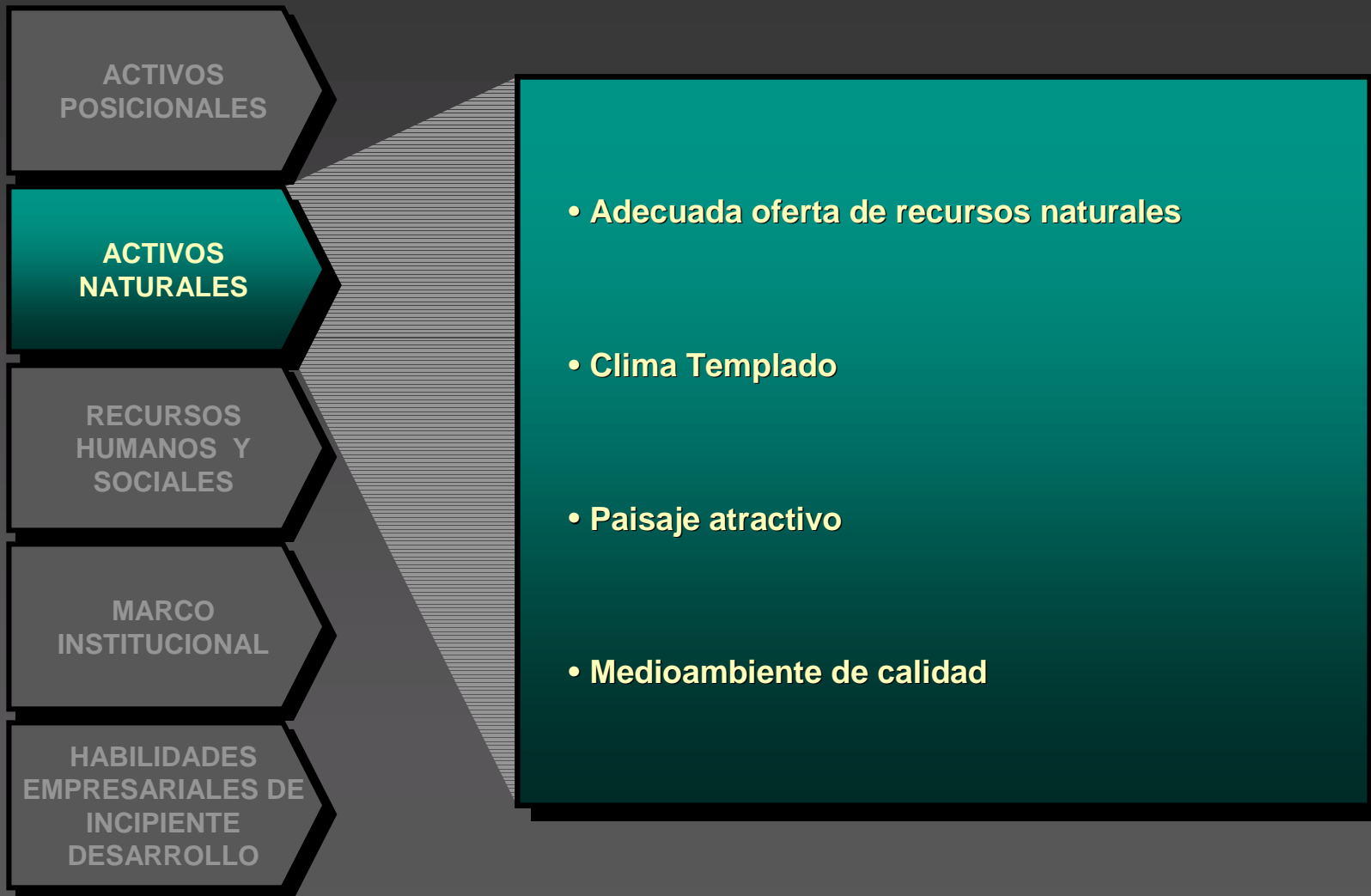
“VISIÓN PAÍS Y AGENDA ESTRATÉGICA”

- Qué país queremos?
- Cómo queremos que se nos perciba?
- Cómo avanzar hacia la visión país?
- Qué país tenemos?

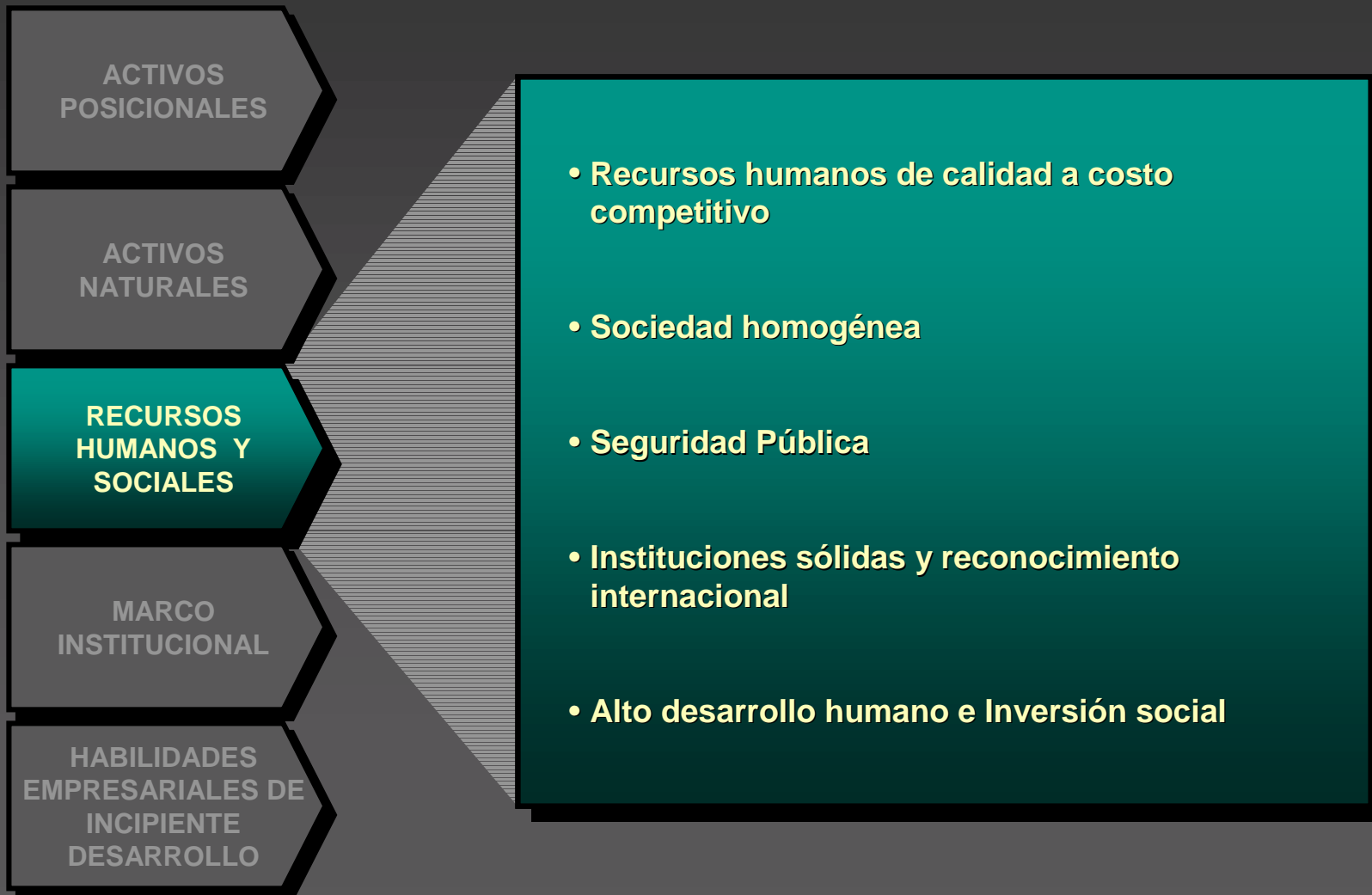
SI SEGUIMOS EL EJERCICIO REFLEXIVO QUE NOS ENSEÑAN LOS CASOS DE ÉXITO, LA “VISIÓN URUGUAY” DEBERÍA PARTIR DE UN ENTENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS COMPETITIVOS DEL PAÍS



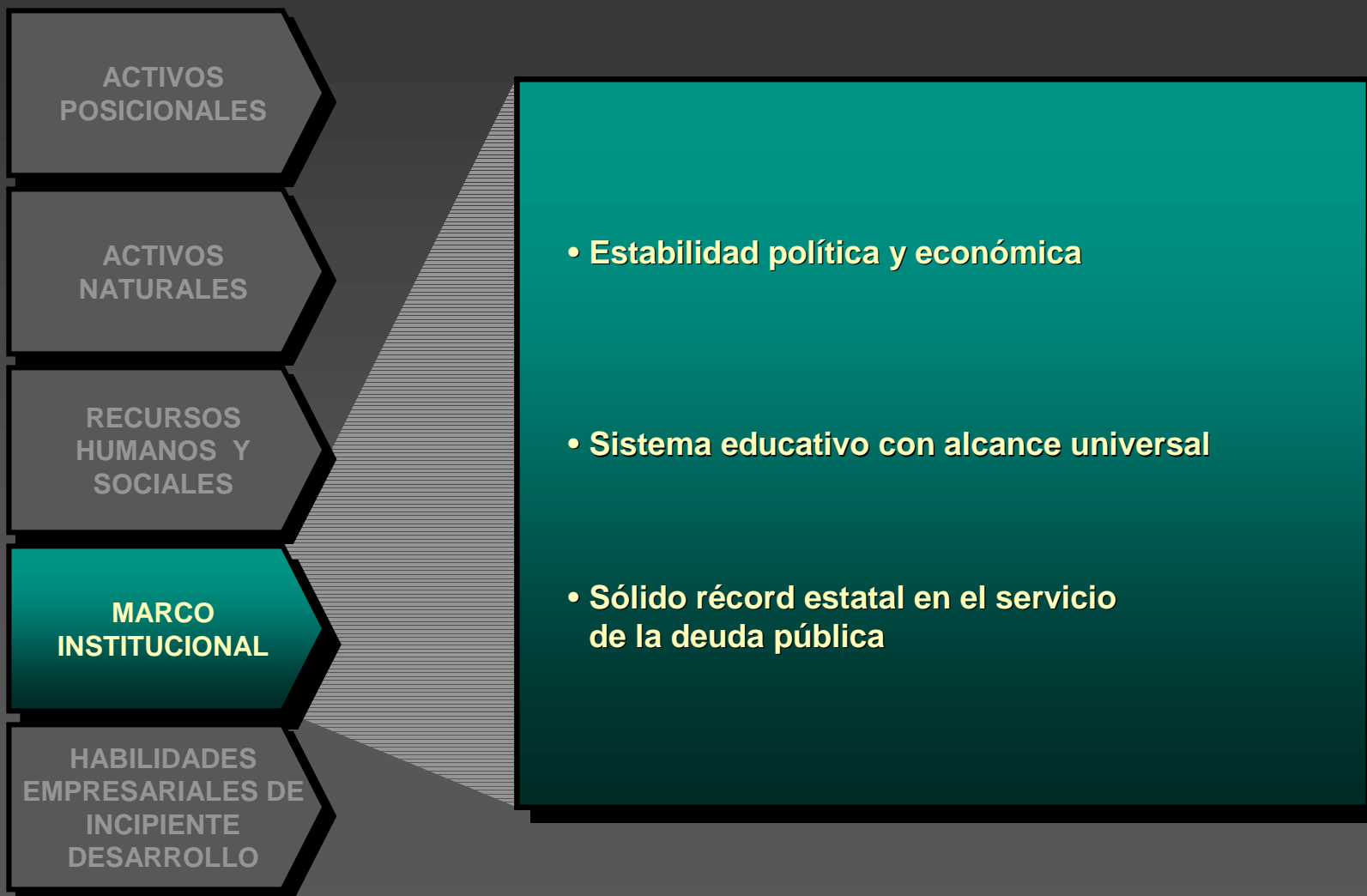
LA “VISIÓN URUGUAY” DEBERÍA PARTIR ...



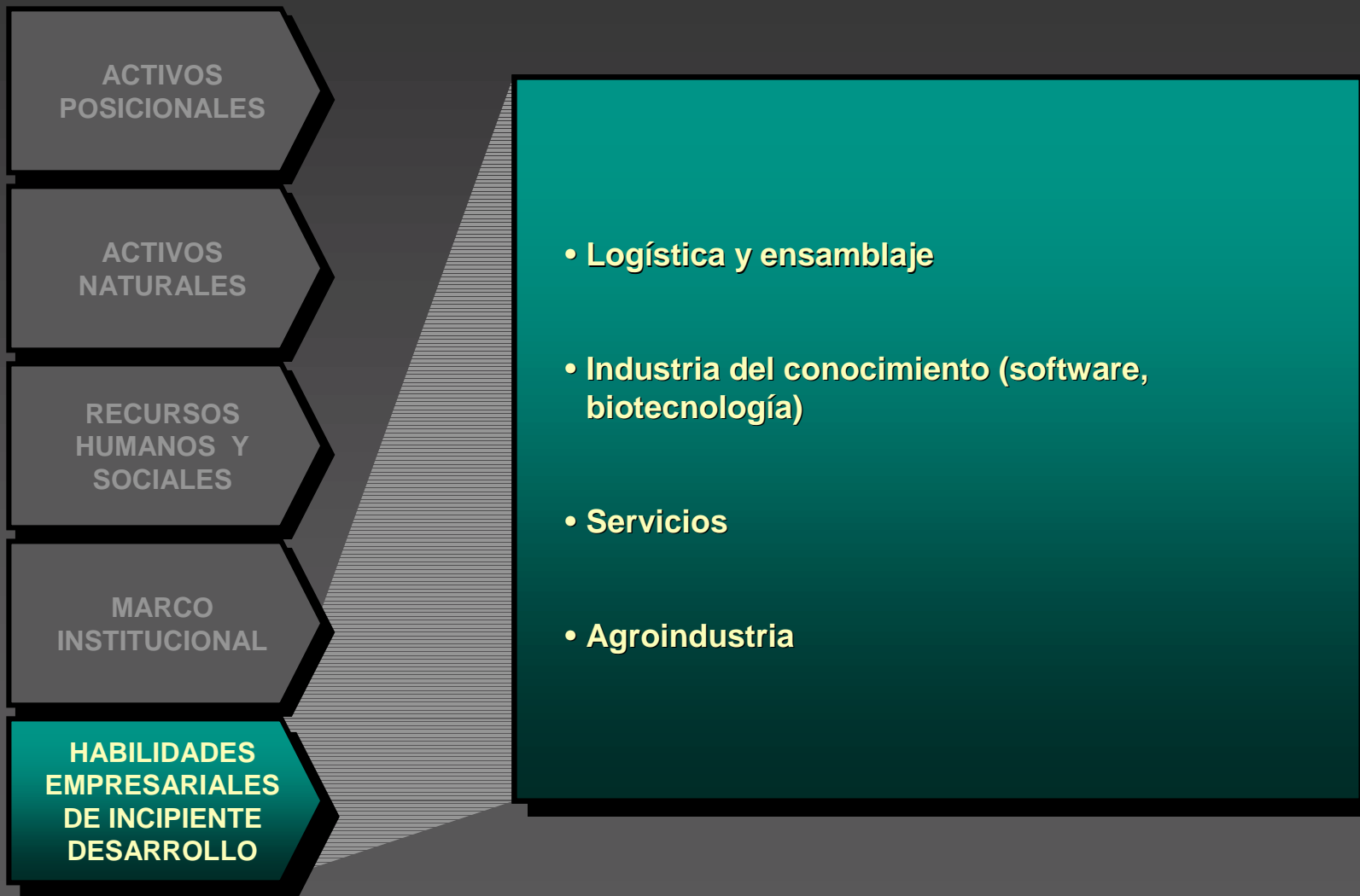
LA “VISIÓN URUGUAY” DEBERÍA PARTIR ...



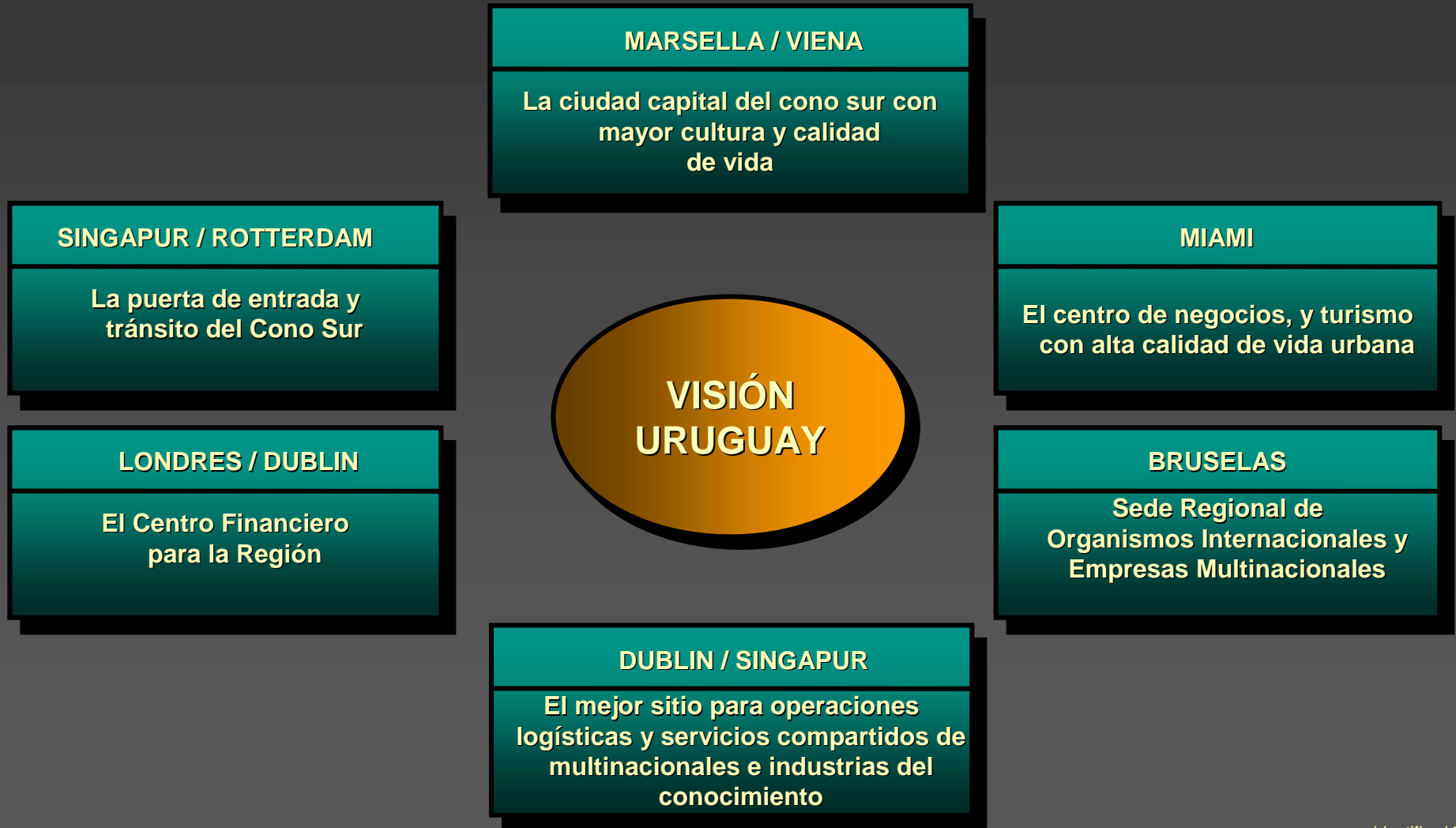
LA “VISIÓN URUGUAY” DEBERÍA PARTIR ...



LA “VISIÓN URUGUAY” DEBERÍA PARTIR ...



COMO SIGUIENTE PASO, A PARTIR DE SUS ACTIVOS COMPETITIVOS URUGUAY DEBERÍA DEFINIR LA VISIÓN PAÍS ASÍ COMO SU ROL EN LA REGIÓN Y EL MUNDO



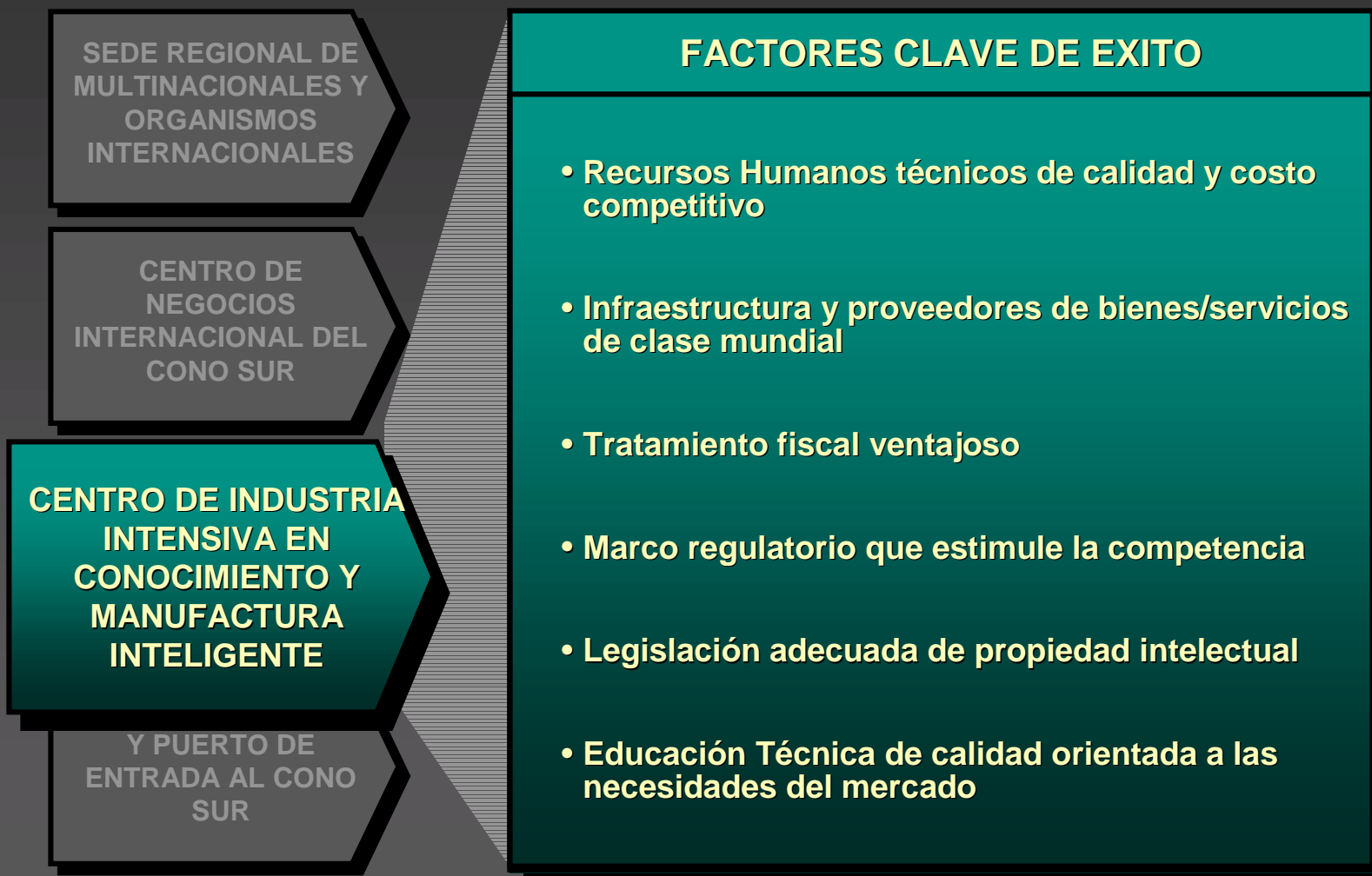
LA VISIÓN PAÍS, PARA INICIAR LA REFLEXIÓN DEBERÍA ESTRUCTURARSE SOBRE CUATRO PLATAFORMAS DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO FRENTE A LA INVERSIÓN



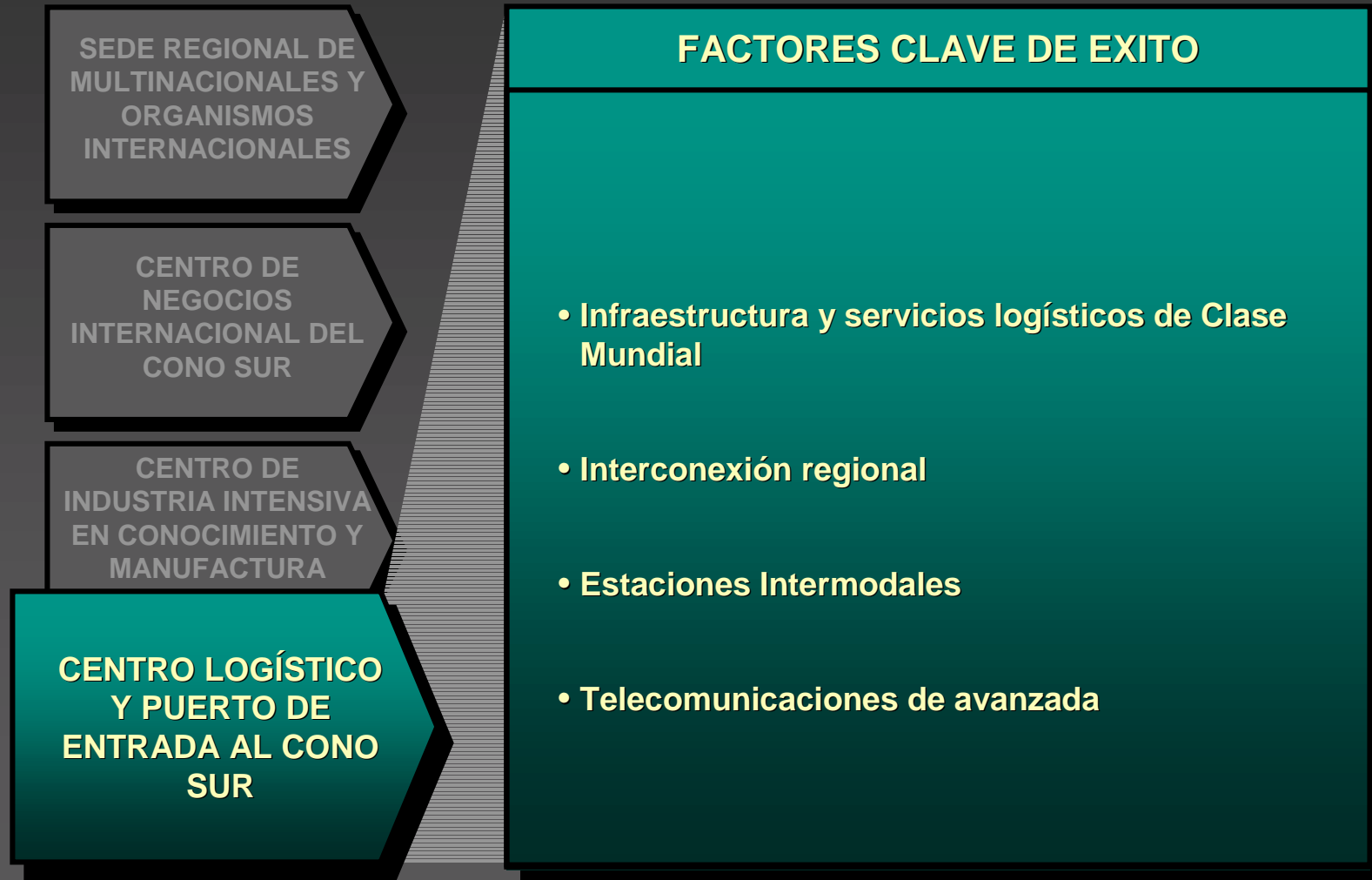
LA VISIÓN PAÍS...



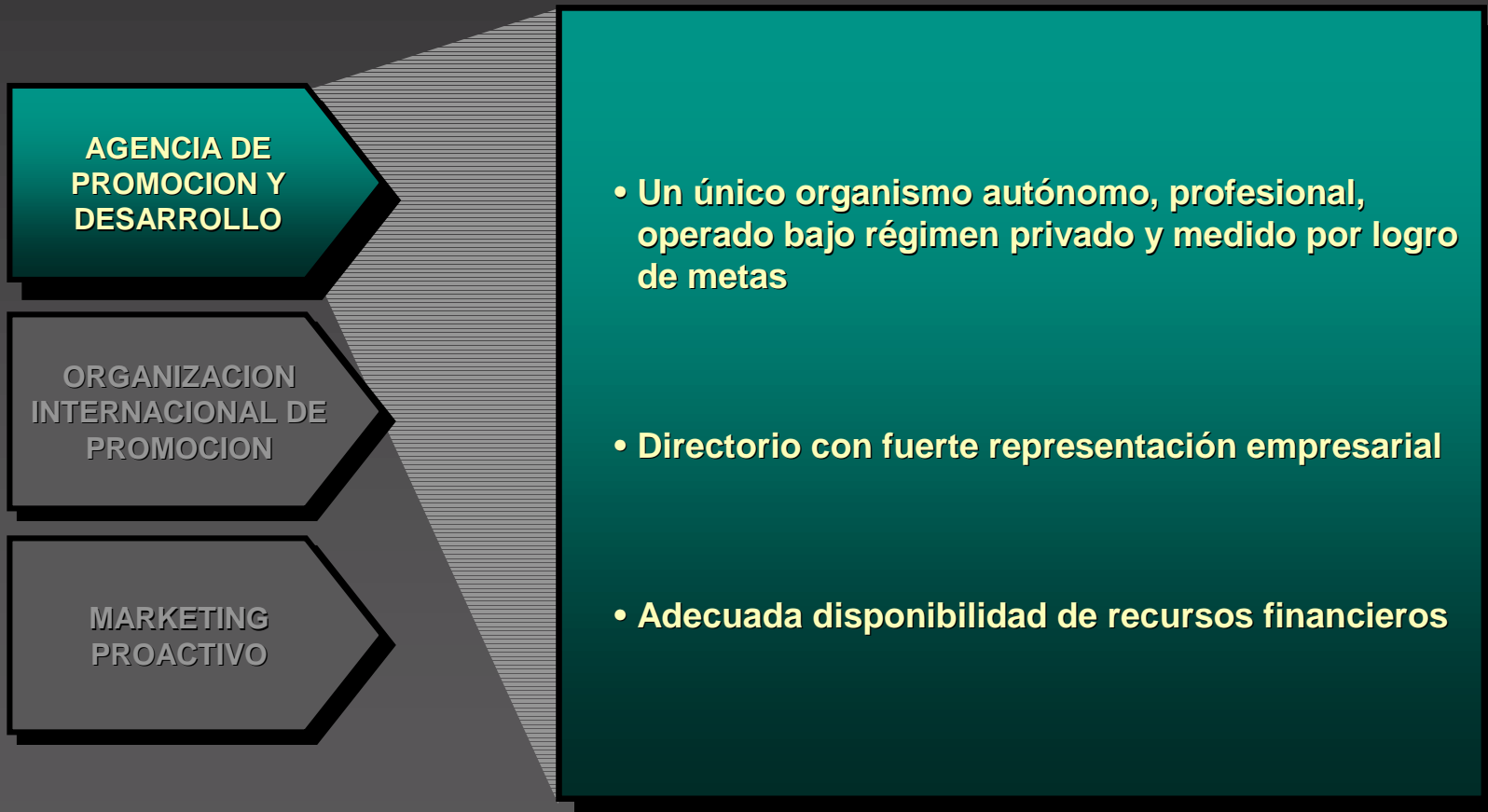
LA VISIÓN PAÍS...



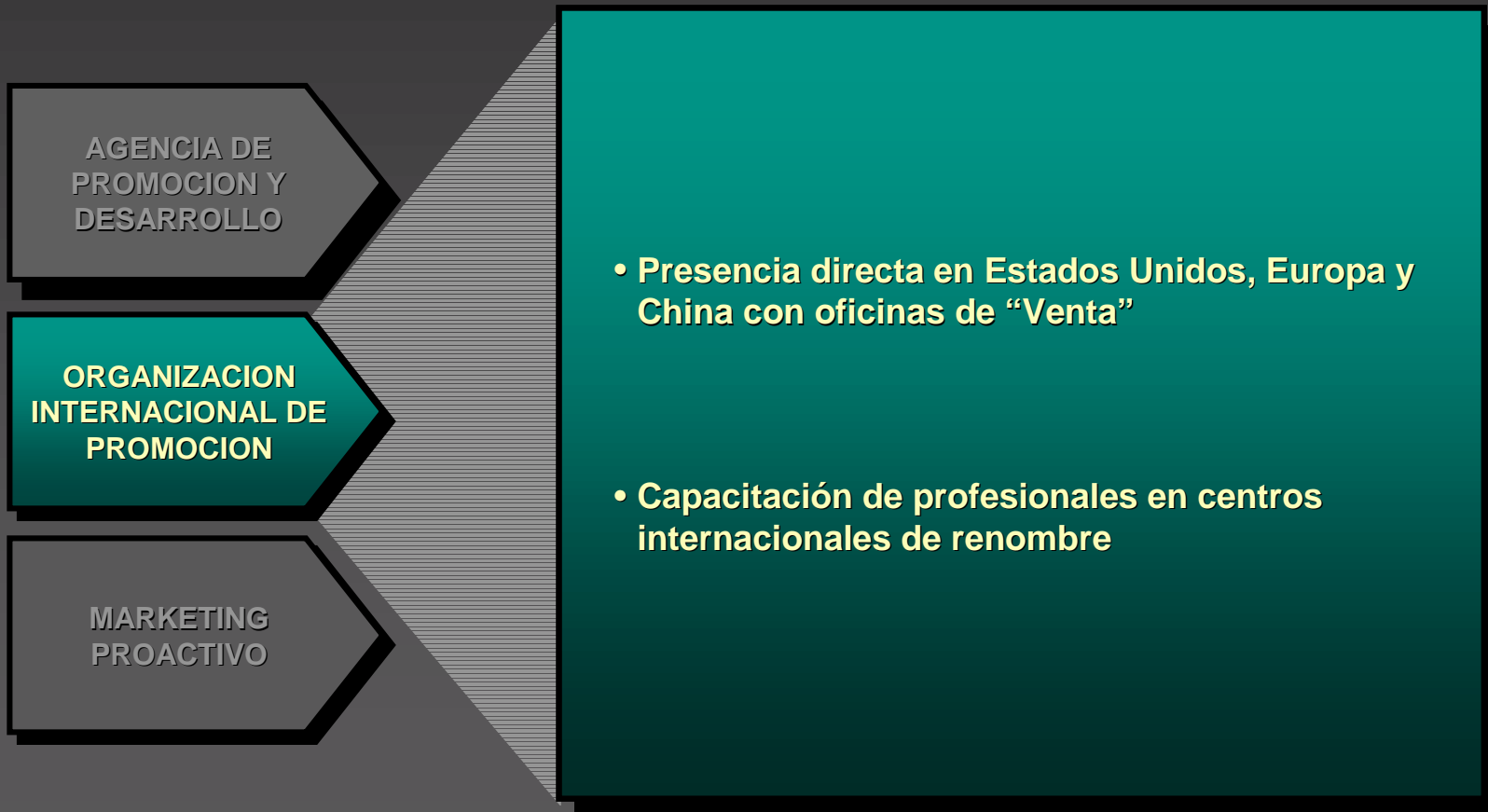
LA VISIÓN PAÍS...



ADICIONALMENTE, LA PROPUESTA DE VALOR DEBERÁ SER COMUNICADA AL MUNDO POR UNA ORGANIZACIÓN DE MARKETING INTERNACIONAL ORIENTADA A LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTERNA



ADICIONALMENTE, LA PROPUESTA DE VALOR ...



ADICIONALMENTE, LA PROPUESTA DE VALOR ...



SI ANALIZAMOS LA POLÍTICA ADOPTADA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, PODEMOS ENCONTRAR ALGUNAS CONSISTENCIAS CON ESTA VISIÓN PAÍS ... Y GRANDES DÉFICIT

EJEMPLOS

CONSISTENCIAS

- Reforma educativa
- Ley de promoción de inversiones turísticas
- Adjudicación de la Playa de Contenedores
- Desregulación de la telefonía celular e internacional
- Marco de promoción para la Industria del Software
- Incipiente preocupación por el patrimonio histórico y cultural
- Mejoras en la seguridad pública
- Esfuerzo inicial de desregulación
- Uruguay 3.0

EJEMPLOS

DÉFICIT

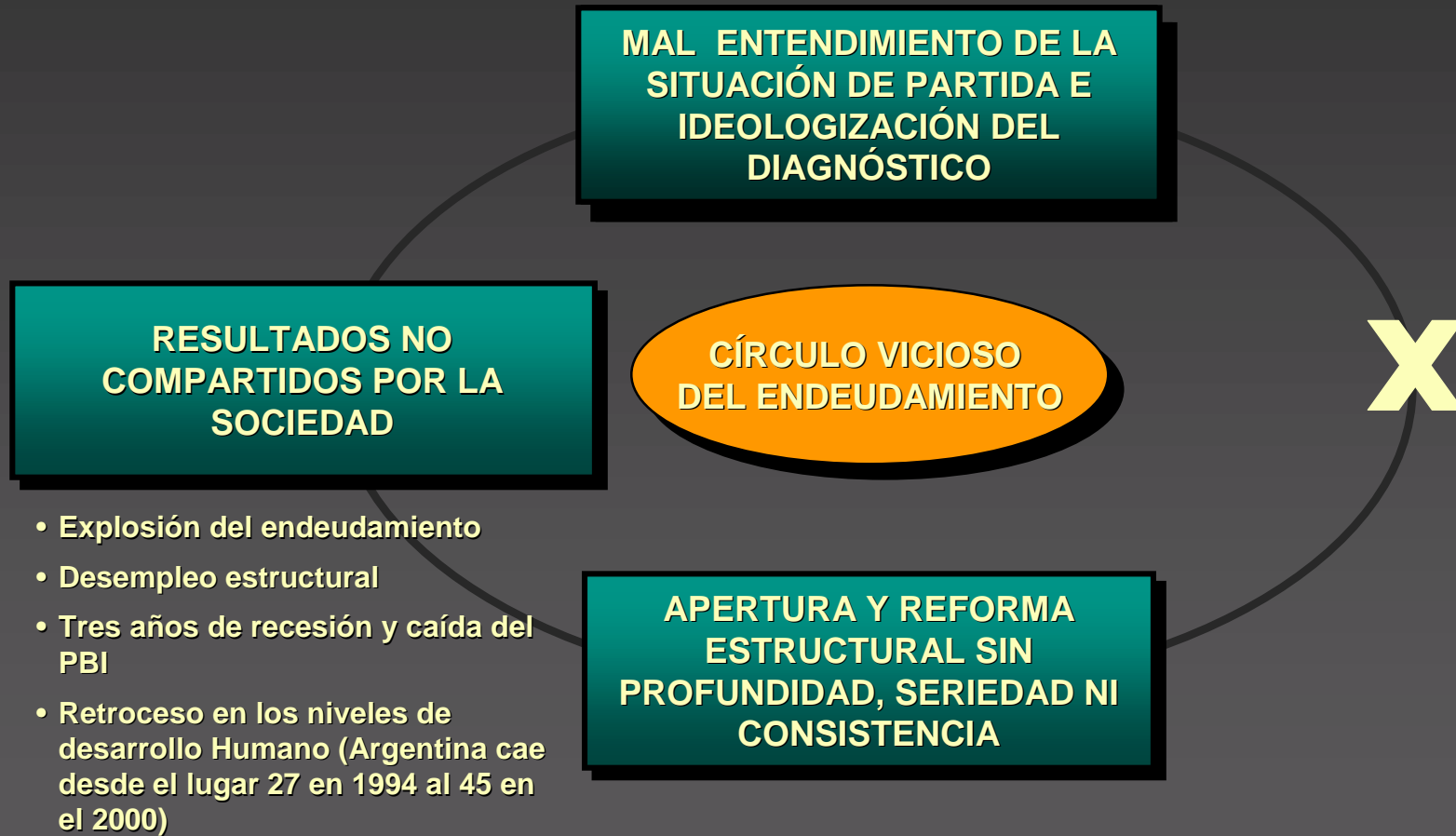
- Ausencia de un ambiente Pro-Business a todo nivel (economía, sociedad y Estado) – Uruguay es un calvario para el inversor externo
- Alto costo país
- Alta tasa de interés
- Ausencia de mercado de capitales y capital de riesgo
- Carencia de instrumentos que vinculen los ahorros previsionales y la economía real
- Rigidez del mercado laboral
- Inconstancia en el esfuerzo desregulador
- Carencia de conexión “Broadband”
- Aeropuerto de Carrasco
- Deficiencias en la legislación de propiedad intelectual
- Débil estructura de promoción internacional

EN RESUMEN, LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL NOS MUESTRA QUE EL DINAMISMO DEL PROCESO INVERSOR Y CRECIMIENTO ES MÁS COMPLEJO QUE LA APLICACIÓN DE UN RECETARIO



IMPLICA FUNDAMENTALMENTE UNA CONTINUA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA Y ALINEACIÓN DE POLÍTICAS

PERO TAMBIÉN PODEMOS RECORRER EL CÍRCULO VICIOSO DEL ENDEUDAMIENTO COMO ALGUNOS VECINOS



EN CONCLUSIÓN, LA DINAMIZACIÓN DEL PROCESO INVERSOR Y POR ENDE DEL CRECIMIENTO Y EL EMPLEO DEBE TRANSITAR CINCO PASOS FUNDAMENTALES

- **Definición de una “Visión país” movilizadora y generadora de esperanzas**
- **Consenso social alrededor de la Visión**
- **Proceso de comunicación y docencia permanente acerca de la Visión**
- **Desarrollo de una amplia gama de políticas sobre los cuatro pilares del desarrollo:**
 - **Apertura y Desregulación**
 - **Desarrollo del empresariado local**
 - **Desarrollo de Recursos Humanos**
 - **Reformas institucionales para ofrecer una sociedad más eficaz y más justa**
- **Un diálogo permanente con los ciudadanos acerca del avance de la implementación y necesidades de cambio de rumbo**