

CONFIDENCIAL

Fomentando el Desarrollo Económico en Uruguay



Foro sobre inversión
25 de octubre de 2001

Este documento es para uso exclusivo del cliente. Ninguna parte del mismo puede circularse, citarse o reproducirse fuera de la organización del cliente sin previa autorización escrita de McKinsey & Company, Inc. Este material fue utilizado por McKinsey & Company como parte de una presentación oral, y no es un registro completo de la discusión.

OBJETIVOS DE ESTA REUNIÓN

- **Si bien el Uruguay ha logrado crecer a buenas tasas, en la primera parte de los 90, la coyuntura de los últimos años y otros numerosos desafíos se encuentran por delante de la aspiración de fomentar un desarrollo económico sostenido**
- Crecer a tasas elevadas requiere de un proceso riguroso para el diseño de la estrategia de desarrollo económico para asegurar el compromiso de todos los sectores del país.
- Varios países y estados han desarrollado programas estructurados con éxito en fomentar el crecimiento sostenido de sus economías
- McKinsey & Company ha contribuido a que varios países y estados tengan éxito en fomentar el crecimiento sostenido de sus economías

ÉXITOS LOGRADOS POR EL GOBIERNO DE URUGUAY

Economía en crecimiento

- Crecimiento real sostenido del PBI durante la última década, con un periodo reciente contracción
- Incrementos a la productividad en los últimos 5 años
- Calificación de Investment Grade para su deuda soberano
- Inversión extranjera creciente

Éxitos específicos por sector

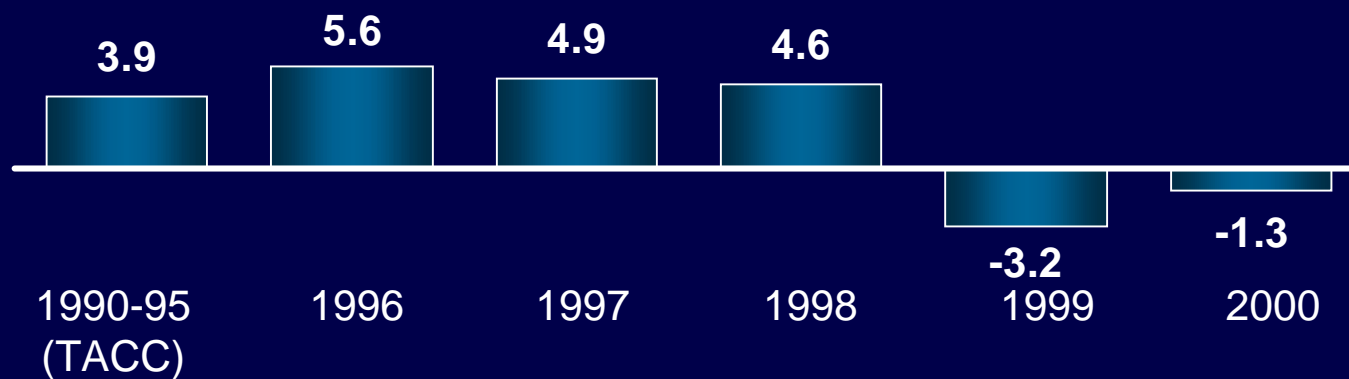
- Liberalización del Comercio
- Crecimiento de las exportaciones no tradicionales
- Diversificación de mercados, en el destino de exportaciones
- Creciente participación del sector privado en distintos sectores
- Desarrollo del mercado de capitales

Mejoras sociales

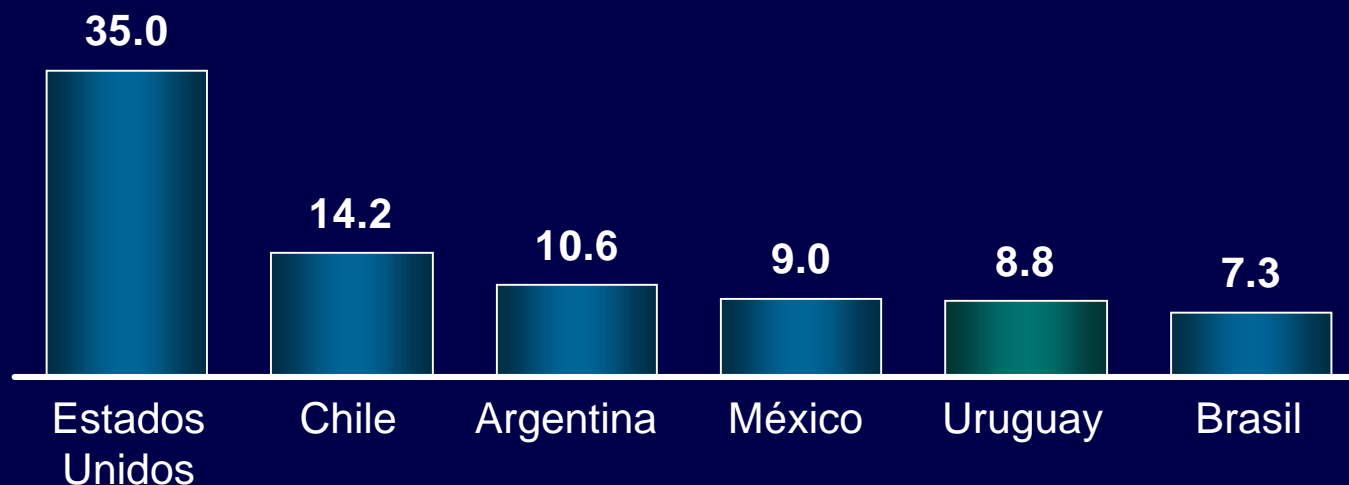
- Reducción de niveles de pobreza y mejora de servicios de seguridad social a la población
- Elevados índices de alfabetismo

EVOLUCIÓN DEL PBI DE URUGUAY

Crecimiento real del PBI de Uruguay Porcentaje



PBI per cápita valuado según paridad de poder de compra Miles de dólares

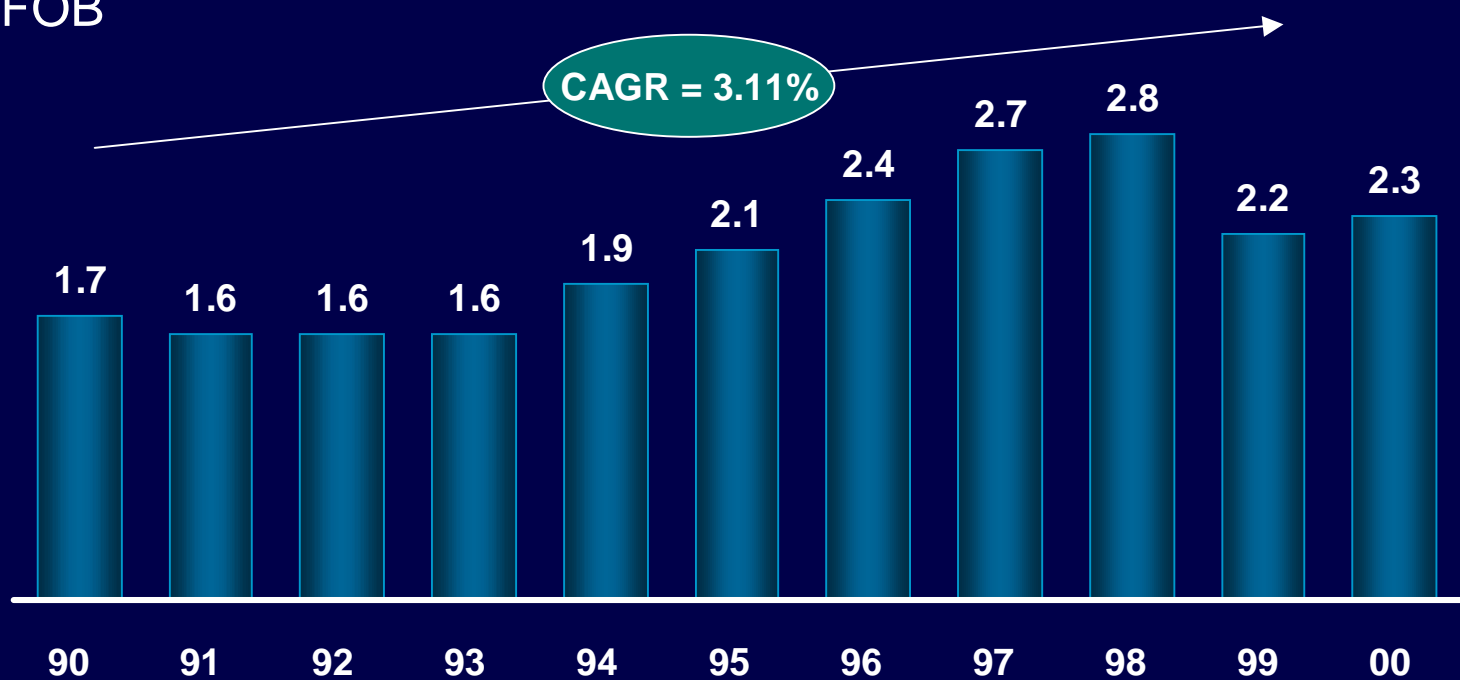


Ascenso a nivel medio de ingresos entre 1990 - 1998

- Éxito en atraer la inversión extranjera directa al país
- Preservación de un entorno político y de negocios estable en una región de inestabilidad

EXPORTACIONES URUGUAYAS

Billones U\$S FOB



Exportaciones
como% del PBI



Las exportaciones crecieron hasta 1998, donde se vieron afectadas principalmente por: la pérdida de competitividad frente a la devaluación de Brasil, trabas comerciales, caída de precios de los commodities, depreciación del Euro y caída en la demanda de los principales productos exportados

INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

Variación anual %



Las expectativas de inflación fueron controladas a través de la gradual desaceleración de la tasa de depreciación de las bandas cambiarias

CUESTIONES A ENFRENTAR POR EL GOBIERNO DE URUGUAY

PARA DISCUSIÓN

Vulnerable a shocks externos

- Concentración geográfica de las exportaciones
- Volatilidad de precios de los commodities y tipos de cambios de socios comerciales

Reciente contracción económica

- Dos años de recesión después de un periodo de crecimiento elevado



Reformas del Estado

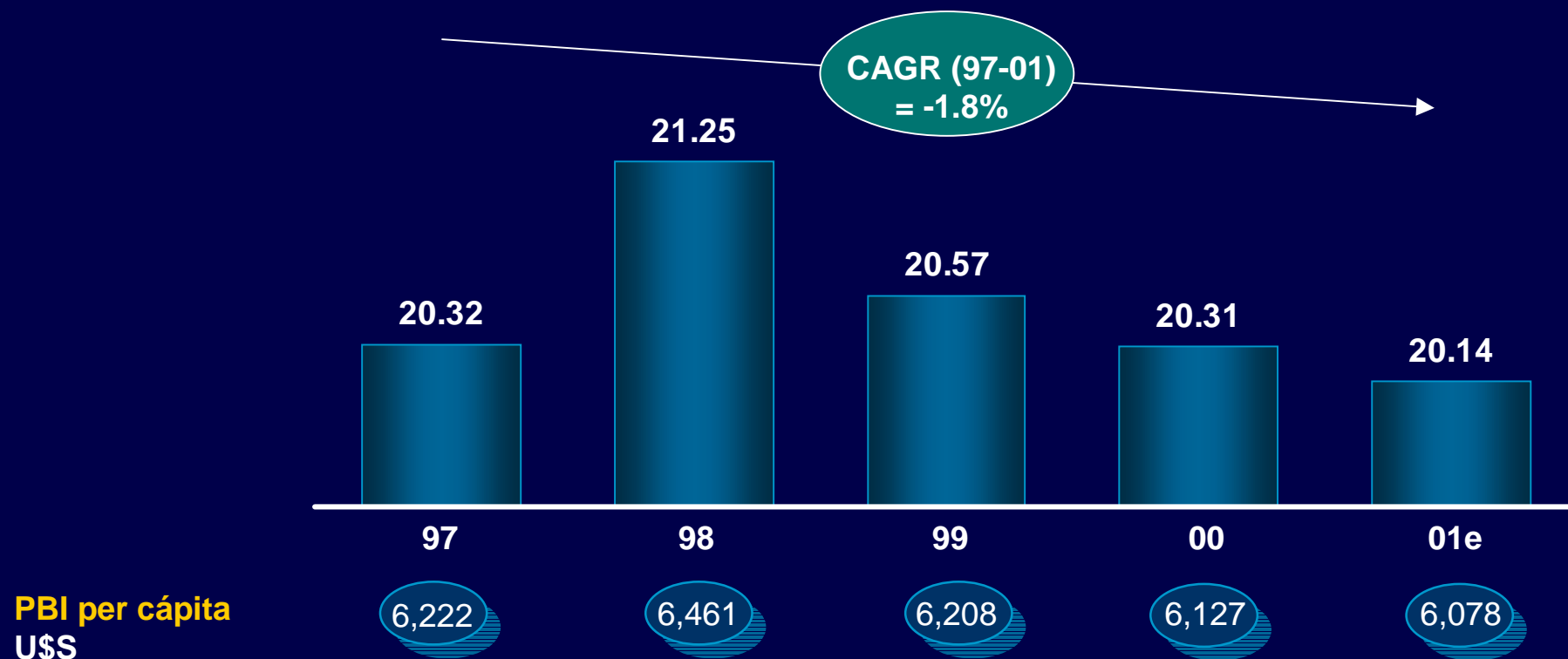
- Disminución del Gasto Público
- Participación del Estado en empresas

Productividad laboral

- Potencial de mejora

PRODUCTO BRUTO INTERNO

Billones U\$S a precios de 1995

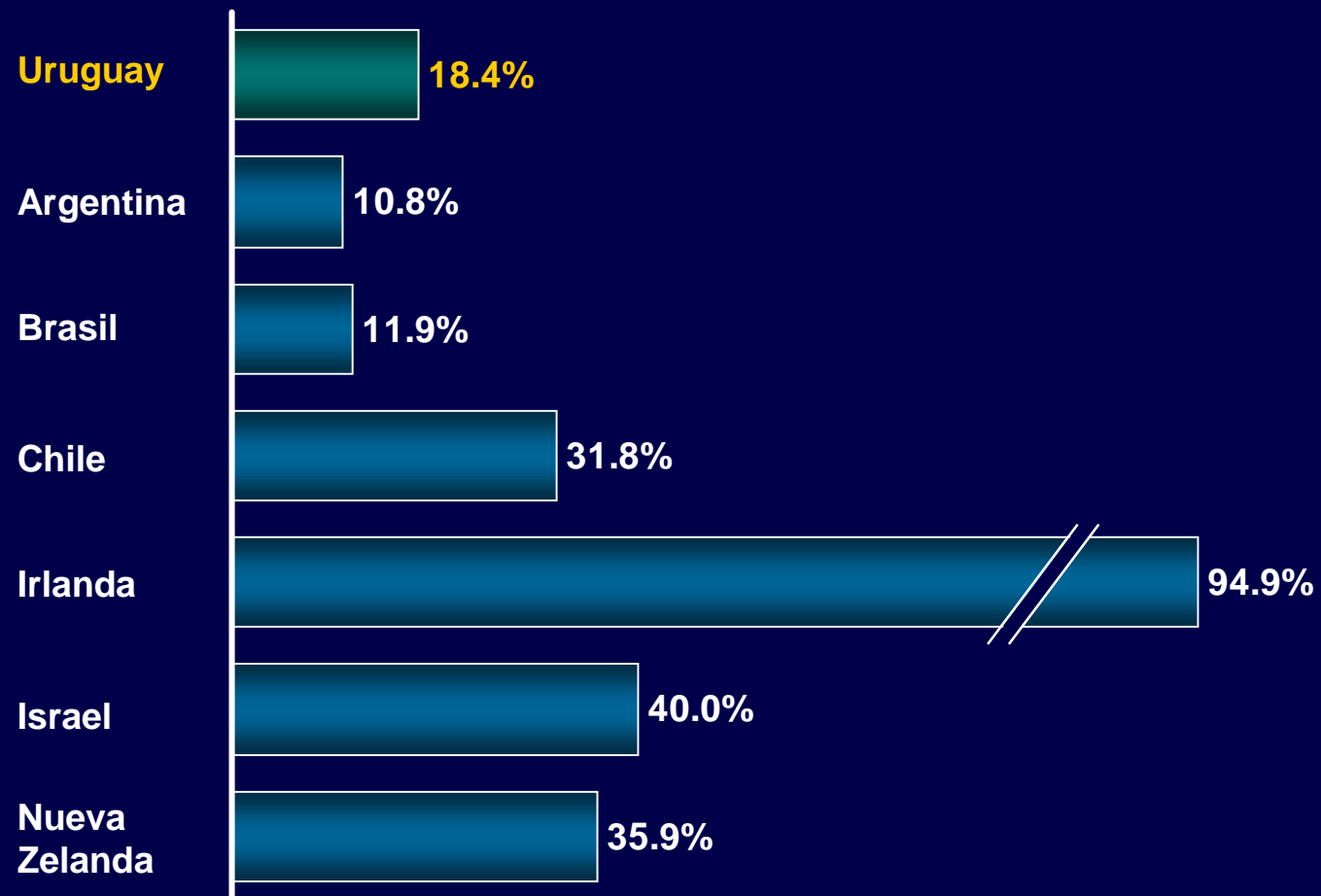


PBI per cápita
U\$S

- Entre 1999 y 2000 la economía Uruguaya fue afectada por una serie de shocks
- Devaluación Brasil
- Pérdida de competitividad
- Sequías
- Incertidumbre sobre la evolución de Argentina

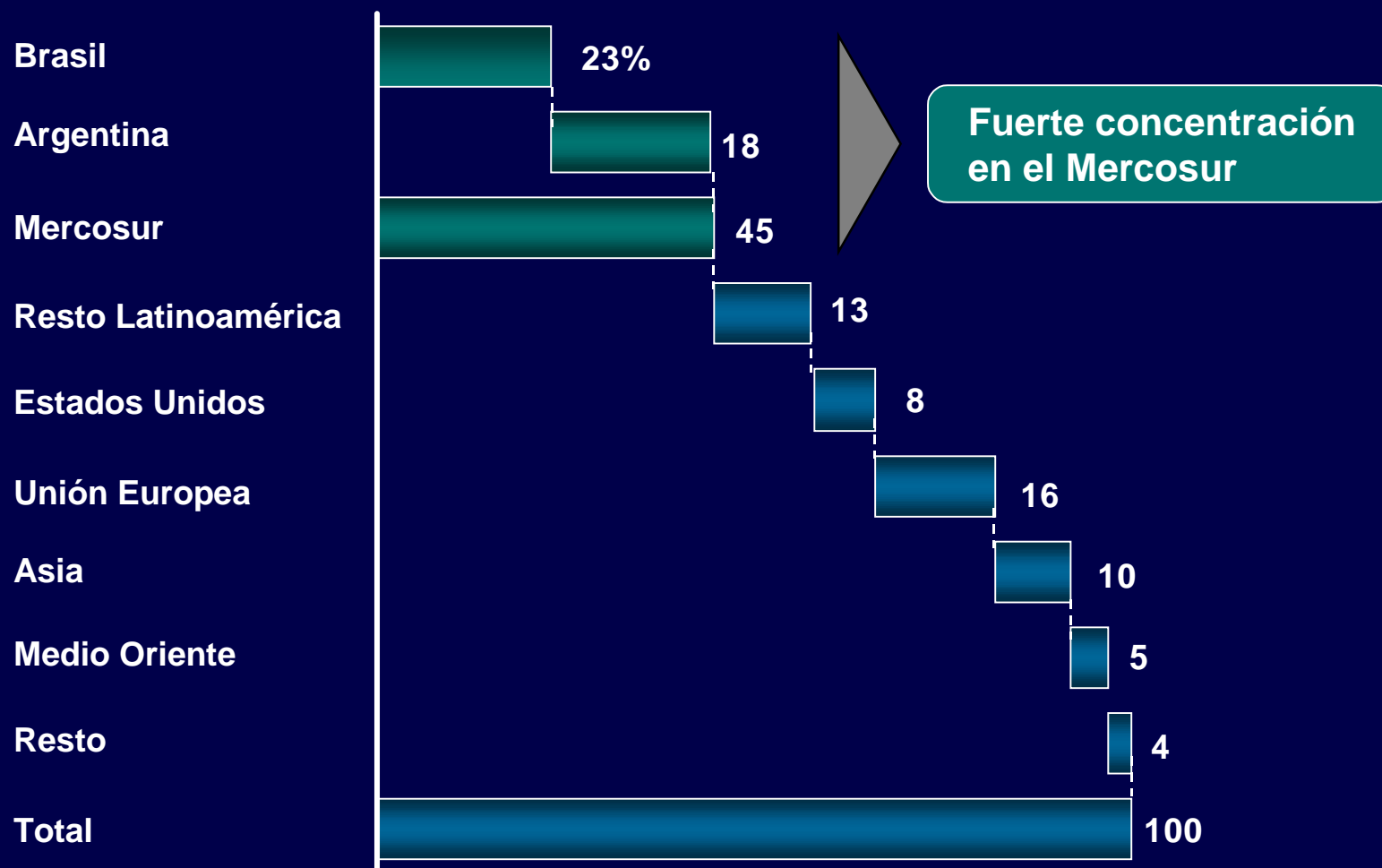
COMPARACION COEFICIENTE DE EXPORTACIONES BIENES Y SERVICIOS

Porcentaje sobre el PBI, 2000



EXPORTACIONES URUGUAYAS SEGÚN REGIONES DE DESTINO

Porcentaje, 2000

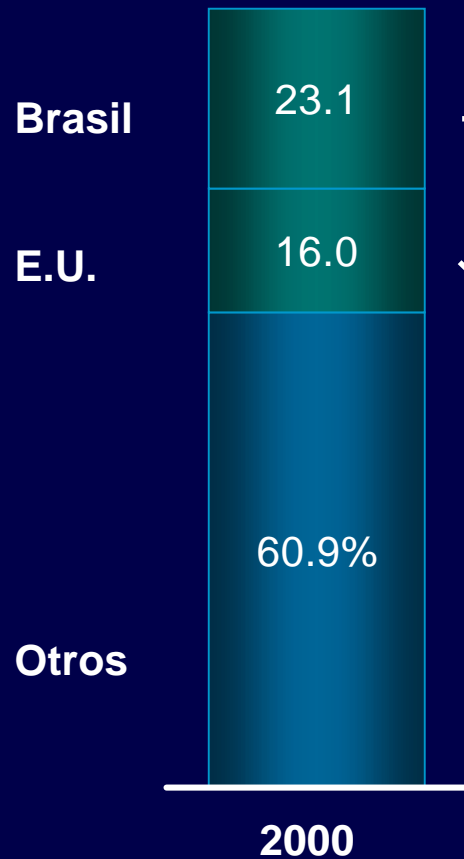


PERDIDA DE COMPETITIVIDAD DE URUGUAY - DEVALUACIONES

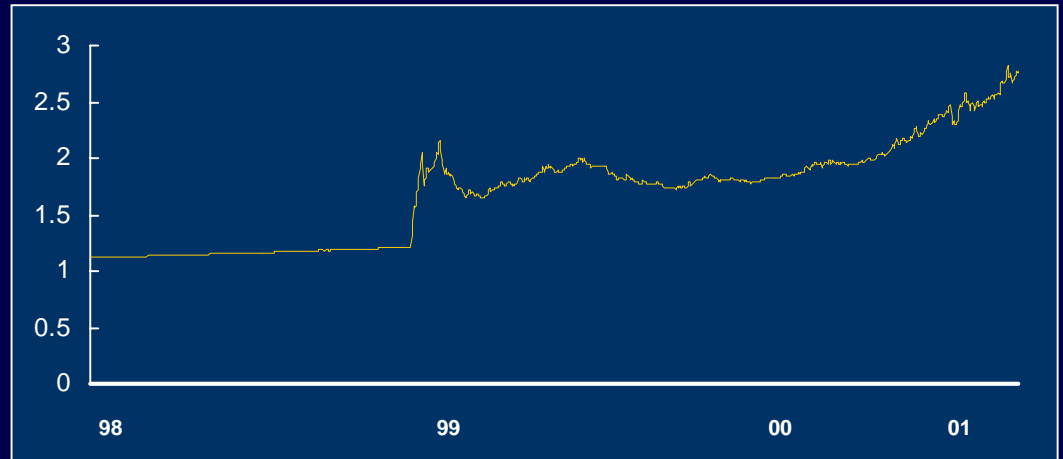
Millones de U\$, Porcentaje

Exportaciones por país

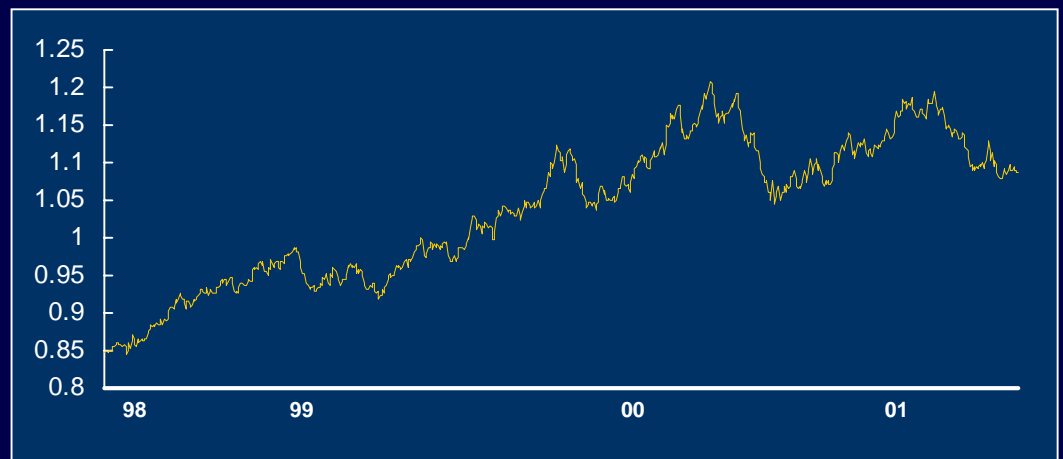
100%= US\$ 2,289.8



Real/U\$



Euro/U\$

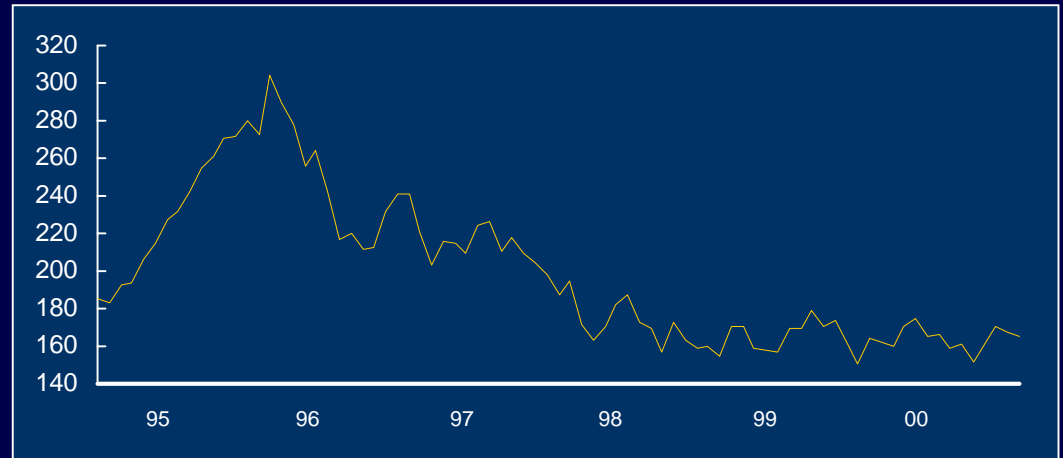
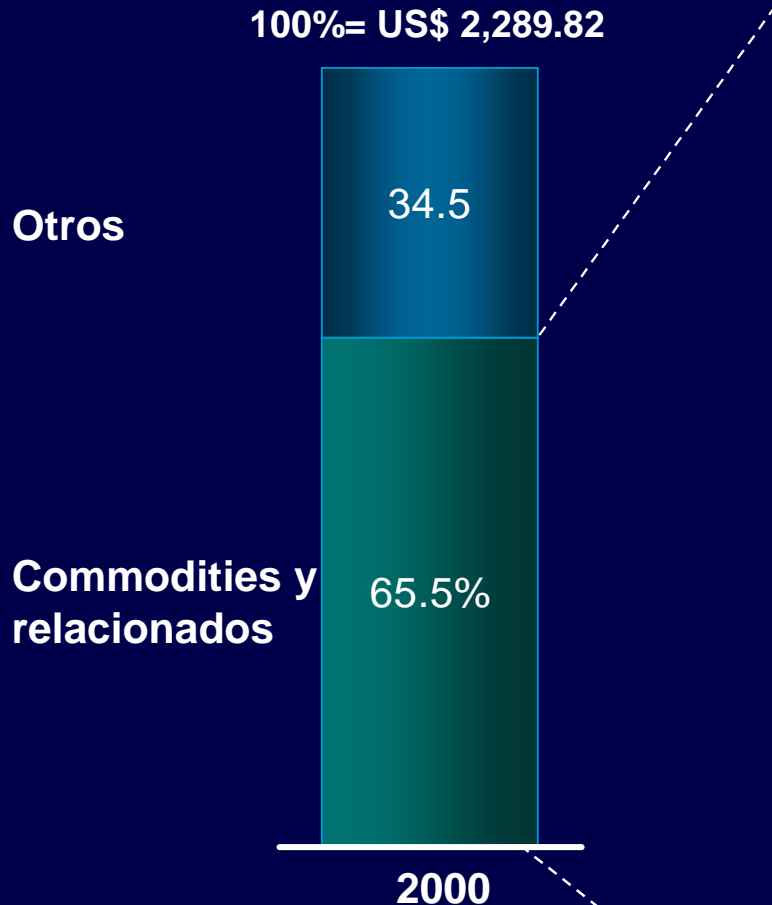


PERDIDA DE COMPETITIVIDAD DE URUGUAY - PRECIO DE COMMODITIES

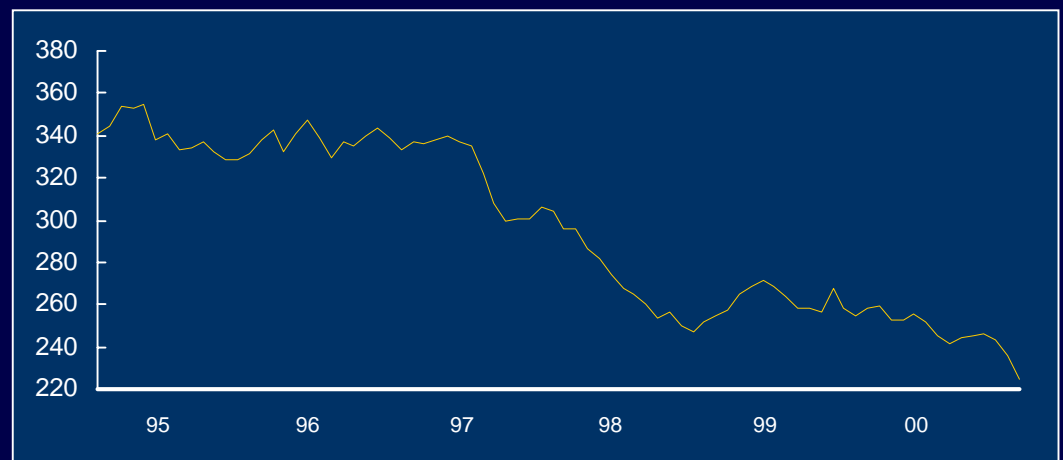
Millones de U\$, Porcentaje

Exportaciones por producto

Indice CBR granos

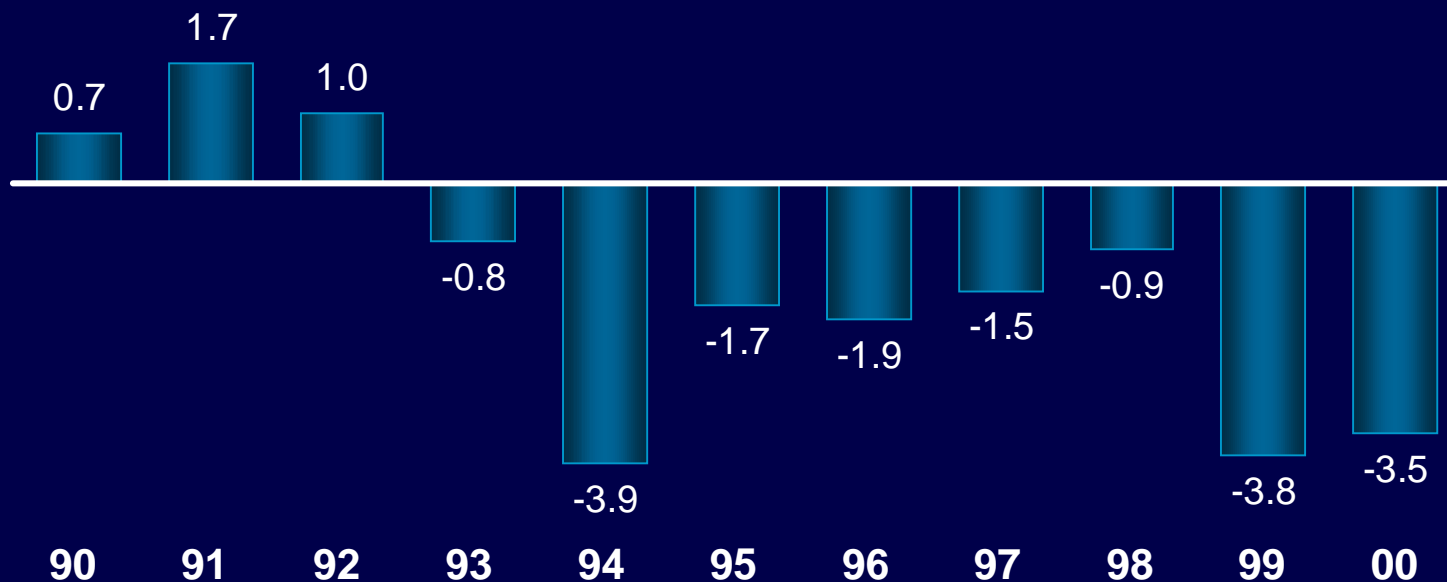


Indice CBR Raw industrials



EVOLUCIÓN DEL DÉFICIT FISCAL

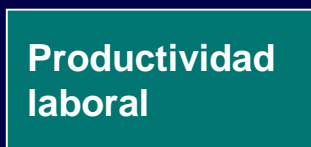
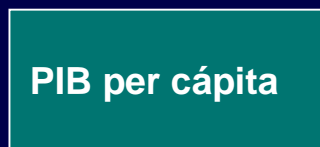
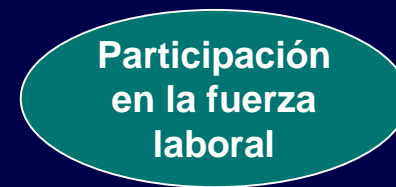
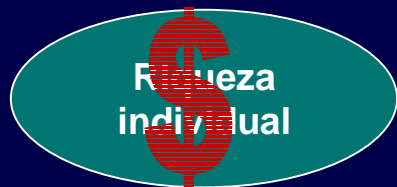
Porcentaje del PBI



- El déficit fiscal fue eliminado a principio de los años 90
- Las elecciones de 1994 hicieron crecer el gasto nuevamente
- Con el crecimiento económico de mediados de la década el gobierno logró reducir el déficit a pesar de las reformas en la seguridad social y del Estado
- Nuevamente en 1999 el gasto fue creciendo con las elecciones y la caída de los ingresos fiscales por la recesión

POTENCIAL DE MEJORAMIENTO DEL PIB PER CÁPITA

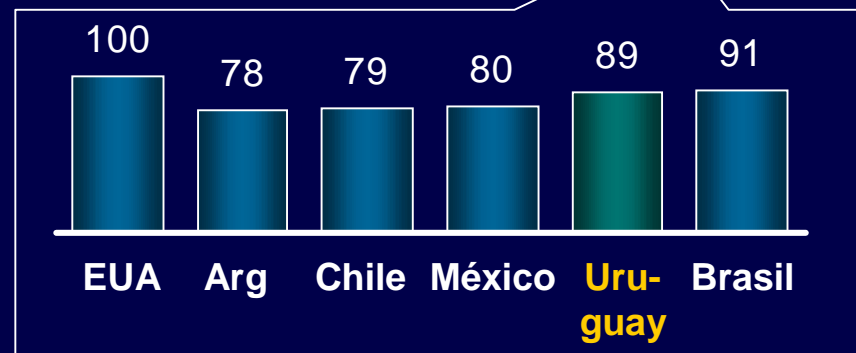
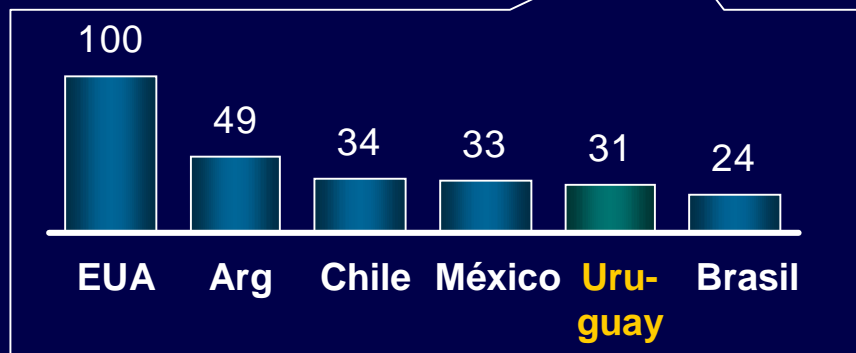
1999, Indexado



$$\frac{\text{PIB}}{\text{Población}}$$

$$\frac{\text{PIB}}{\text{Empleos}}$$

$$\frac{\text{Empleos}}{\text{Población}}$$



Notables diferencias

Diferencias medianas

OBJETIVOS DE ESTA REUNIÓN

- Si bien el Uruguay ha logrado crecer a buenas tasas, en la primera parte de los 90, la coyuntura de los últimos años y otros numerosos desafíos se encuentran por delante de la aspiración de fomentar un desarrollo económico sostenido

• Crecer a tasas elevadas requiere de un proceso riguroso para el diseño de la estrategia de desarrollo económico para asegurar el compromiso de todos los sectores del país.

- Varios países y estados han desarrollado programas estructurados con éxito en fomentar el crecimiento sostenido de sus economías
- McKinsey & Company ha contribuido a que varios países y estados tengan éxito en fomentar el crecimiento sostenido de sus economías

RETOS QUE ENFRENTAN LOS GOBIERNOS EN SU AFÁN DE CONCRETAR SUS ASPIRACIONES DE CRECIMIENTO ELEVADO

Estrategia

- ¿Cuál debe ser la visión?
- ¿Cómo traducir la visión a objetivos factibles de alcanzar a lo largo de horizontes de tiempo específicos?
- ¿Cómo definir iniciativas para el logro de la visión?

Compromiso y comunicación

- ¿Cuál grupo de los principales interesados se requiere para conformar las iniciativas y lograr el compromiso de todos los sectores?
- ¿Cuál es la mejor manera de comunicar las iniciativas para conseguir el compromiso del mayor número de sectores?

Implementación

- ¿Cómo deben implementarse las iniciativas? ¿Quién debe hacerlo? ¿En qué orden?
- ¿Cómo deben manejarse las iniciativas que se traslapan o que se refuerzan mutuamente para lograr resultados óptimos?
- ¿Cómo debe dársele seguimiento a la implementación?

CREACIÓN DE UNA VISIÓN PARA URUGUAY

ILUSTRATIVO



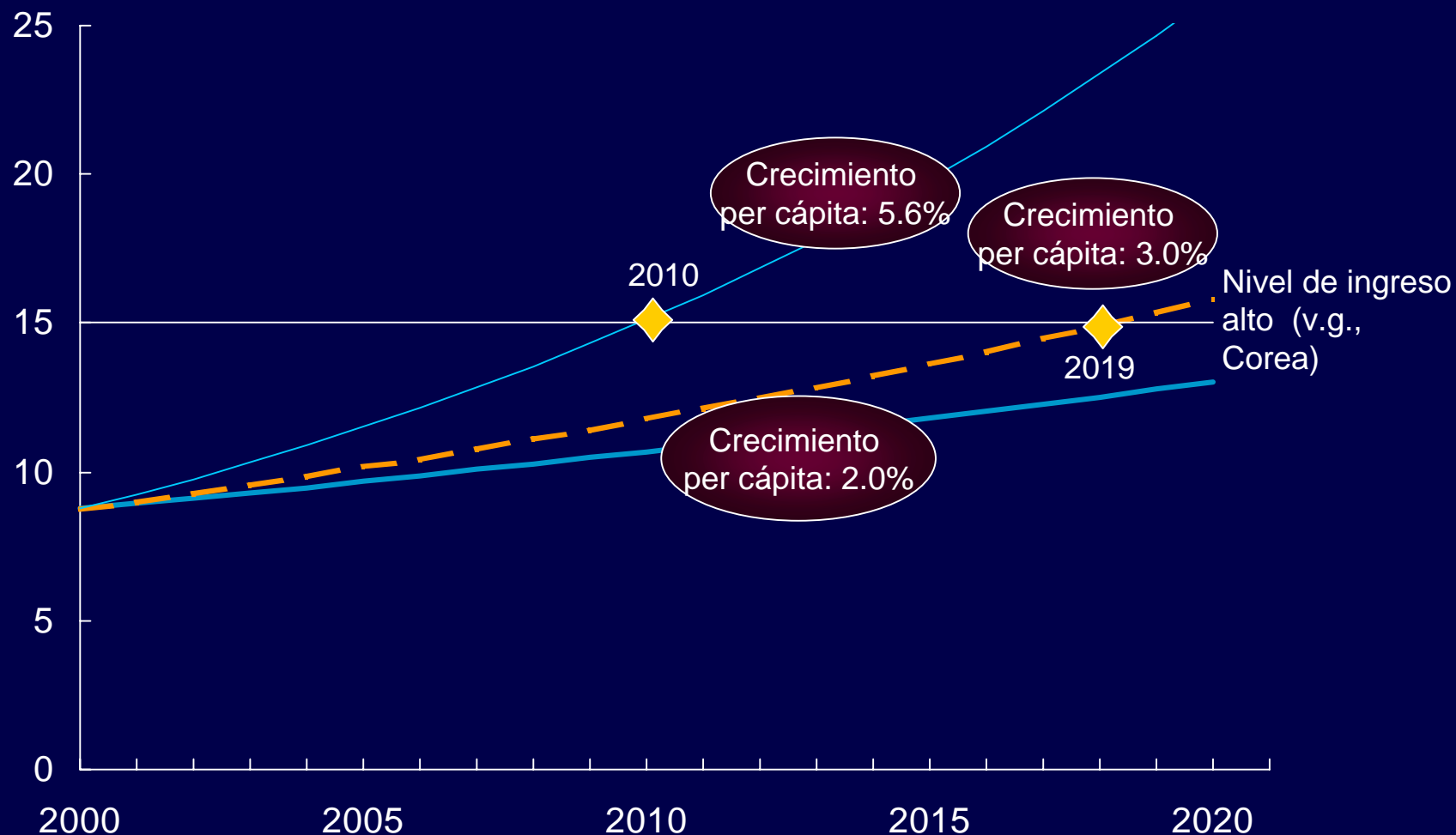
Iniciativas estratégicas potenciales

- Reforma completa a los mercados
- Inversiones en educación y capacitación
- Desarrollo de infraestructura
- Fomento temprano a los sectores más aventajados
- Fomento a la generación de riqueza y crecimiento en los sectores en donde se eliminaron los cuellos de botella
- Administración y dirección del crecimiento
- Estímulos a fortalecer una cultura de innovación y emprendedor a
- Desarrollo de nuevas estrategias basadas en talento y conocimiento

TASAS DE CRECIMIENTO ESTIMADAS PARA EL PIB PER CAPITA VALUADO SEGUN PARIDAD DE PODER DE COMPRA (PPC)

Desarrollo económico proyectado para Uruguay *

PIB per cápita valuado según paridad de poder de compra, miles de dólares

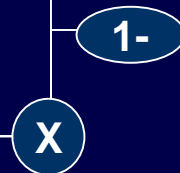
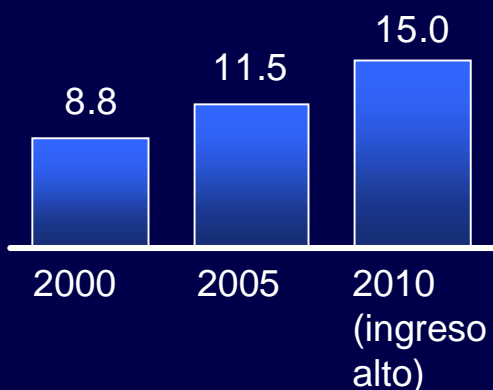


* 3.0% = TACC 1990-2000, 2.0% - TACC 1995-2000

Fuente: Banco Mundial, Análisis McKinsey

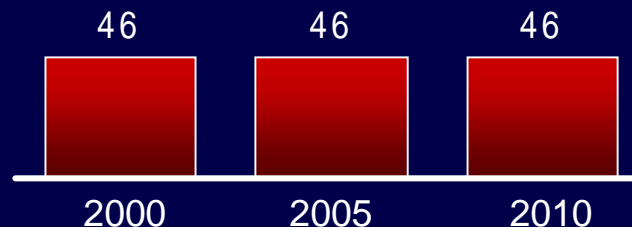
COMPONENTES DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO EN URUGUAY

PIB per cápita valuado a PPC
Miles de dólares



Participación en la fuerza laboral*

Porcentaje

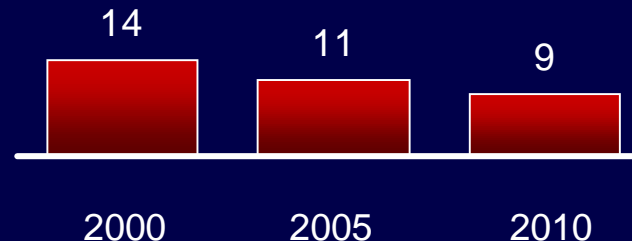


Supuestos

- La participación femenina en la fuerza laboral es importante (41% de la fuerza laboral)

Desempleo

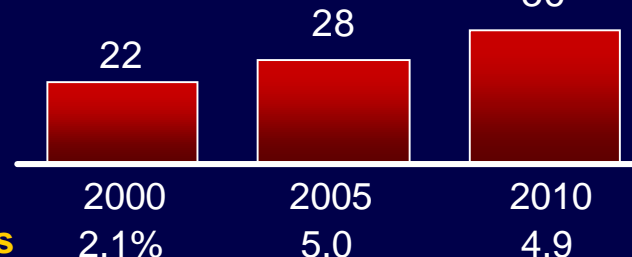
Porcentaje



- Reducción en la tasa de desempleo de 13.6% a 9.2%, logrando nivel de desempleo alcanzado en 1994

Aumento en la productividad valuado a PPC

Miles de dólares



- Requiere reducción de barreras a la productividad

**TACC
5 años**

Año	TACC 5 años (%)
2000	2.1%
2005	5.0
2010	4.9

* Fuerza laboral (empleada y desempleada) / población total

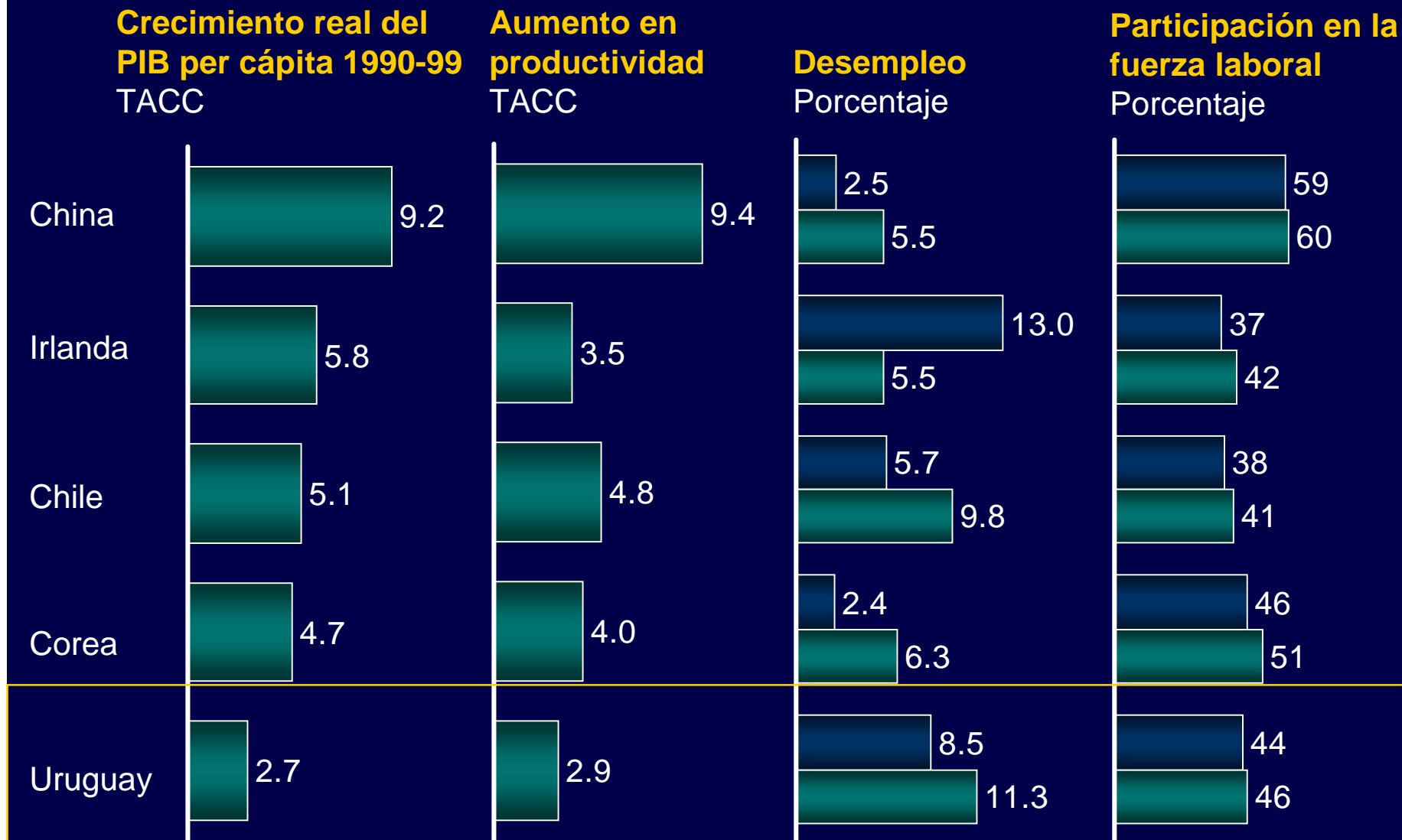
Fuente: Banco Mundial; análisis McKinsey

DIFICULTAD DE SOSTENER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO

Comparación de los componentes del crecimiento económico

1990
1999

Contribución de



Fuente: Banco Mundial; EIU

IMPOSIBILIDAD DE QUE UN ÚNICO SECTOR ALCANCE EL CRECIMIENTO REQUERIDO

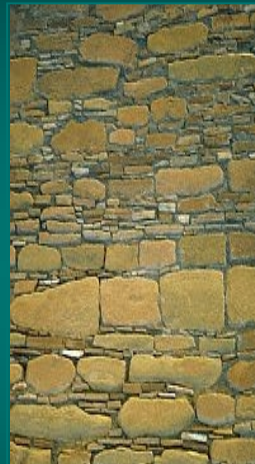


Se requiere el desarrollo de escenarios de crecimiento sectorial y la identificación de barreras a la productividad

* Supone que el resto de la economía crece a niveles históricos y que el crecimiento requerido es de 6% per cápita
Fuente: Banco Central de Uruguay

ELIMINACIÓN DE BARRERAS A LA PRODUCTIVIDAD

¿Cuáles barreras eliminar?



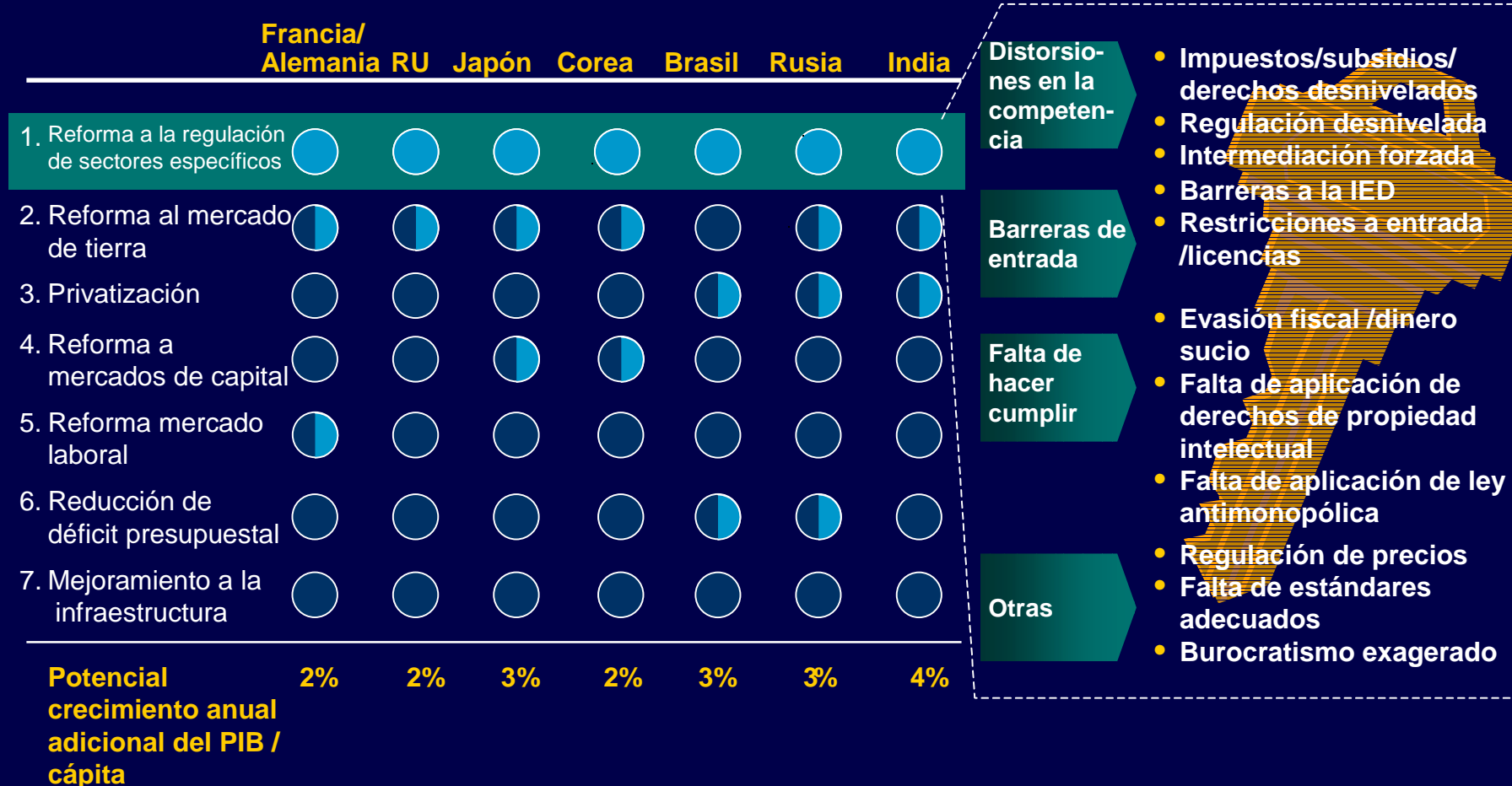
Enfocarse en eliminar las distorsiones de mercado específicas a un sector y en liberar la economía informal

- Una reforma nivel macro es necesaria, pero insuficiente
- El mayor impacto deriva de ajustes a cuestiones micro en cada sector y en factores de mercado clave (i.e., cuestiones laborales y de posesión de tierras)
- No olvidar a los grandes sectores domésticos/informales, no tan excitantes, pero cruciales

LA REFORMA A LA REGULACIÓN DE CADA SECTOR

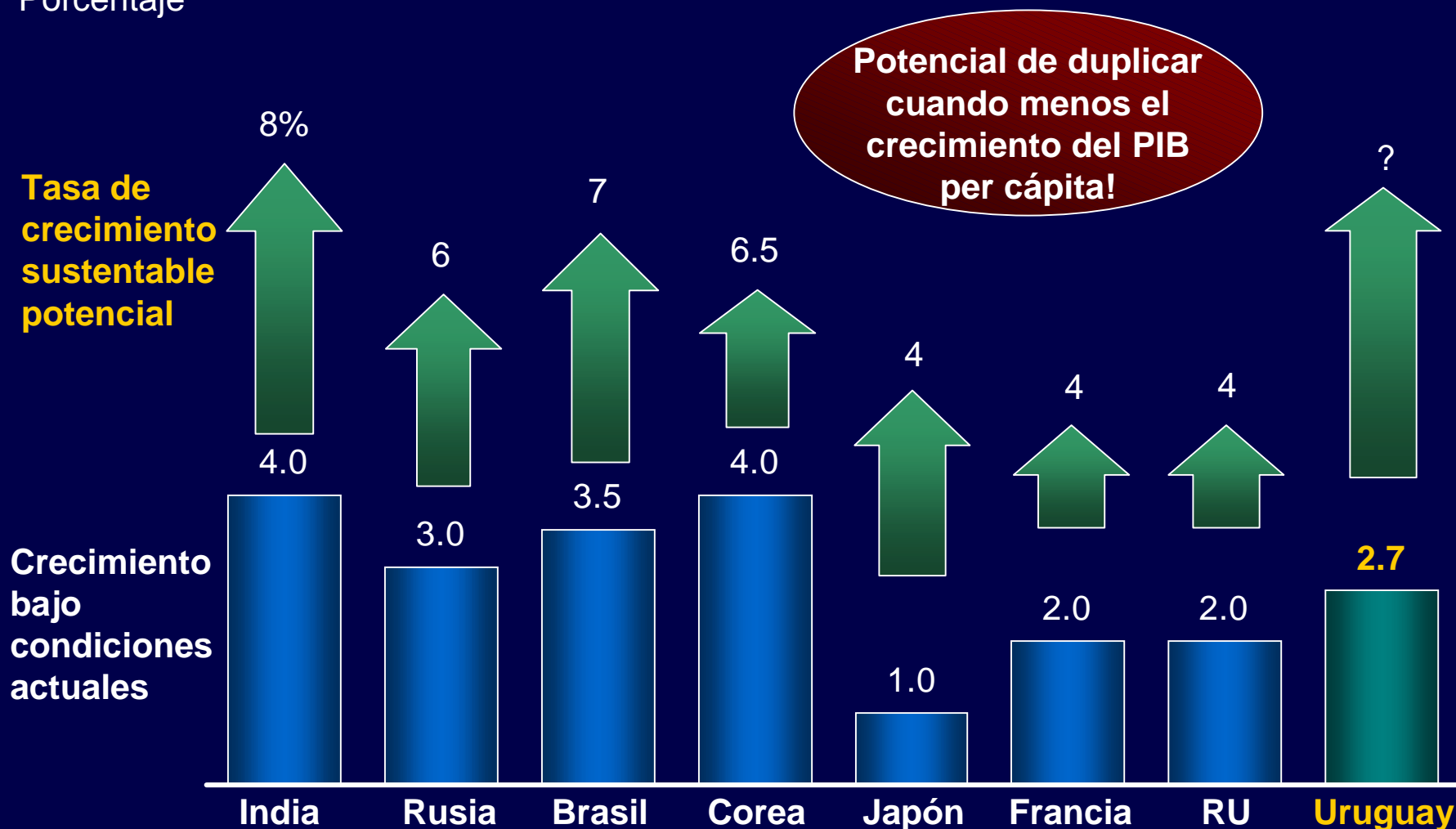
Contribución al crecimiento sostenido

● Alto ● Medio ● Bajo



IMPACTO DE LA REMOCIÓN DE BARRERAS A LA PRODUCTIVIDAD

Tasa de crecimiento real del PIB per cápita
Porcentaje



McKINSEY HA ESTUDIADO UNA GRAN VARIEDAD DE SECTORES EN DISTINTOS PAISES



Sectores

- Comercio
- Construcción de viviendas
- Acero
- Procesamiento de lácteos
- Automotor
- Telecomunicaciones
- Banca Minorista
- Software
- Confituras
- Servicios eléctricos
- Salud
- Molienda de trigo
- Hoteles
- Indumentaria
- Cemento
- Procesamiento de pollo
- Semiconductores
- Aerolíneas
- Petróleo
- Agricultura

Países

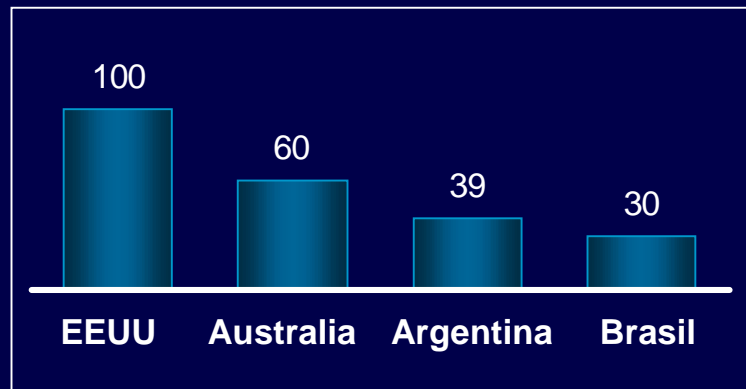
- India
- Rusia
- Brasil
- Japón
- Corea
- Reino Unido
- Alemania
- Francia
- Holanda
- Suecia
- Australia
- Polonia

PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA EN EL PROCESAMIENTO DE CARNES*

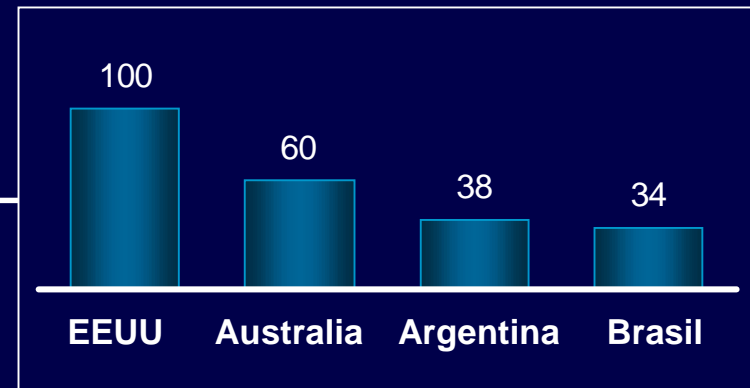
Indice Estados Unidos = 100, 1997

EJEMPLO

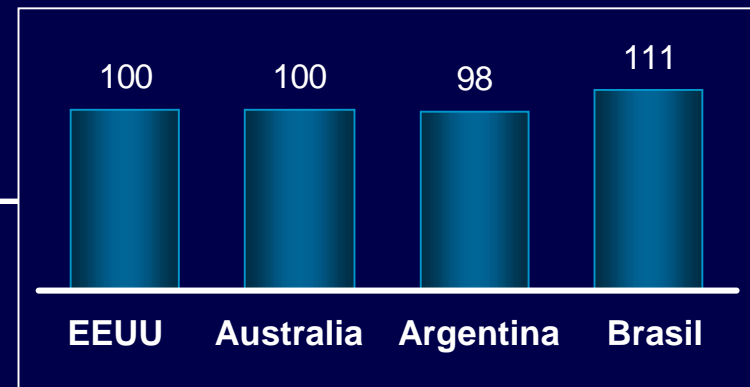
Valor agregado por hora trabajada



Valor agregado por empleado**



Horas anuales trabajadas por empleado



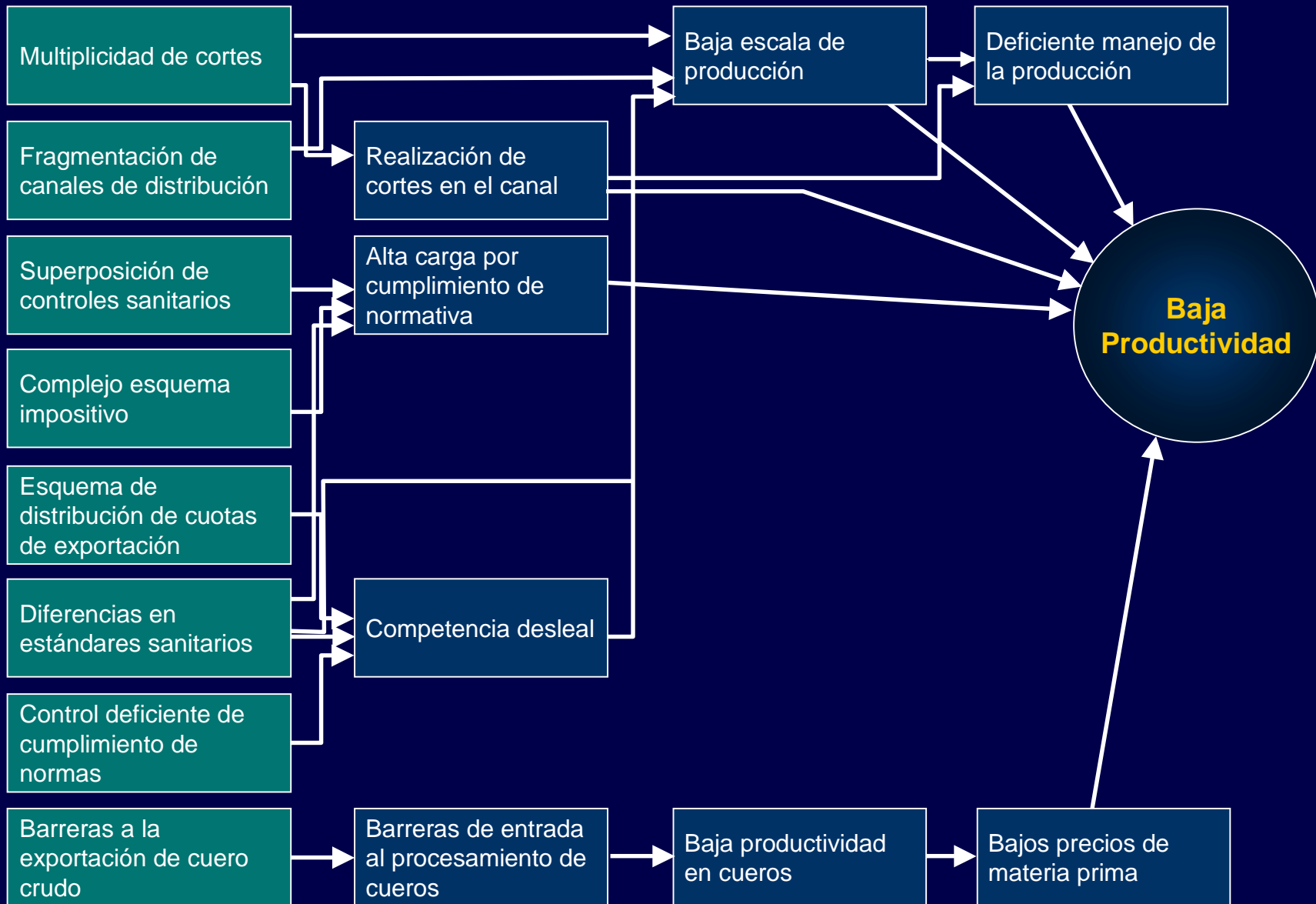
* Incluye faena y procesamiento de bovinos, porcinos y ovinos

** Ajustado por PPP calculado para todos los sectores de alimentos

Fuente: Cuentas Nacionales; US Census Bureau; Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística, Australian Bureau of Statistics; World Bank; Análisis McKinsey

RAZONES PARA UNA BAJA PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA CARNICA

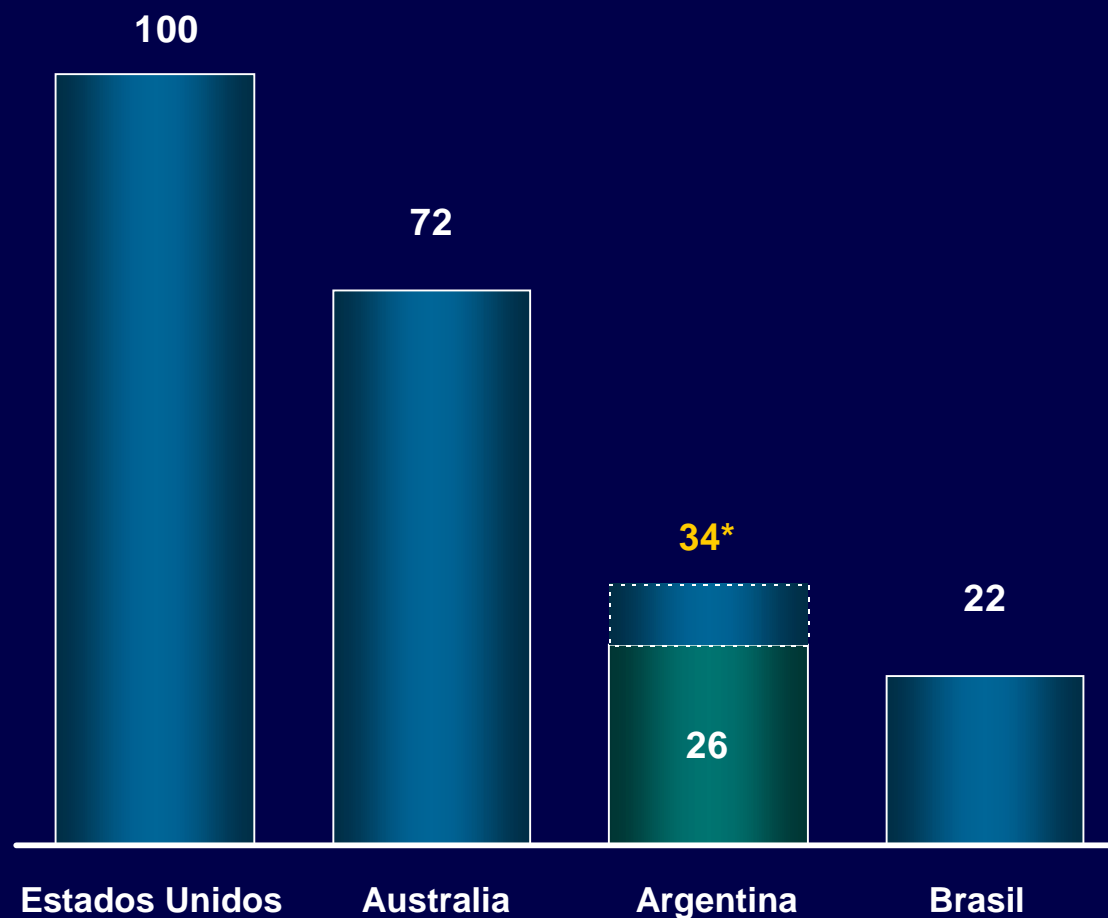
■ Causas



COMPARACION DE PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION

1997, Indice Estados Unidos=100

ESTIMADO



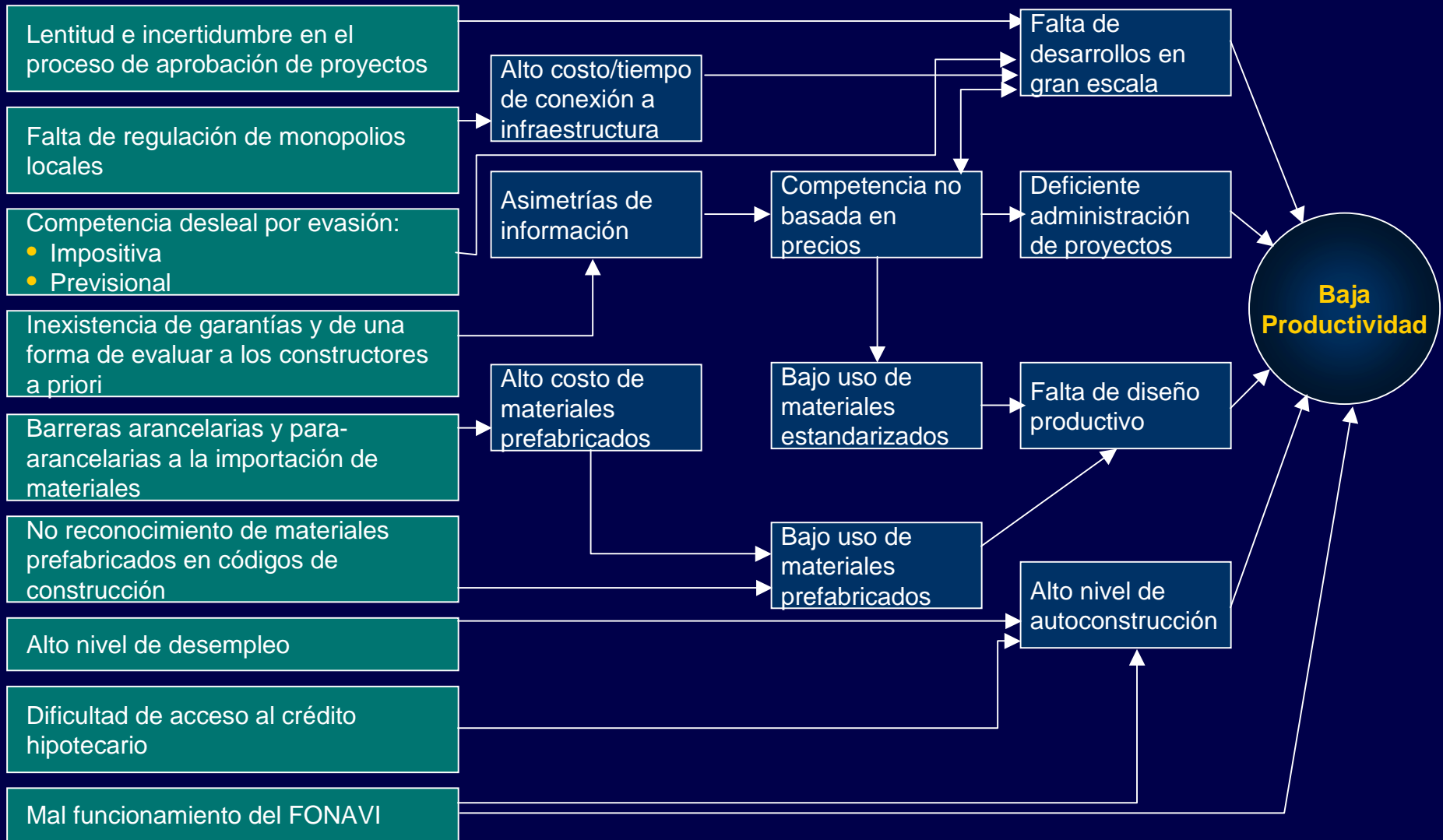
* Productividad ajustada por PPP del PBI y promedio de horas anuales trabajadas

Fuente: EIU; World Bank; Dirección Nacional de Cuentas Nacionales; McKinsey Global Institute

RAZONES PARA UNA BAJA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR DE CONSTRUCCION

PARA DISCUSION

■ Factores externos





LA FASE 2 DETERMINA LAS PALANCAS CLAVE DE PRODUCTIVIDAD EXAMINANDO LA ECONOMÍA EN 3 NIVELES



PLAN ESTRATÉGICO APOYADO EN EL CÍRCULO VIRTUOSO DEL DESARROLLO ECONÓMICO

- Determinar el patrimonio de activos del país (v.g., recursos naturales, infraestructura, talento, conocimientos, estabilidad macroeconómica)
- Comparar sus activos con los de países con un nivel de desarrollo similar y que compiten por la Inversión extranjera directa
- Identificar fortalezas y debilidades

Determinar el valor absoluto y relativo de los activos

Estudiar estrategias para mejorar activos

- Construir a partir de las fortalezas
 - Fomenta la inversión privada en activos (v.g., IP, capital fijo)
 - Invierte en activos compartidos (v.g., infraestructura, educación)
- Fortalecer los activos centrales conforme se requiere (v.g., instituciones políticas, sistemas de mercado)

Mejorar la base de activos

- Aumentos en productividad resultado de
 - Inversiones en capital fijo
 - Efecto multiplicador de los activos intangibles (v.g., conocimientos, sistemas de mercado)



CONVENIENCIA DE APALANCAR EL PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO DE URUGUAY EN LOS ACTIVOS DEL PAÍS

Individuales		<ul style="list-style-type: none"> • Marca • Destreza tecnología
Compartidos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos naturales • Fuerza laboral bien preparada • Ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de derecho (riesgo de país bajo) • Estabilidad macroeconómica
	Tangibles	Intangibles

¿Cuáles iniciativas apalancarán estos activos y los mejorarán?



SINGAPUR UTILIZO ACTIVOS CLAVE DEL PAIS PARA DESARROLLAR SU SECTOR FINANCIERO

Individual

- Ubicación de empresas multinacionales clave
- Empresas estatales exitosas y susceptibles de medición
- Gran cantidad de reservas en moneda extranjera por el estado

- Reconocido como un Centro Asiático

Compartido

- Infraestructura – tecnología de telecomunicaciones
- Gobierno que trabaja
- Ubicación como uno de los puertos clave de Asia

- Sistema educativo
- Estado de derecho (ej, exigir cumplimiento de derechos de propiedad, gobierno más limpio en Asia)
- Instituciones de gobierno estables y sólidas (ej. Autoridad Monetaria)
- Estabilidad macroeconómica
- Sistemas de mercado
- Calidad de vida – entre los mejores de Asia

Tangible

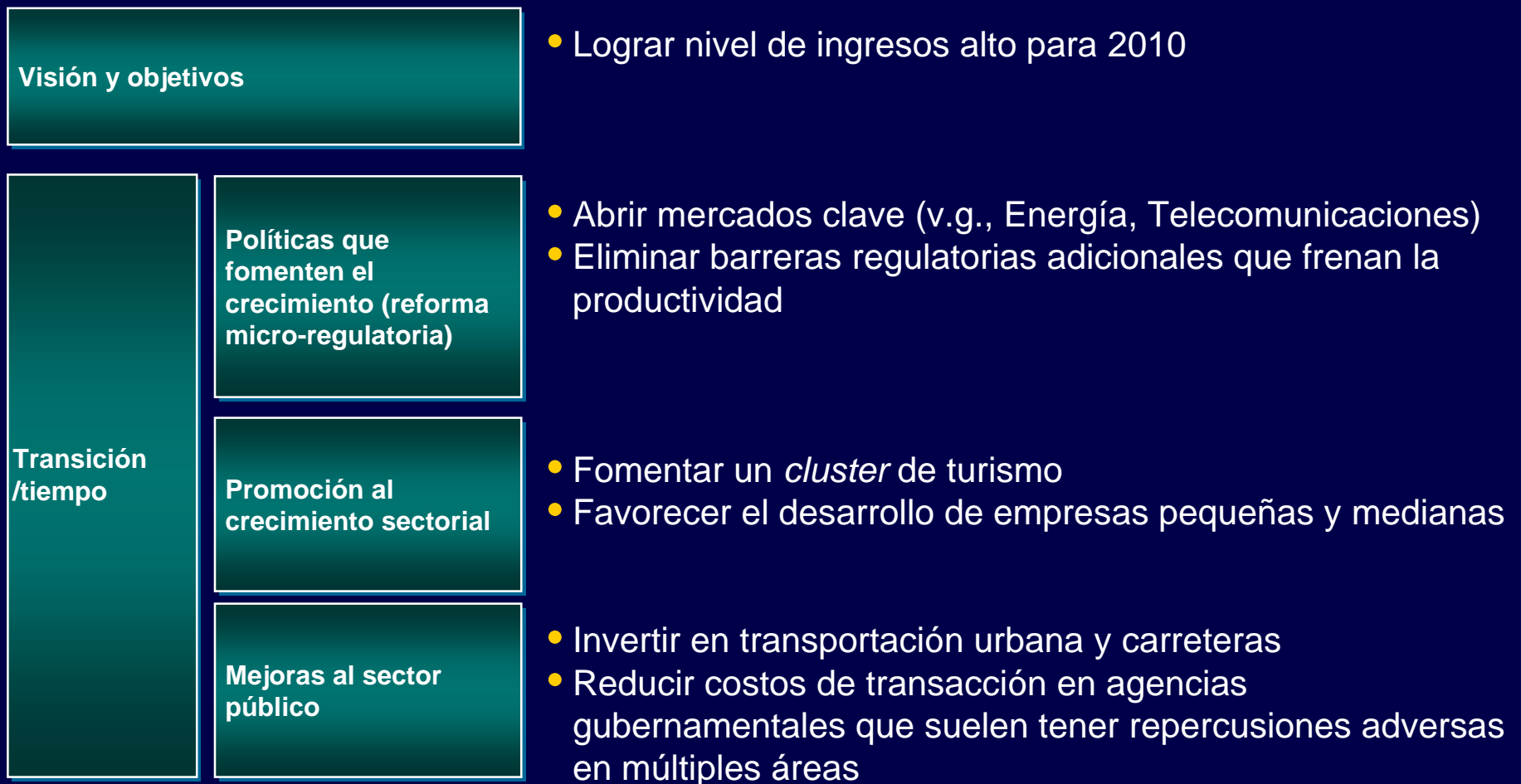
Intangible

SINGAPUR UTILIZO SUS ACTIVOS PARA CONSTRUIR UNA ESTRATEGIA PARA EL SECTOR FINANCIERO



POSIBLES COMPONENTES DE UN PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO PARA URUGUAY

ILUSTRATIVO
NO EXHAUSTIVO



OBJETIVOS DE ESTA REUNIÓN

- Si bien el Uruguay ha logrado crecer a buenas tasas, en la primera parte de los 90, la coyuntura de los últimos años y otros numerosos desafíos se encuentran por delante de la aspiración de fomentar un desarrollo económico sostenido
- Crecer a tasas elevadas requiere de un proceso riguroso para el diseño de la estrategia de desarrollo económico para asegurar el compromiso de todos los sectores del país.

• Varios países y estados han desarrollado programas estructurados con éxito en fomentar el crecimiento sostenido de sus economías

- McKinsey & Company ha contribuido a que varios países y estados tengan éxito en fomentar el crecimiento sostenido de sus economías

PROGRAMAS DE DESARROLLO

EJEMPLO

Malaysia Development Corporation (MDC)

Wolfsburg AG, Alemania

Parque Industrial Suzhou (SIP) China

Departamento de Desarrollo Irish/Farfàs

Cleveland Tomorrow

Silicon Hills (Austin)

Silicon Glen (Edinburgo)

Silicon Valley

Georgia Research Alliance

Route 128 (Massachusetts)

Ottawa-Carleton Research Institute (Canadá)

Sophia Antipolis (Nice, Francia)

Research Triangle Park (RTP) Carolina del Norte

REQUISITOS CLAVE PARA PROGRAMAS EXITOSOS

ILUSTRATIVO

Factores clave de éxito

Ejemplos ilustrativos

Aspiraciones claras y resultados medibles

- Definir aspiraciones y resultados esperados
- Reducir a acciones medibles e hitos para corto y mediano plazo

- MDC y IDA enfocados en atraer importantes corporaciones internacionales de primer nivel
- JV de Silicon Valley se centra en más de 20 medidas de performance y publica resultados
- Wolfsburg se enfocó y logró reducir el desempleo en 5 puntos en un año

Liderazgo comprometido y cooperación

- Elegir líderes identificables y comprometidos
- Asegurar cooperación entre instituciones privadas y públicas

- El Primer Ministro de Baviera preside el Comité de Seguimiento de la competencia alemana de planes de negocio
- La participación de China y Singapur fue un factor decisivo para atraer 62 empresas internacionales a Suzhou
- Wolfsburg AG es una empresa con participación de Volkswagen y el gobierno de Wolfsburg

Iniciativas equilibradas en corto y largo plazo

- Crear ganancias visibles al comienzo para crear masa crítica enfocándose en organizaciones “shaper”
- Cultivar el crecimiento a través de innovación y *entrepreneurship*

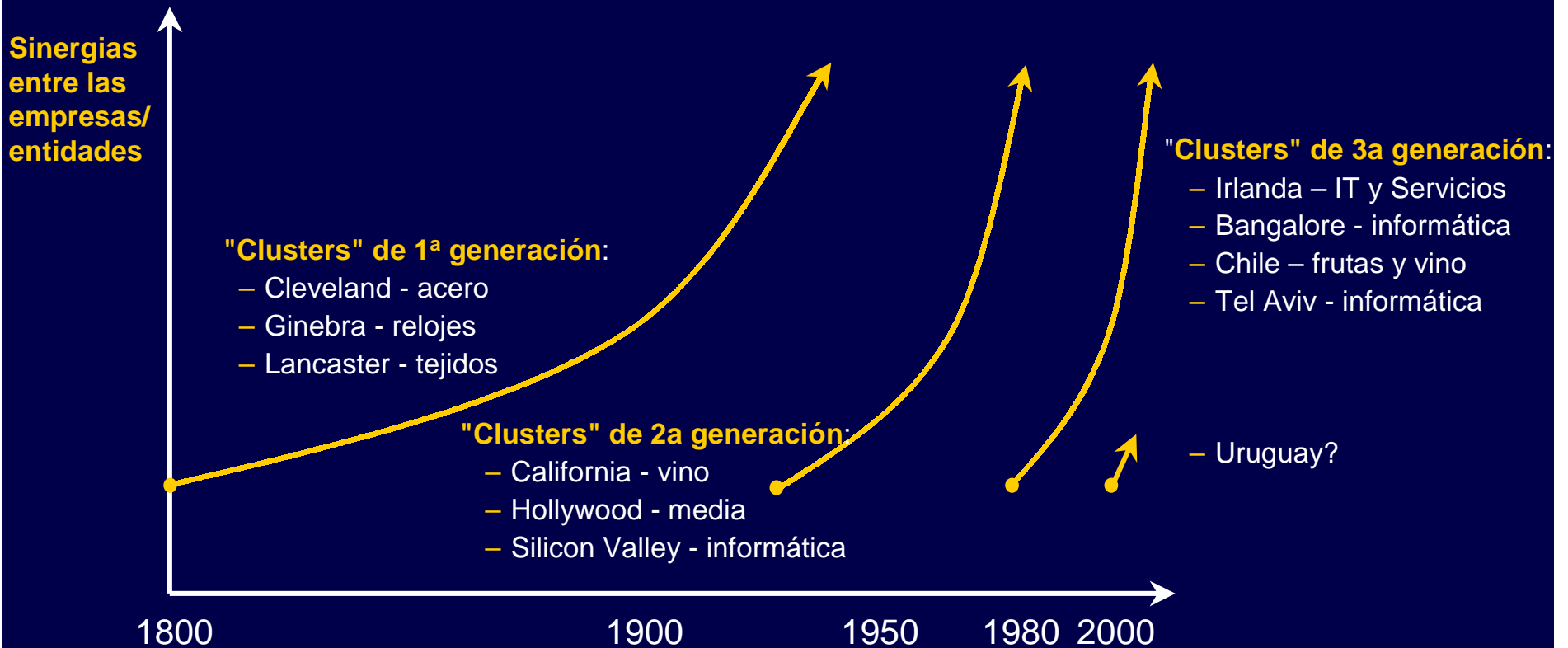
- El éxito de RTP surge de la decisión de IBM de implementar departamentos de Investigación y Desarrollo en el parque industrial
- IDA tuvo como objetivo y “logró” la reubicación de jugadores clave, mientras que EI desarrolló apoyo de mediano plazo a empresas locales

Propuesta de valor distintiva

- Definir una propuesta de valor clara alrededor de segmentos específicos de industrias y tecnologías

- Silicon Valley es el mejor lugar para desarrollar software y biotecnología
- Irlanda es la sede del 47% de la fabricación de computadoras en Europa

EJEMPLOS DE DESARROLLOS ENFOCADOS TIPO "CLUSTERS"



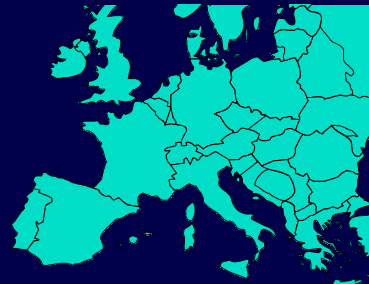
- Movilidad de los factores aumenta
- Rotación de activos se acelera
- Tiempo de ejecución disminuye
- Movilidad de las personas aumenta
- Grado de interacción aumenta con costos menores

EJEMPLOS DE CLUSTERS CON FUERTE CRECIMIENTO

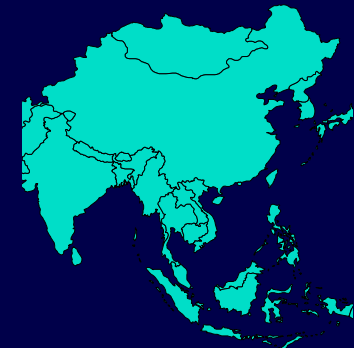
Norteamérica



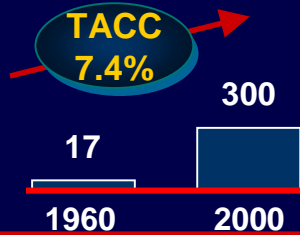
Europa



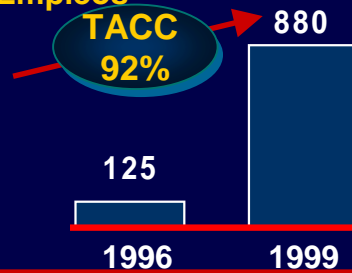
Asia



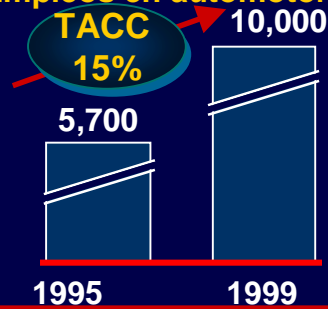
Silicon Valley (IT)
Empleos de alta tecnología ('000)



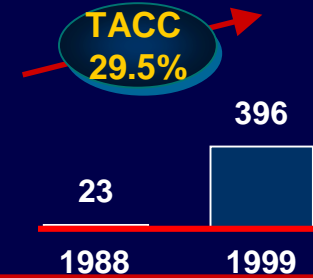
Munich-Martinsried (Biotecnología)
Empleos



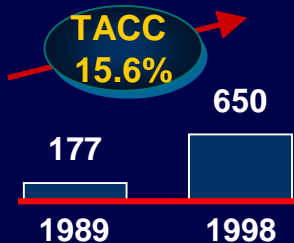
Graz, Styria (Automotriz)
Empleos en automotores



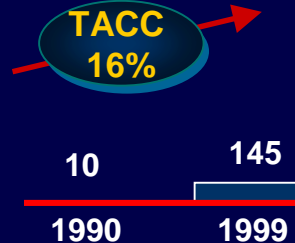
Bangalore, India (SW)
Empresas de software



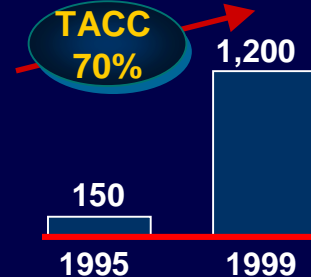
Austin, Texas (IT)
Empresas de software



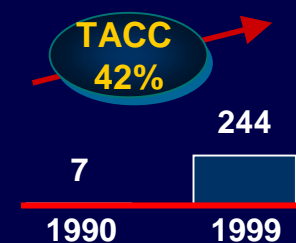
Oulo, Finlandia (IT/telecomunicaciones)
Empresas



Ypres, Bélgica (software)
Empleos en software



Hyderabad, India (SW)
Empresas de software



"IDEA PARKS": SURGEN EN DIVERSAS REGIONES

Parque de investigación

- "Silicon Glen" es un campo de 35 hectáreas basado en una asociación con 4 universidades y apoyado por la mitad de las 50 empresas top de electrónica

Impacto

- Atrae más inversiones de IT que cualquier otra región de Europa
- Impulsa crecimiento de la industria electrónica generando empleo para más de 71,000 escoceses
- El centro de diseño de Cadence es el establecimiento más grande para la investigación "system on chip"; Virtual Component Exchange es el primer productor mundial para bloques de comercialización IP

Parque de ciencia

- El Parque de Alta Tecnología Zhongguancun comenzó a través de un joint venture entre el gobierno local de Beijing y la Comisión de Defensa Nacional China

Impacto

- Contrata a IBM, Hewlett-Packard, Motorola e Intel como arrendatario
- Ha recibido solicitudes de más de 300 nuevas empresas
- Se ha convertido en una de las mayores incubadoras

Incubador

- "Flanders Language Valley" brinda soporte a emprendimientos de oratoria, inteligencia artificial y aplicación del lenguaje a través de capacitación, reclutamiento e infraestructura

Impacto

- Estableció un fondo de £125 millones para brindar apoyo a 41 empresas
- Contrata a Cisco y Microsoft como inversores y EDS e Intel como arrendatarios

Parque de alta tecnología

- El Parque de Alta Tecnología Kulin es un parque de producción de 3,100 acres; fundado en 1996, en la actualidad posee conexiones de fibra óptica, una comunidad de viviendas, una estación de telecomunicaciones capaz de operar 60,000 líneas y su propia estación de energía

Impacto

- Alberga 15 empresas (85% multinacionales)
- Casi 1.4 miles de millones de dólares estadounidenses han invertido en el parque por las empresas que operan en él
- Ha ayudado a que Malasia se convierta en uno de los principales exportadores de productos electrónicos del mundo

EL CASO DE IRLANDA

ILUSTRATIVO

Entorno macro

- Inversión en áreas clave como educación y telecomunicaciones
- Beneficios tributarios, ej. Impuesto corporativo del 10%
- Austeridad y reducción de deuda pública
- País atractivo para vivir

Iniciativas específicas

Enterprise Ireland

- Creación de mecanismos de apoyo financiero y gerencial a empresas locales para duplicar sus resultados económicos

Industrial development agencies (IDA)

- Atracción dirigida de 1200 multinacionales en sectores clave a través del estímulo a la inversión externa directa

Universidad Trinity College Dublin

- Centro de innovación en alianza con empresas en áreas clave, con más de 100 proyectos en desarrollo

Crecimiento y reducción del desempleo a la mitad

- 240 nuevos exportadores en 5 años
- Desarrolla el 45% del software de Europa
- Creciente desarrollo de un centro financiero

EL CASO DE WOLFSBURG (ALEMANIA)

ILUSTRATIVO

Entorno

- Sede del grupo Volkswagen (600,000 u.p.a, 50,000 emp.)
- Desempleo del 20%, superior al promedio alemán
 - Pérdida de producción a otras regiones
 - Alta integración intra-compañía
 - Pocos proveedores locales
 - Poca actividad entrepreneur
- Poco atractivo del lugar

Iniciativas específicas

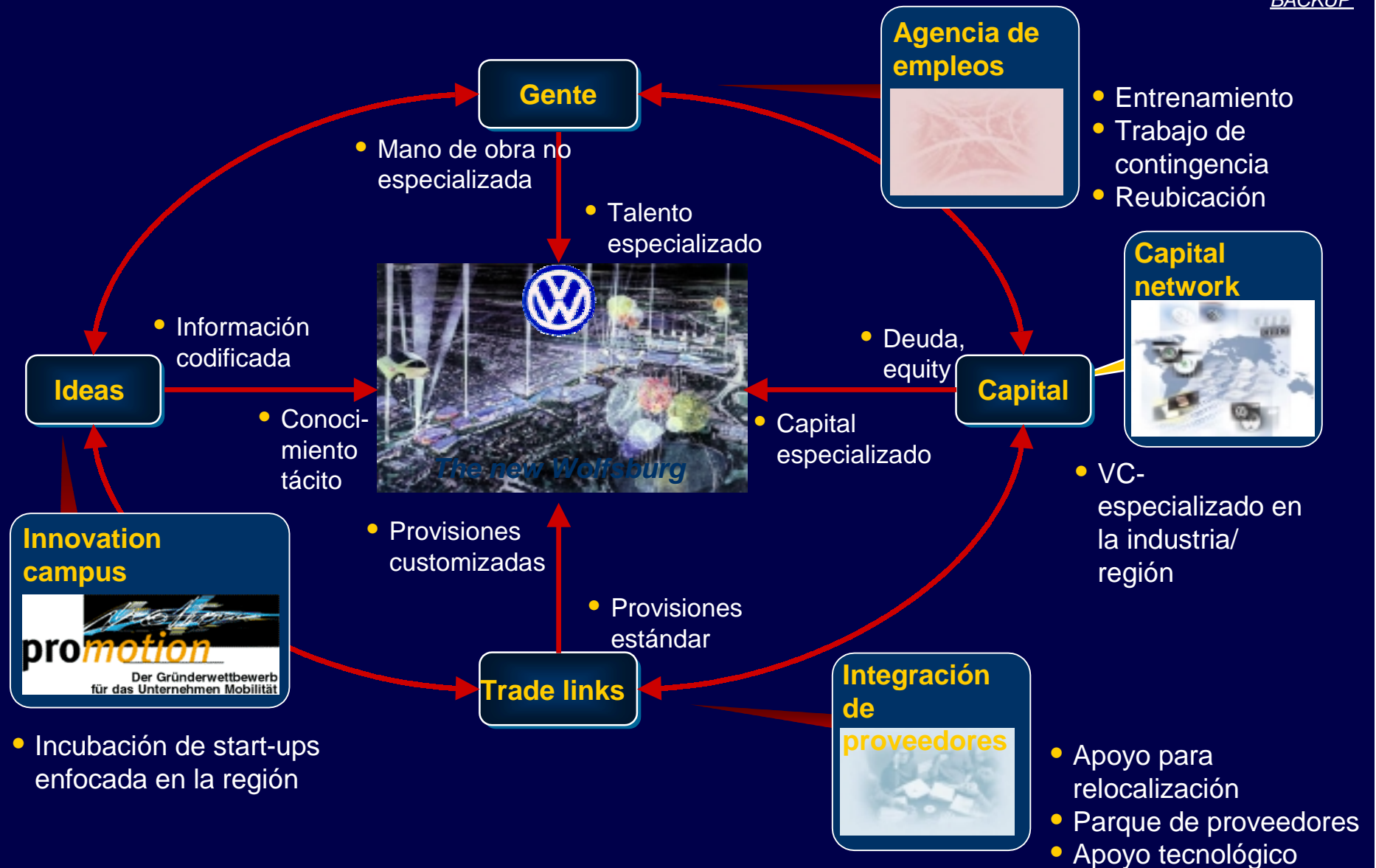
- Wolfsburg AG, sociedad privada-pública con financiamiento inicial de VW pero actualmente con participación variada (e 20M)
 - Parque de desarrollo tecnológico
 - Sistema de integración de proveedores
 - Impulso de start-ups por medio de VC local
 - Agencia de empleos
 - Universidad del Auto
 - Desarrollo de plan cultural y recreativo para atraer RRHH calificados

Resultados Primer año


- 6,000 empleos creados
- 360 proveedores relocalizados a la región
- 350 ingenieros de alto calibre se mudaron a la región
- 30 nuevas compañías de alto potencial creadas

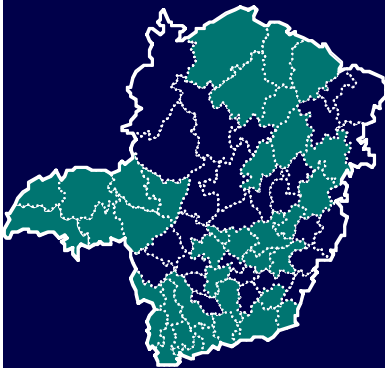
EL CICLO DE WOLFSBURG

BACKUP



DESARROLLO DE "CLUSTERS" CON POTENCIAL EN MINAS GERAIS

 Regiones con "clusters" potenciales



Sectores

Artesanía
 Mayorista
 Automovilístico
 Aves
 Biotecnología
 Bovinos
 Cachaça
 Café
 Calzados
 Construcción
 Equip. eléctricos
 Equip. electrónicos
 Frutas
 Gemas
 Lácteos

 Metal-mecánica
 Moda
 Muebles
 Siderurgia
 Azúcar
 Software
 Telecomunicaciones
 Textil

 Turismo

25 sectores

Regiones*

Diamantina
 Uberlândia
 Belo Horizonte; Juiz de Fora
 Pará de Minas; Uberaba/Uberlândia
 Belo Horizonte/Montes Claros
 Uberaba/Uberlândia/Ituiutaba
 Salinas
 Alfenas/São Sebastião/Varginha; Patrocínio/Patos de minas
 Divinópolis/Oliveira (Nova Serrana)
 Belo Horizonte
 Belo Horizonte
 Belo Horizonte; Itajubá/Pouso Alegre/Santa Rita do Sapucaí
 Janaúba/Januária
 Governador Valadares/Teófilo Otoni
 Andrelândia/São Lourenço; Juiz de Fora/Poços de Caldas/Pouso Alegre; Uberlândia
 Belo Horizonte; Ipatinga/Itabira; Varginha
 Belo Horizonte
 Belo Horizonte; Juiz de Fora/Ubá; Uberaba
 Belo Horizonte; Ipatinga/Itabira
 Frutal/Uberaba; Ipatinga/Itabira
 Ponte Nova
 Uberlândia
 Cataguases/Ubá; Divinópolis; Juiz de Fora; Montes Claros; Poços de Caldas
 Araxá; Belo Horizonte; Ouro Preto/São João del Rey; Poços de Caldas; São Lourenço

37 regiones

OBJETIVOS DE ESTA REUNIÓN

- Si bien el Uruguay ha logrado crecer a buenas tasas, en la primera parte de los 90, la coyuntura de los últimos años y otros numerosos desafíos se encuentran por delante de la aspiración de fomentar un desarrollo económico sostenido
 - Crecer a tasas elevadas requiere de un proceso riguroso para el diseño de la estrategia de desarrollo económico para asegurar el compromiso de todos los sectores del país.
 - Varios países y estados han desarrollado programas estructurados con éxito en fomentar el crecimiento sostenido de sus economías
- **McKinsey & Company ha contribuido a que varios países y estados tengan éxito en fomentar el crecimiento sostenido de sus economías**

INVESTIGACIÓN DE MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE – RESOLUCIÓN DEL DEBATE

Objetivo: Identificar las barreras más importantes al crecimiento del PIB y cuantificar el impacto para el país

- 14 países estudiados a la fecha
 - Países desarrollados: Australia, Japón, R.U., Francia, Alemania, Holanda, Suecia, E.U.A.
 - Países en desarrollo: Tailandia, India, Corea, Brasil, Polonia, Rusia, Filipinas y Argentina (en realización)
- Enfoque en los sectores más importantes
 - Sectores que representan el mayor porcentaje del PIB
 - 3-10 sectores por país
- Metodología rigurosa con apoyo crítico
 - Esfuerzo integral para cada país con recursos totalmente dedicados
 - Análisis microeconómico ascendente
 - Apalancamiento en los recursos internacionales expertos y el acceso a empresas de McKinsey
 - Colaboración de destacados economistas (v.g., Robert Solow)

LOS PROYECTOS DE MCKINSEY SOBRE DESARROLLO ECONOMICO HAN TENIDO UN IMPACTO SIGNIFICATIVO



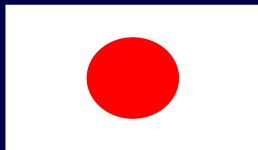
Destacados



- Reestructuración del sector financiero
- Reducir restricciones en el mercado inmobiliario para permitir operar a los supermercados
- Reducir restricciones para IED



- Programa de reforma económica del Presidente Putin
- Reestructuración de ferrocarriles y telecomunicaciones
- Nuevos tribunales y reforma del mercado inmobiliario



- Asesoramiento al Primer Ministro
- Cambios en la regulación para estimular empleo en sector de servicio nacional (ej. salud, construcción de viviendas)



- Asesoramiento al Chancellor of the Exchequer Gordon Brown
- Reducir restricciones en el mercado inmobiliario
- Fortalecer el poder de la agencia de competencia antimonopólica

CAPACIDADES DE MCKINSEY PARA APOYAR A GOBIERNOS EN LA PREPARACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE

Propuesta de valor de McKinsey

Establecer aspiración factible

- Dada nuestra base de experiencias y los éxitos en los cuales hemos sido testigo, podemos apoyar a nuestros clientes en la definición de su visión, a la vez que formulamos estrategias pragmáticas para que alcancen sus objetivos. Hacemos que los objetivos sean tangibles al fundamentar las aspiraciones ambiciosas de nuestros clientes en ejemplos cuidadosamente analizados

Asegurar la aceptación y el compromiso de los principales interesados

- Contamos con experiencia significativa en apoyar los esfuerzos de líderes de empresa en la movilización de recursos hacia la consecución de un objetivo
- McKinsey realiza análisis no sólo a nivel regional sino también de los principales interesados a fin de lograr que sean aceptados por los responsables de la toma de decisiones
- Desde el primer día del estudio, McKinsey empieza a colaborar con el cliente en la preparación de la estrategia y el proceso de comunicación con los principales interesados

Generar impacto implementable

- McKinsey modula las aspiraciones del cliente considerando los pasos específicos que requiere la organización para cumplir sus objetivos
- Jerarquiza las acciones a tomar buscando que obtengan el impacto mensurable más elevado
- Nuestra meta es crear una "actividad sostenida en sus propias bases" mediante la utilización de un análisis de retorno económico en el cual se sustenten las recomendaciones

EJEMPLOS DE PROYECTOS ENFOCADOS EN DESARROLLO ECONÓMICO

	Papel en el desarrollo económico	Muestra de la función de McKinsey
Organizaciones multilaterales	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a gobiernos nacionales y regionales en esfuerzos para la planeación y el financiamiento de su desarrollo económico 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a las Naciones Unidas en el desarrollo e implementación de un proyecto de transporte urbano para Bogotá, Colombia
Gobiernos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de lineamientos directivos y reglas de economía • Participación en esfuerzos para el desarrollo económico de sectores industriales específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con el Gobierno del Estado de Puebla, México en la planeación y ejecución de un programa de desarrollo urbano
Corporaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de esfuerzos para promover la colaboración en el cluster • Definición de perspectiva empresarial para los esfuerzos de desarrollo económico emprendidos por gobiernos y organizaciones civiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la Corporación Volkswagen en el desarrollo de un plan para la revitalización de Wolfsburg, Alemania
Cámaras de industria y comercio	<ul style="list-style-type: none"> • Foro para las empresas en una industria a fin de brindarles información y promover la cooperación • Asesoría a entidades públicas en la toma de decisión y colaboración en proyectos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con los Presidentes Ejecutivos de las principales corporaciones en Ohio, E.U.A. para impulsar el crecimiento de la economía en el estado mediante el lanzamiento de nuevos negocios
ONGs y fundaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo a grupos civiles de esfuerzos para promover el cambio económico/social 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a Chicago United Foundation en articular su misión y comunicar el impacto

McKinsey colabora con otras entidades además de las mencionadas (v.g., universidades)

EXPERIENCIA RECIENTE DE MCKINSEY EN DESARROLLO ECONÓMICO: AMÉRICA

Muestra de países servidos

Principales temas cubiertos

México	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de estrategias regionales (v.g., Puebla, Sonora) • Políticas sectoriales de crecimiento • Cambio a la regulación (v.g., telecom, energía, distribución de agua, aeropuertos) • Privatización de servicios públicos y de otras entidades • Reorganización/reinvención del gobierno (v.g., ministerio de hacienda, escuelas)
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo económico y creación de empleo (v.g., Atlanta, Miami, Los Ángeles) • Planificación urbana y obra pública (v.g., Detroit, Louisiana)
República Dominicana	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Nacional de Desarrollo • Estrategias de crecimiento sectoriales (v.g., sector azucarero) • Mejoramiento de la eficiencia de la autoridad recaudadora de impuestos
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Intervención en la crisis del sector financiero • Modernización de los servicios públicos de propiedad estatal (v.g., telecomunicaciones, agua, distribución eléctrica)
Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> • Intervención en la crisis del sector financiero Privatización
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas sectoriales de crecimiento • Cambio a la regulación (v.g., telecomunicaciones) • Privatización • Estrategias de desarrollo regional (v.g., Minas Gerais)
Argentina	<ul style="list-style-type: none"> • Privatización (v.g., petróleo, fondo de pensiones de seguridad social) • Cambio a la regulación (v.g., sistema bancario)
Jamaica	<ul style="list-style-type: none"> • Intervención en la crisis del sector financiero

CONFIDENCIAL

Fomentando el Desarrollo Económico en Uruguay



Foro sobre inversión
25 de octubre de 2001

Este documento es para uso exclusivo del cliente. Ninguna parte del mismo puede circularse, citarse o reproducirse fuera de la organización del cliente sin previa autorización escrita de McKinsey & Company, Inc. Este material fue utilizado por McKinsey & Company como parte de una presentación oral, y no es un registro completo de la discusión.

INICIATIVAS DE PROMOCION DE EXPORTACIONES DEL URUGUAY

NO EXHAUSTIVO

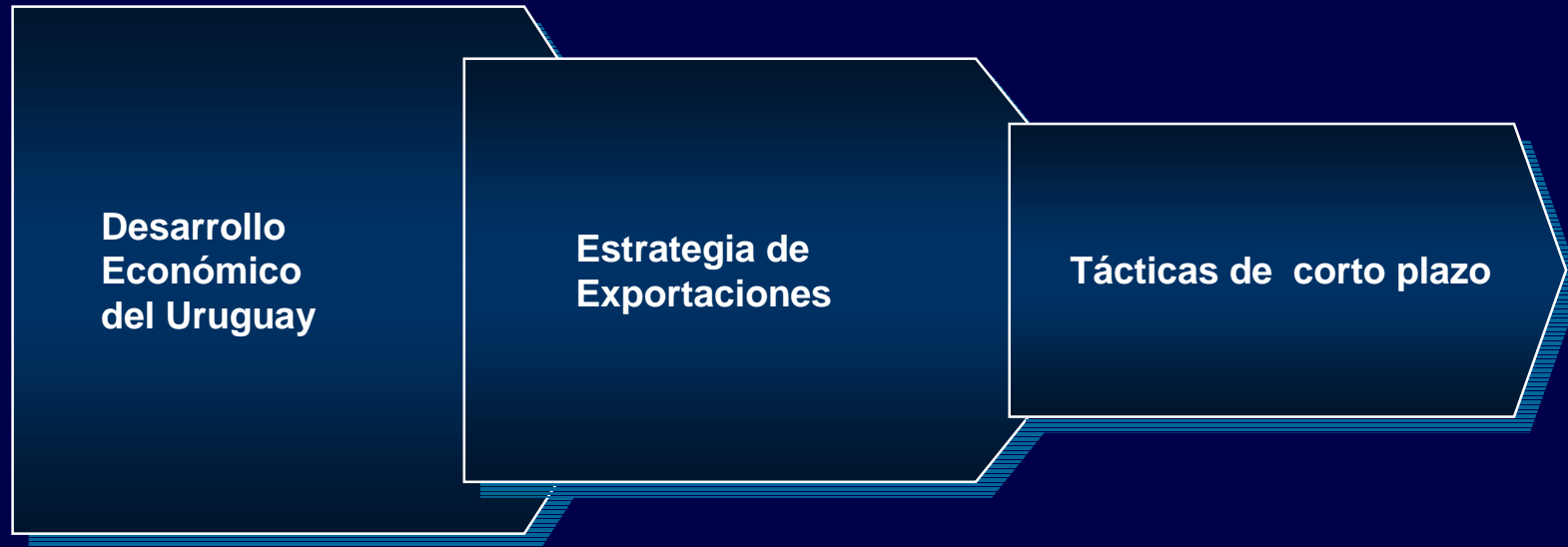
Sectoriales

- **Beneficios Impositivos:** para promover la exportación de productos manufacturados, las empresas pueden solicitar declaración de interés nacional para proyectos de inversión y obtener exoneración parcial de impuestos por algunos años o exoneración total de tributos a equipos industriales importados
- **Admisión temporaria:** la industria de la importación está sujeta a un régimen que permite la importación sin pago de aranceles de insumos tales como materias primas, autopartes, piezas, motores, materiales, envases, y otros que se incorporen directamente al producto a exportar
- **Draw Back:** para ciertos productos este régimen permite la devolución de los aranceles abonados en la importación, en ocasión de su reexportación, ya sean reexportados luego de industrializados o en el mismo estado

Generales

- **Devolución de impuestos:** las exportaciones están exentas del pago del IVA, y un régimen de devolución permite recuperar impuestos internos que forman parte del costo de productos exportados
- **Proyectos de interés nacional orientados a la exportación** son elegibles para incentivos impositivos y tarifarios
- **Régimen de Financiación de Exportaciones:** el Banco Central y la mayoría de los bancos ofrecen créditos en moneda extranjera para exportaciones, incluso en forma de prefinanciamientos, con tasas especiales
- **Programa oficial de seguros para exportaciones:** cubre ventas a clientes en el exterior que pueden resultar insolventes

PROGRAMA GLOBAL DEL ESFUERZO DE DESARROLLO



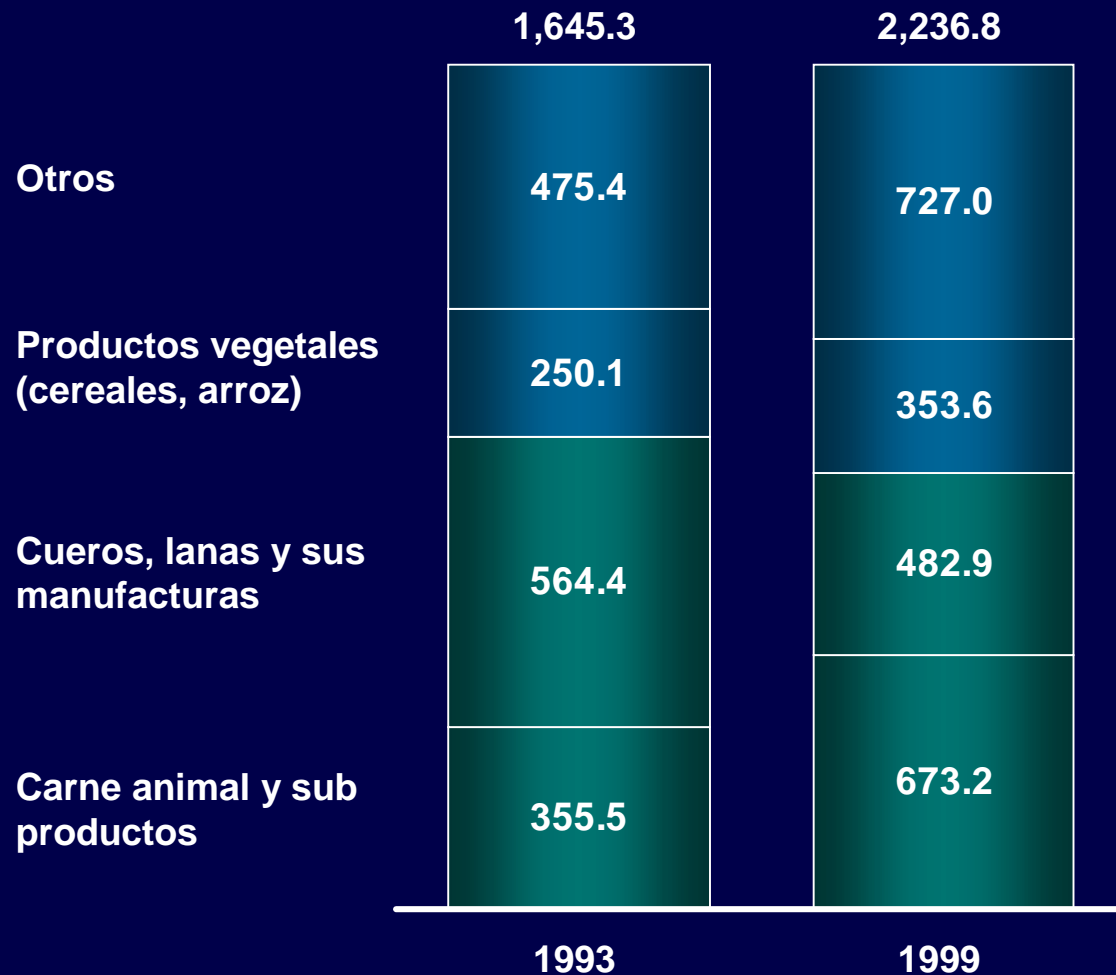
- Desarrollo de sectores con ventajas competitivas
- Estrategia de Exportaciones
- Estrategia fiscal
- Estrategia de asignación de recursos
- Estrategia educativa

- Sectores clave/prioritarios
 - Ventajas competitivas
 - Efecto multiplicador
- Atracción de empresas internacionales a radicarse
- Desarrollo de empresas medianas locales
- Desarrollo de capacidades
- Política fiscal

- Promocionar empresas existentes
- Proteger/desarrollar exportaciones actuales
- Apoyar el desarrollo de capacidades necesarias

MIX DE EXPORTACIONES DEL URUGUAY

Millones de U\$S



Rubros de alto crecimiento

- Carne vacuna enfriada y congelada
- Queso y requesón
- Cueros bovinos curtidos
- Arroz

NECESIDAD DE REALIZAR ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD INDIVIDUALES EN CADA SECTOR

PARA DISCUSIÓN

¿Cuáles son los principales retos en productividad del sector de comercio en Uruguay?

¿Qué factores operativos limitan la productividad del sector de comercio de Uruguay?

- ¿Invierten los recursos de capital adecuados los almacenes de comercio de Uruguay?
 - ¿En qué forma se distribuyen las inversiones en comercio por formato de tienda/producto (v.g., tienda de abarrotes, supercentros)
 - ¿Qué inversiones en tecnología se han realizado en el sector de comercio?
- ¿Qué factores limitan la productividad fuerza laboral de Uruguay en este sector?
 - ¿Existe una utilización demasiado baja en la capacidad laboral?
 - ¿Está bien preparada la fuerza laboral en cuanto a educación y capacitación?
 - ¿Son apropiadas las escalas de salarios para el entorno del país?
- ¿Se apegan los almacenes a las mejores prácticas utilizadas internacionalmente?
 - ¿Existe un gasto efectivo en marketing en la industria de comercio en Uruguay?
 - ¿Conocen los comercio outlets los estándares de la mejor práctica en las áreas clave y se apegan a ellos (v.g., distribución de la tienda, colocación de productos)?

¿Fomenta la productividad la dinámica de la industria de comercio?

- ¿Qué tan competitiva es la industria de comercio nacional?
- ¿Se aplican las mismas leyes a los distintos participantes de la industria?
- ¿Están expuestos los comerciantes de Uruguay a las mejores prácticas internacionales?

¿Qué factores externos afectan la productividad de este sector?

- ¿Qué tanto interviene el gobierno en el sector de comercio? (v.g., impuestos, licencias, regulación) ¿Cómo afecta esa intervención la productividad del sector?
- ¿Son significativos los costos de transacción para operar en el sector?
- ¿Se aplica equitativamente la ley (v.g., impuestos) en todo el sector?
- ¿Se han realizado inversiones adecuadas en la infraestructura de soporte requerida para operar con eficiencia (v.g., infraestructura logística– carreteras, transporte aéreo)?

La productividad en *comercio* se compara calculando:

$$\frac{\text{Ingresos} - \text{Costo de bienes vendidos}}{(\# \text{ horas trabajadas}) \text{ o } (\# \text{ m}^2)}$$

- Los análisis deben medir las variables específicas del sector para poder realizar estudios comparativos de productividad
- Las implicaciones relativas a políticas y las de otra índole pueden variar notablemente de un sector a otro.