

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

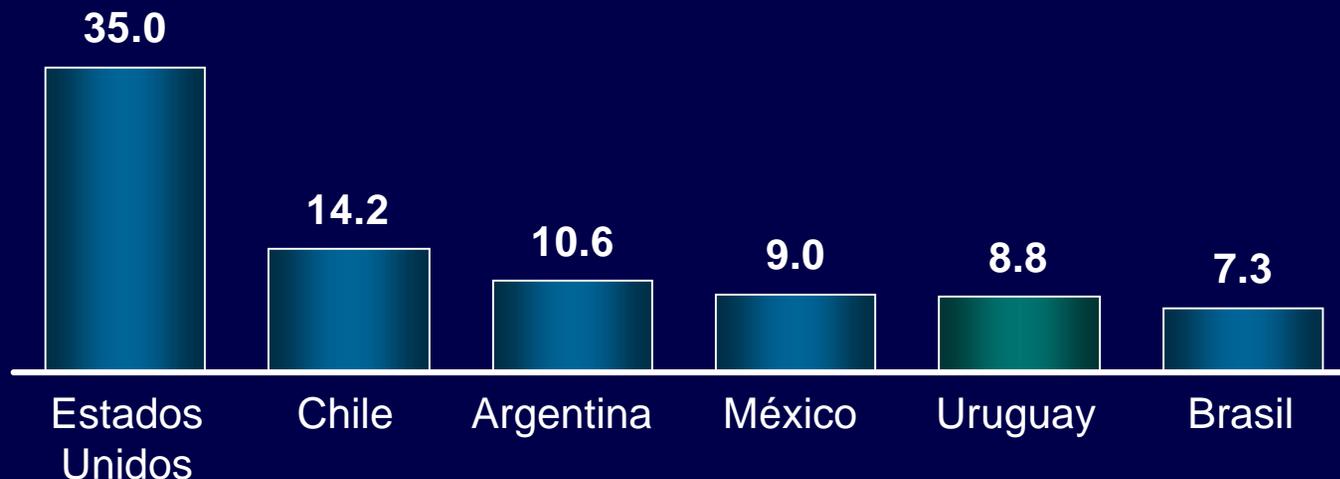
- Reducción de niveles de pobreza y mejora de servicios de seguridad social a la población
- Elevados índices de alfabetismo

## 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

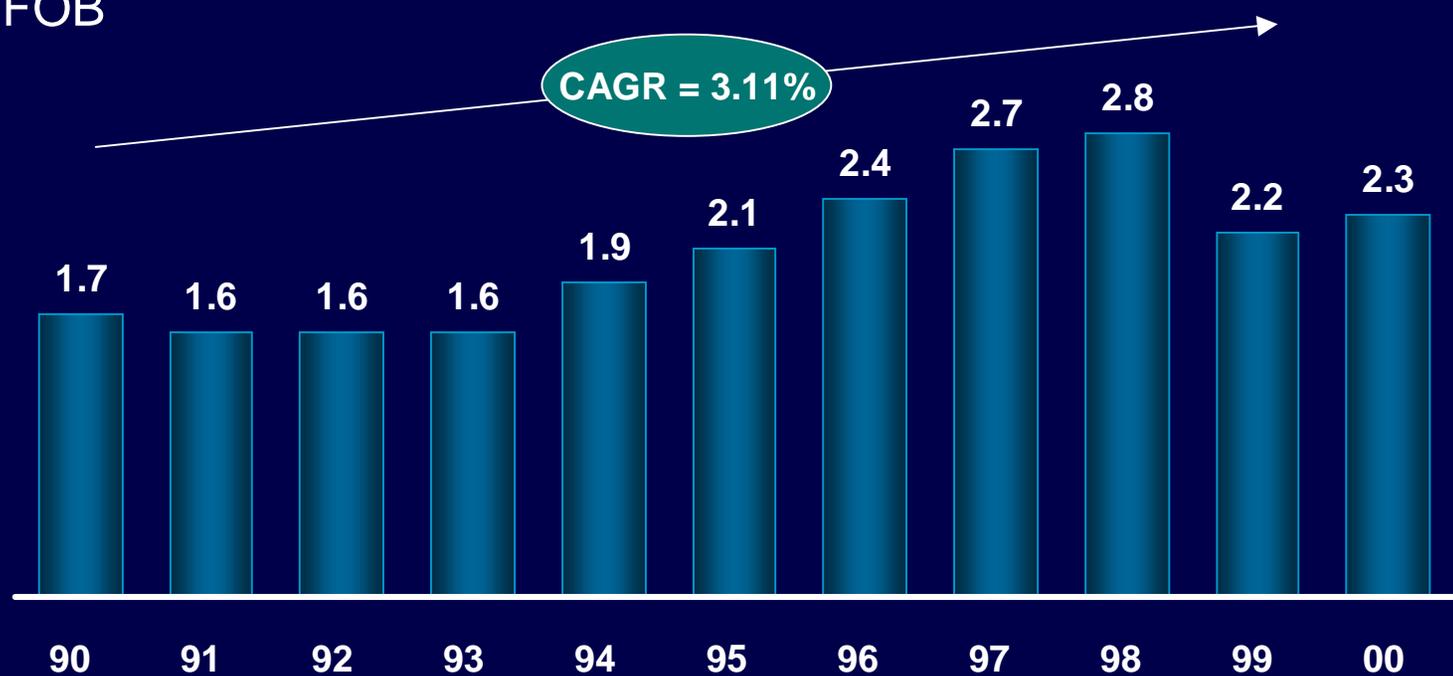


**Ascenso a nivel medio de ingresos entre 1990 - 1998**

- 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

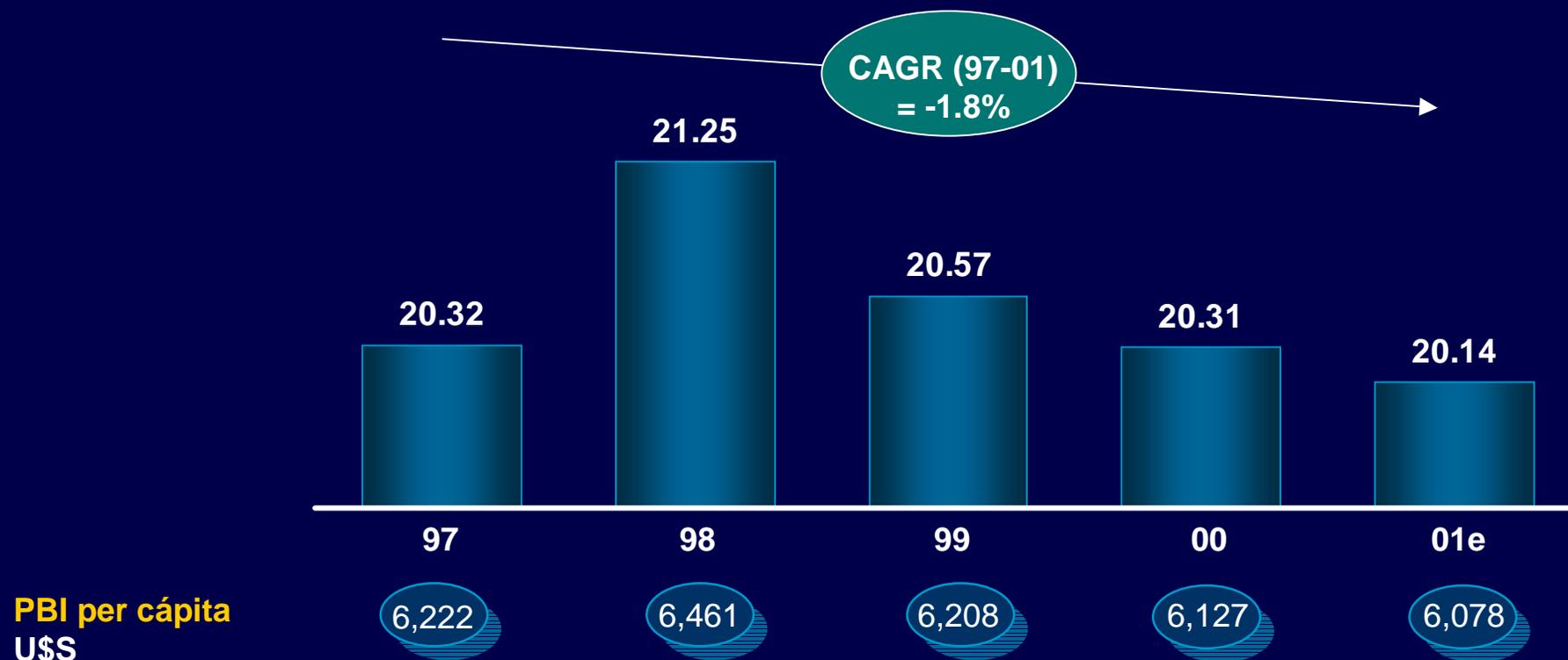
- Disminución del Gasto Público
- Participación del Estado en empresas

## Productividad laboral

- Potencial de mejora

## PRODUCTO BRUTO INTERNO

Billones U\$S a precios de 1995

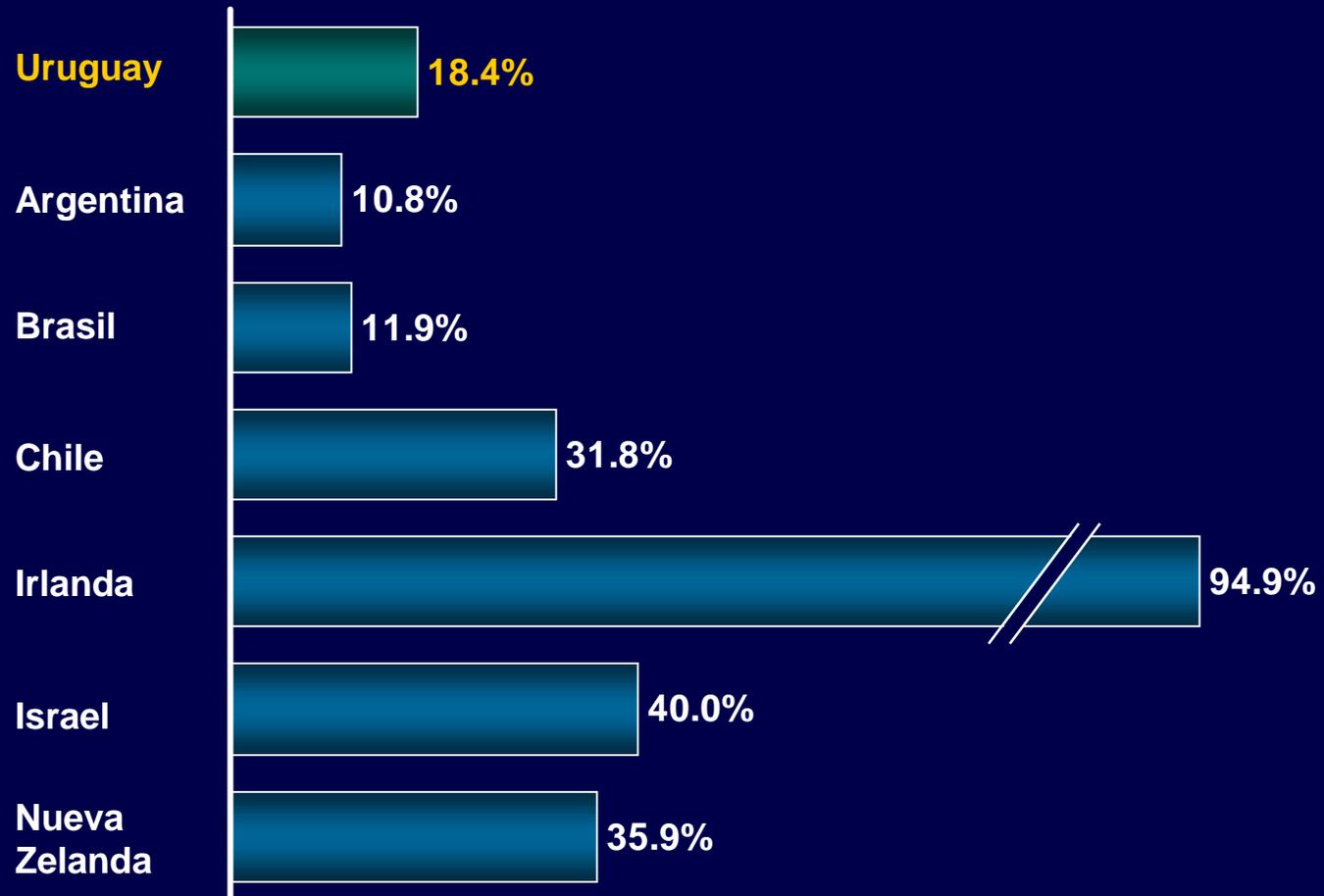


PBI per cápita  
U\$S

- 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

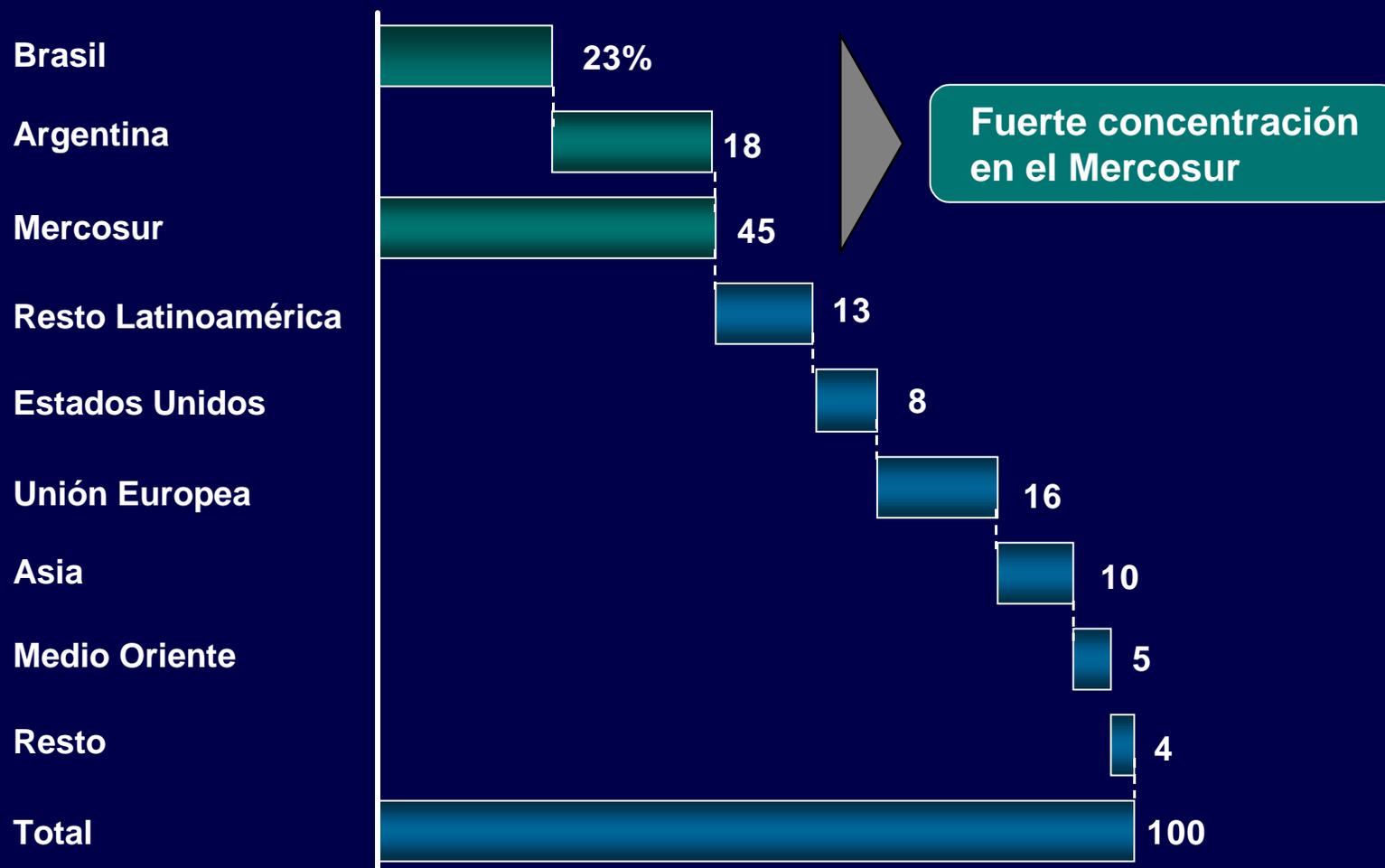
# COMPARACION COEFICIENTE DE EXPORTACIONES BIENES Y SERVICIOS

Porcentaje sobre el PBI, 2000



# EXPORTACIONES URUGUAYAS SEGÚN REGIONES DE DESTINO

Porcentaje, 2000

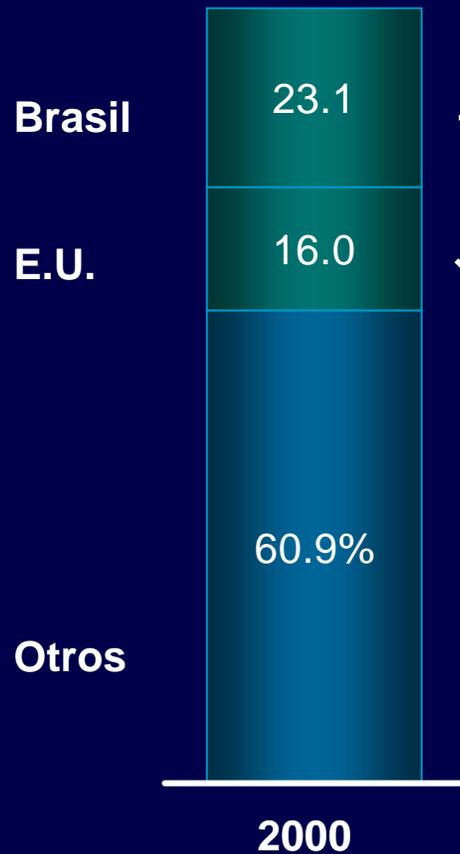


# PERDIDA DE COMPETITIVIDAD DE URUGUAY - DEVALUACIONES

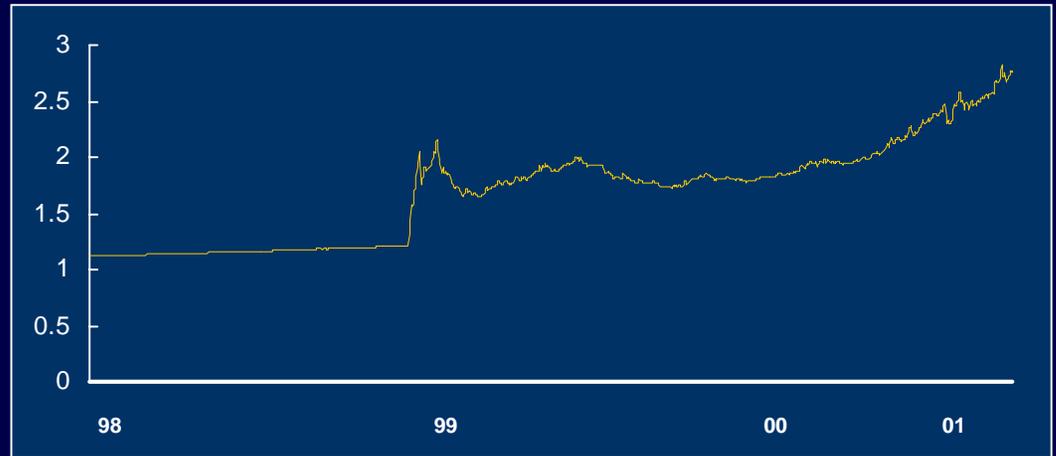
Millones de U\$, Porcentaje

## Exportaciones por país

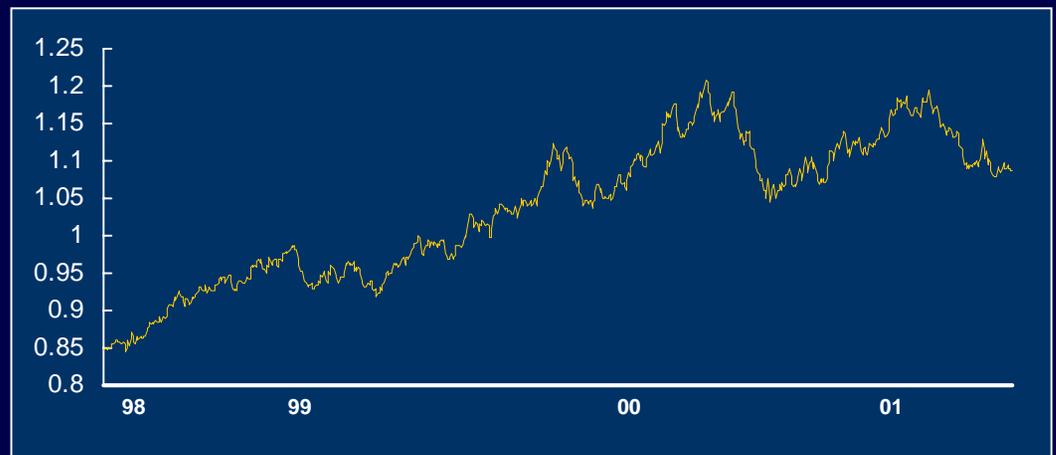
100%= US\$ 2,289.8



## Real/U\$



## Euro/U\$

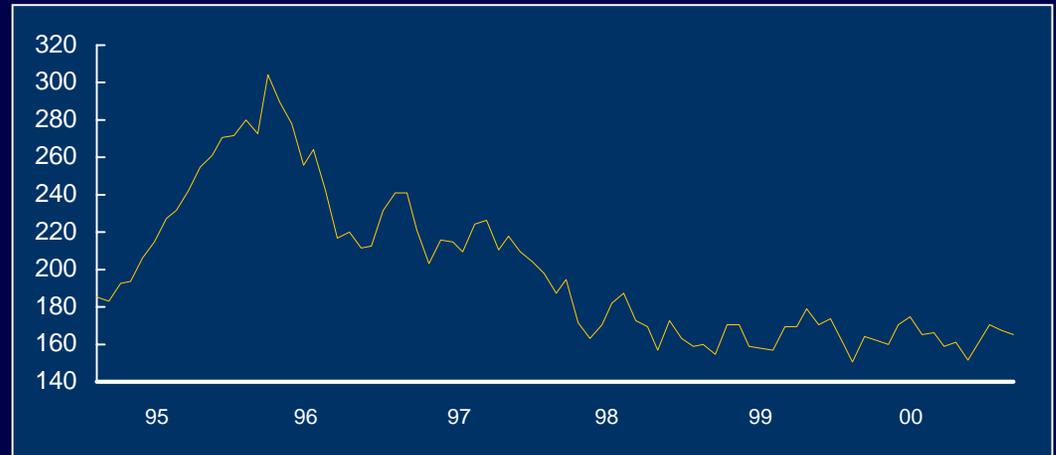
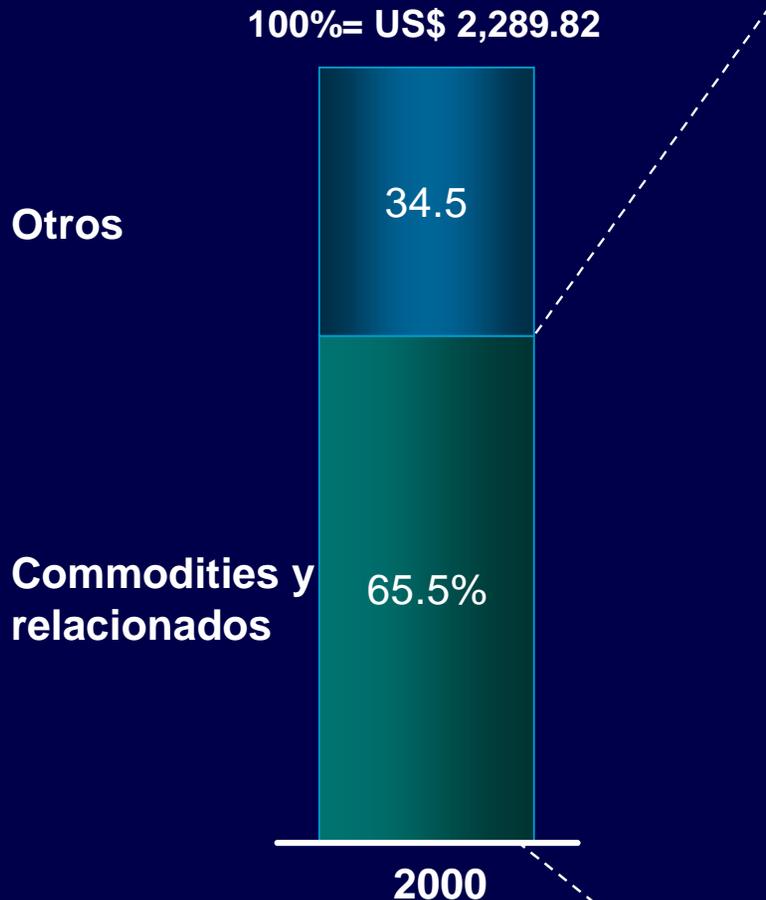


# PERDIDA DE COMPETITIVIDAD DE URUGUAY - PRECIO DE COMMODITIES

Millones de U\$, Porcentaje

## Exportaciones por producto

## Indice CBR granos

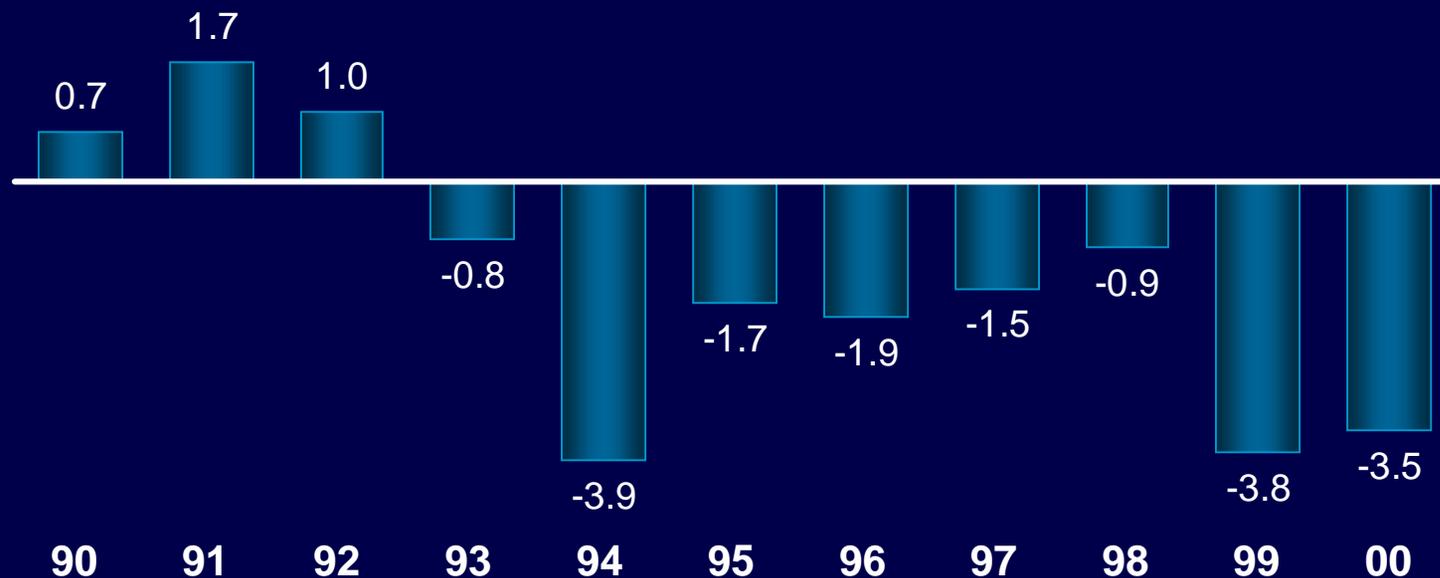


## Indice CBR Raw industrials



## 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

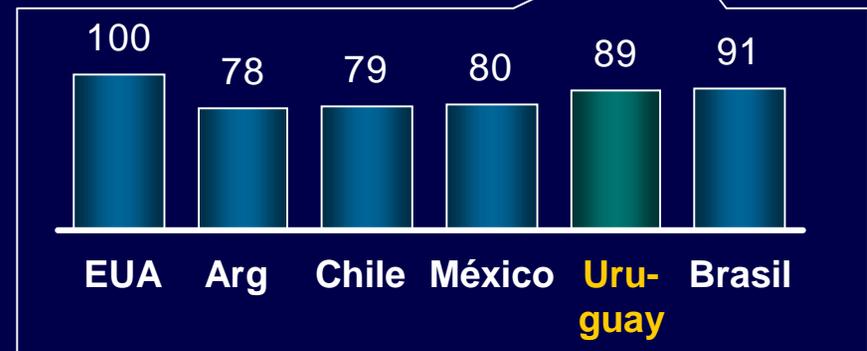
1999, Indexado



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

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

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



**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



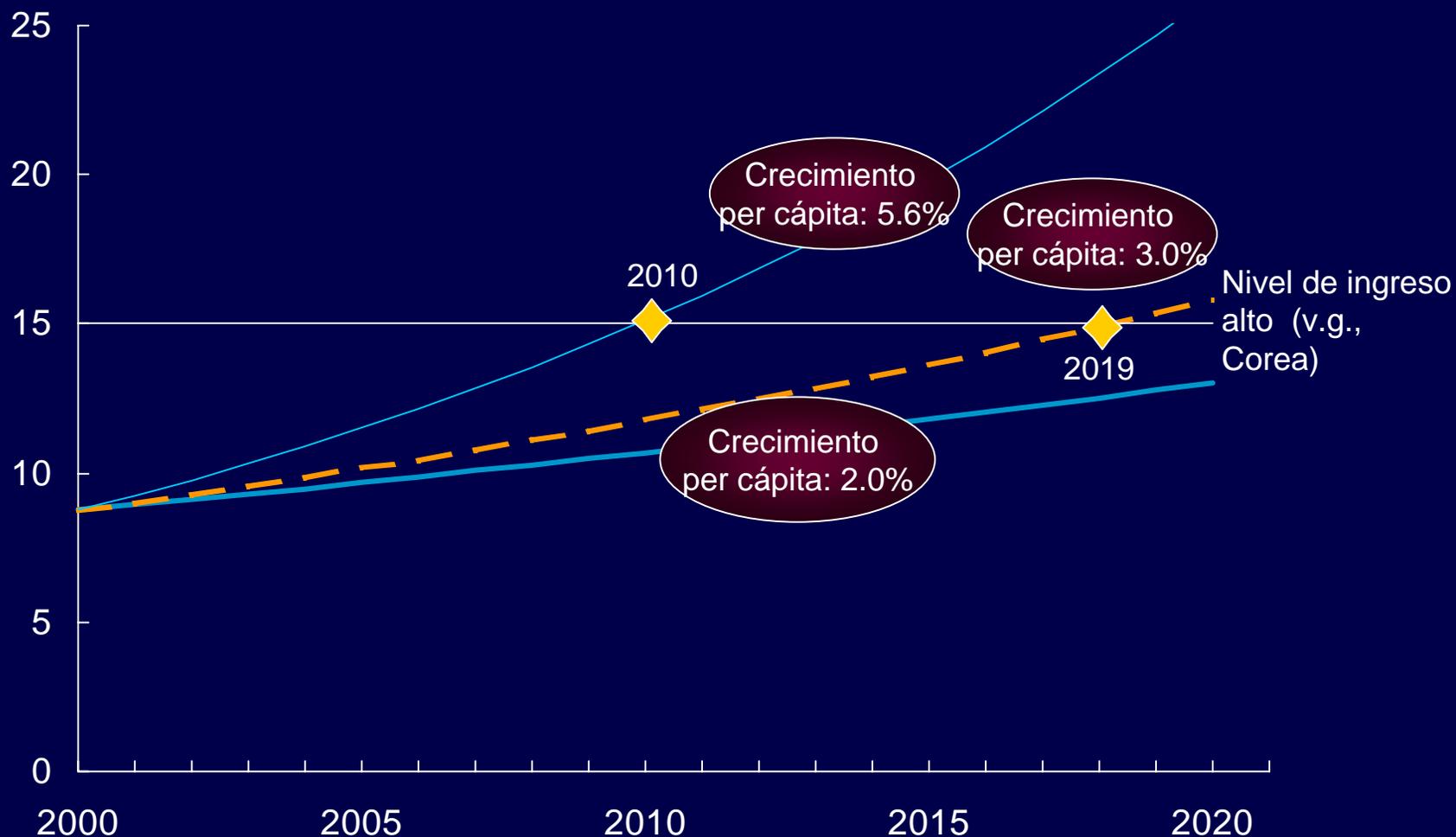
## Iniciativas estratégicas potenciales

- 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

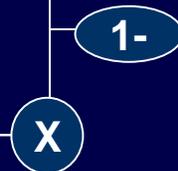
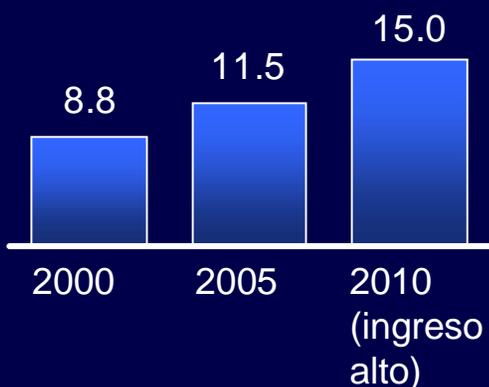


\* 3.0% = TACC 1990-2000, 2.0% - TACC 1995-2000

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

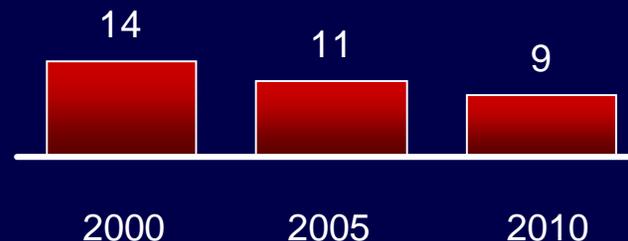


**Supuestos**

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

**Desempleo**

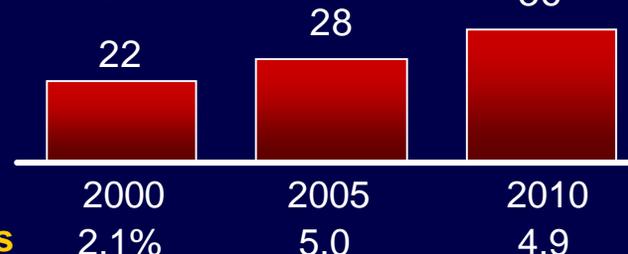
Porcentaje



- 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

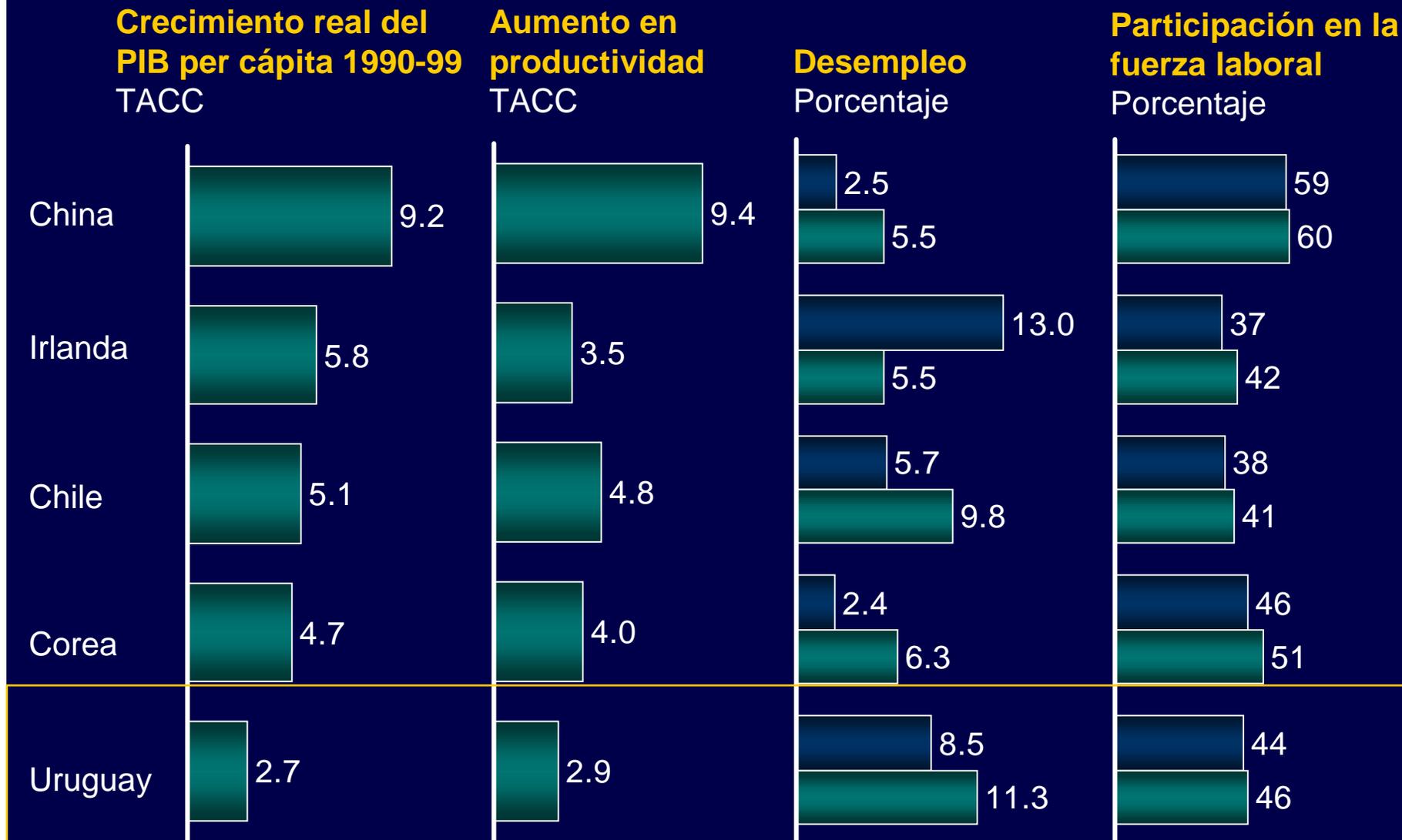
Fuente: Banco Mundial; análisis McKinsey

# DIFICULTAD DE SOSTENER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO

Comparación de los componentes del crecimiento económico

1990  
1999

Contribución de



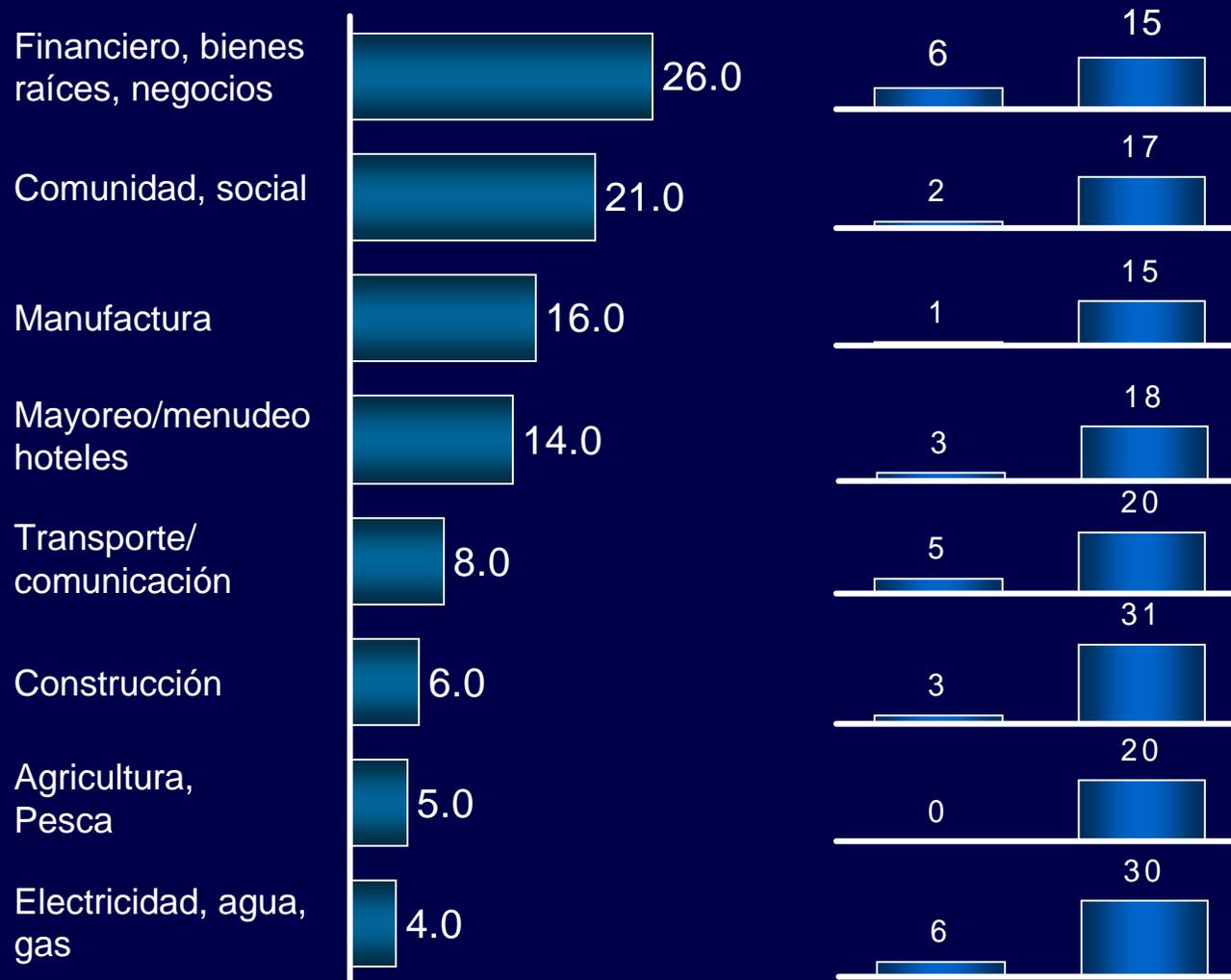
Fuente: Banco Mundial; EIU

# IMPOSIBILIDAD DE QUE UN ÚNICO SECTOR ALCANCE EL CRECIMIENTO REQUERIDO

Participación del PIB –  
1999, precios corrientes

TACC  
1995-1999

TACC de 10 años necesario  
para lograr aspiración de  
crecimiento\*

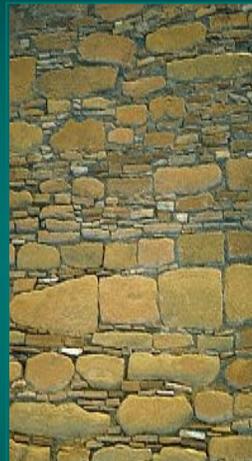


Se requiere el desarrollo de escenarios de crecimiento sectorial y la identificación de barreras a la productividad

\* 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?



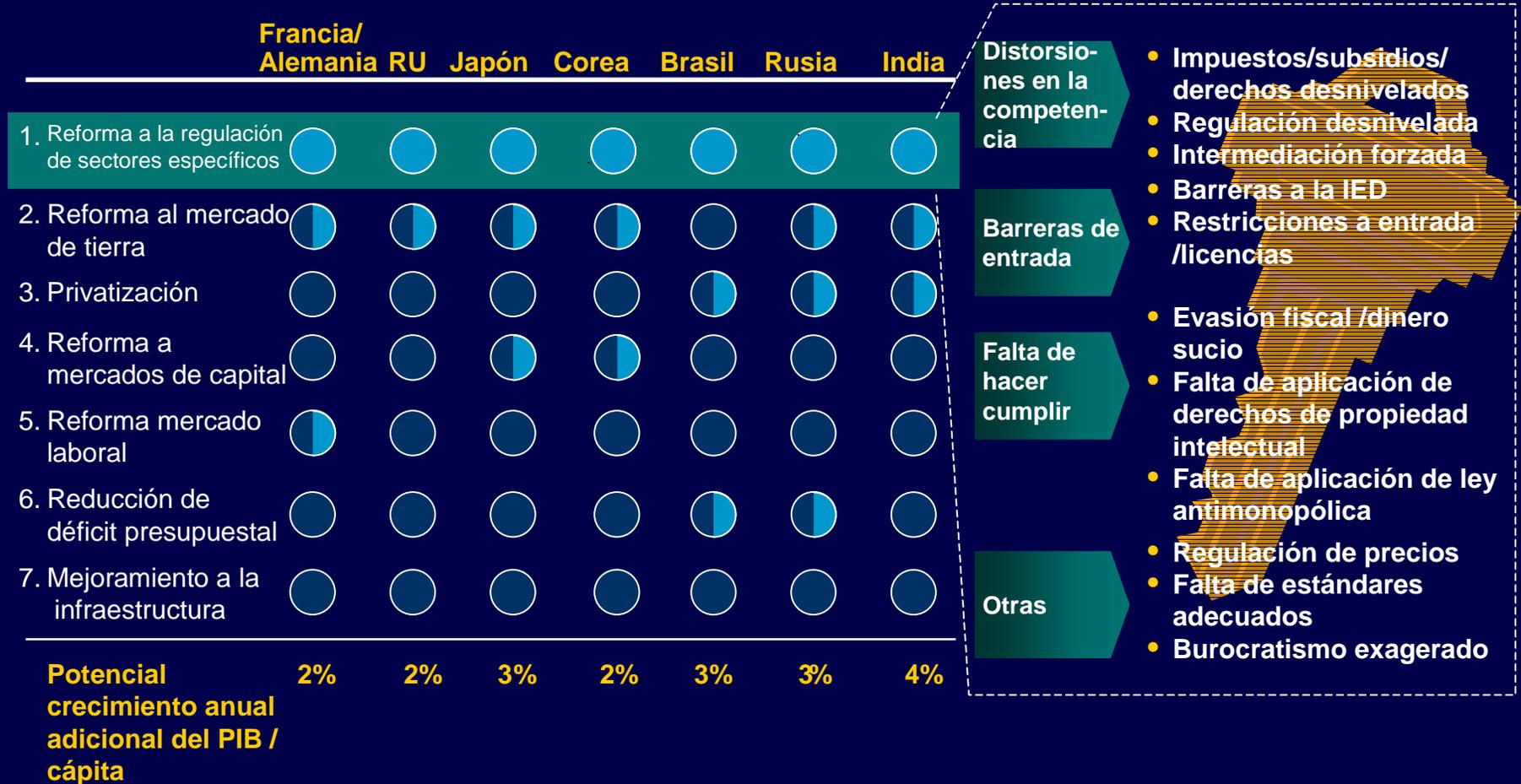
Enfocarse en eliminar las distorsiones de mercado específicas a un sector y en liberar la economía informal

- 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

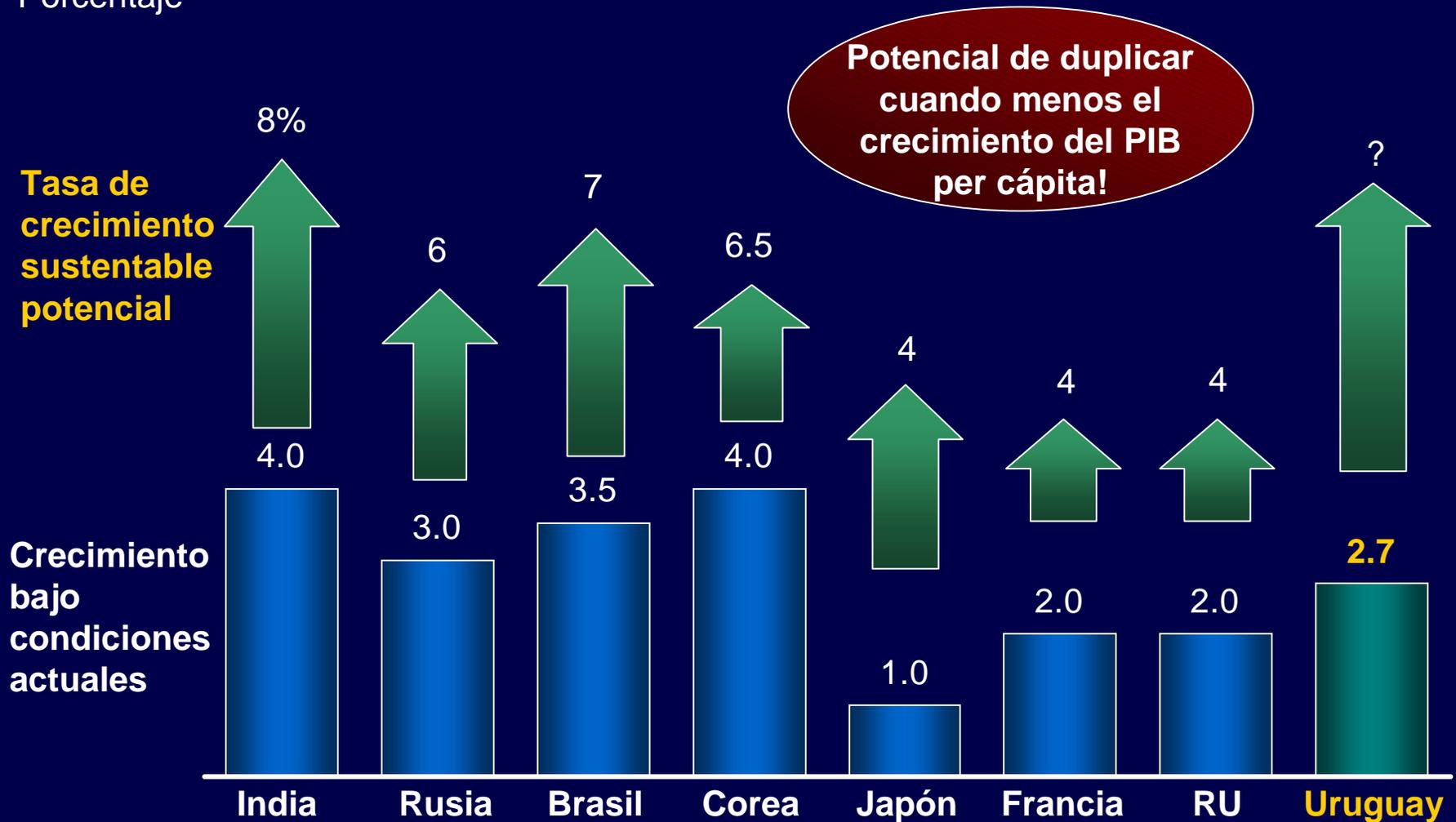
Contribución al crecimiento sostenido

● 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

---

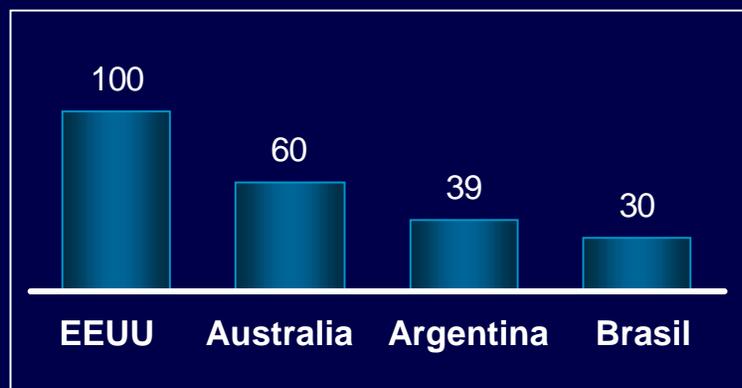
- India
- Rusia
- Brasil
- Japón
- Corea
- Reino Unido
- Alemania
- Francia
- Holanda
- Suecia
- Australia
- Polonia

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

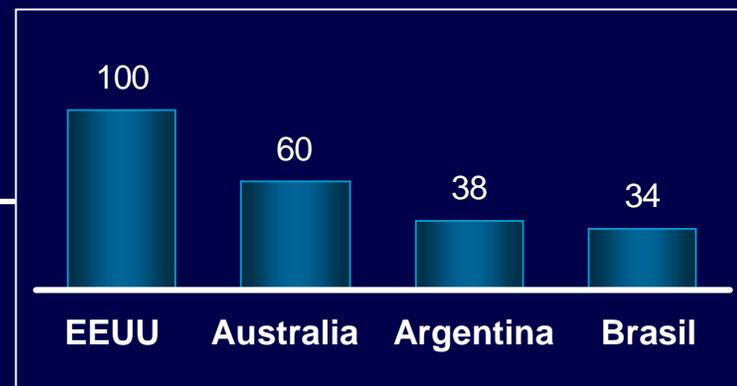
Indice Estados Unidos = 100, 1997

EJEMPLO

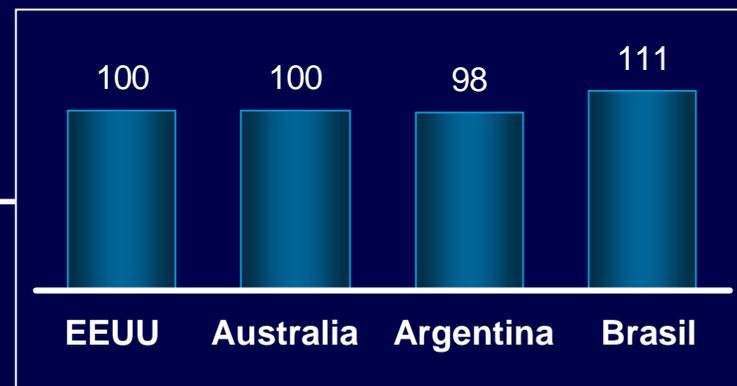
Valor agregado por hora trabajada



Valor agregado por empleado\*\*



Horas anuales trabajadas por empleado



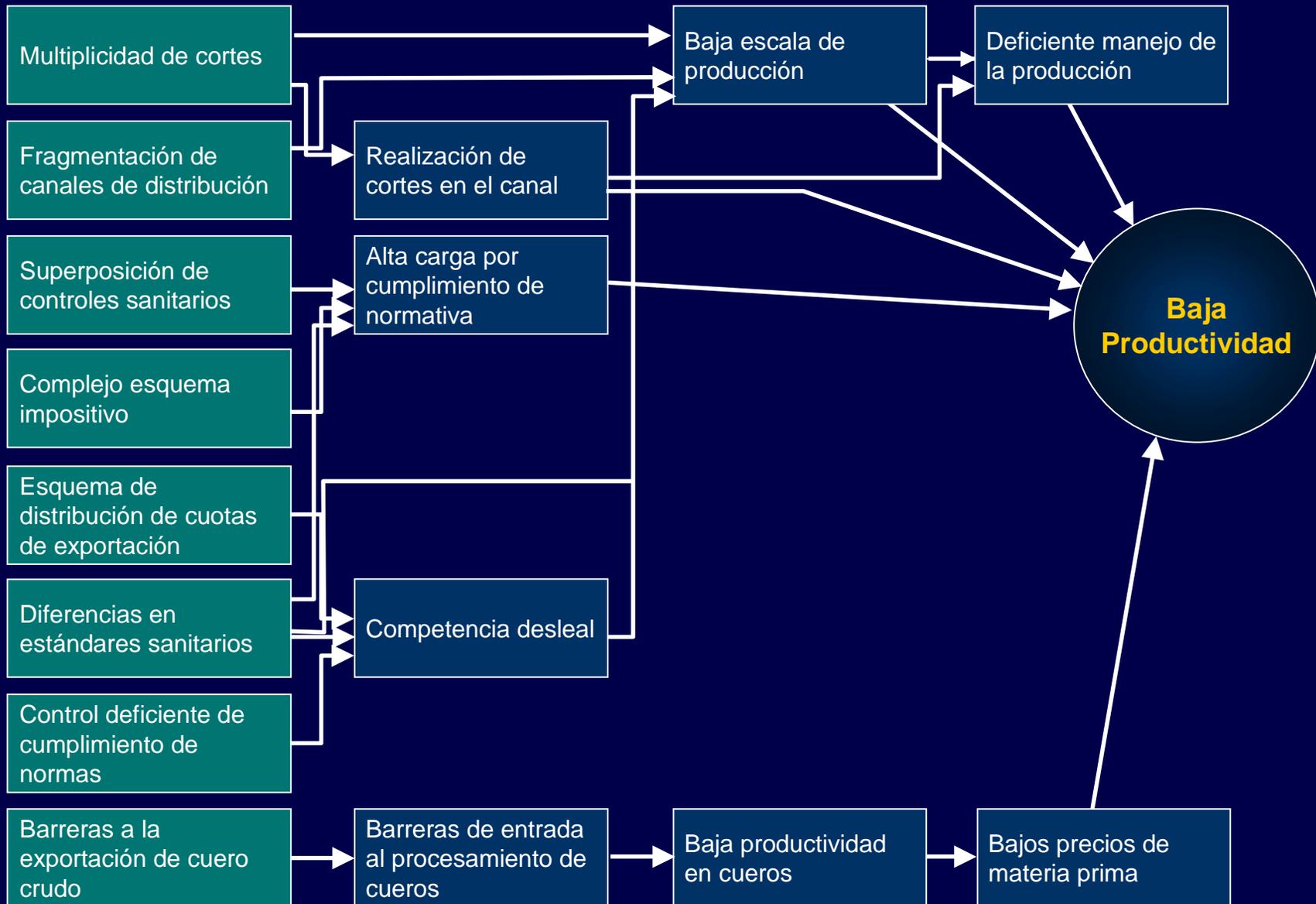
\* Incluye faena y procesamiento de bovinos, porcinos y ovinos

\*\* 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

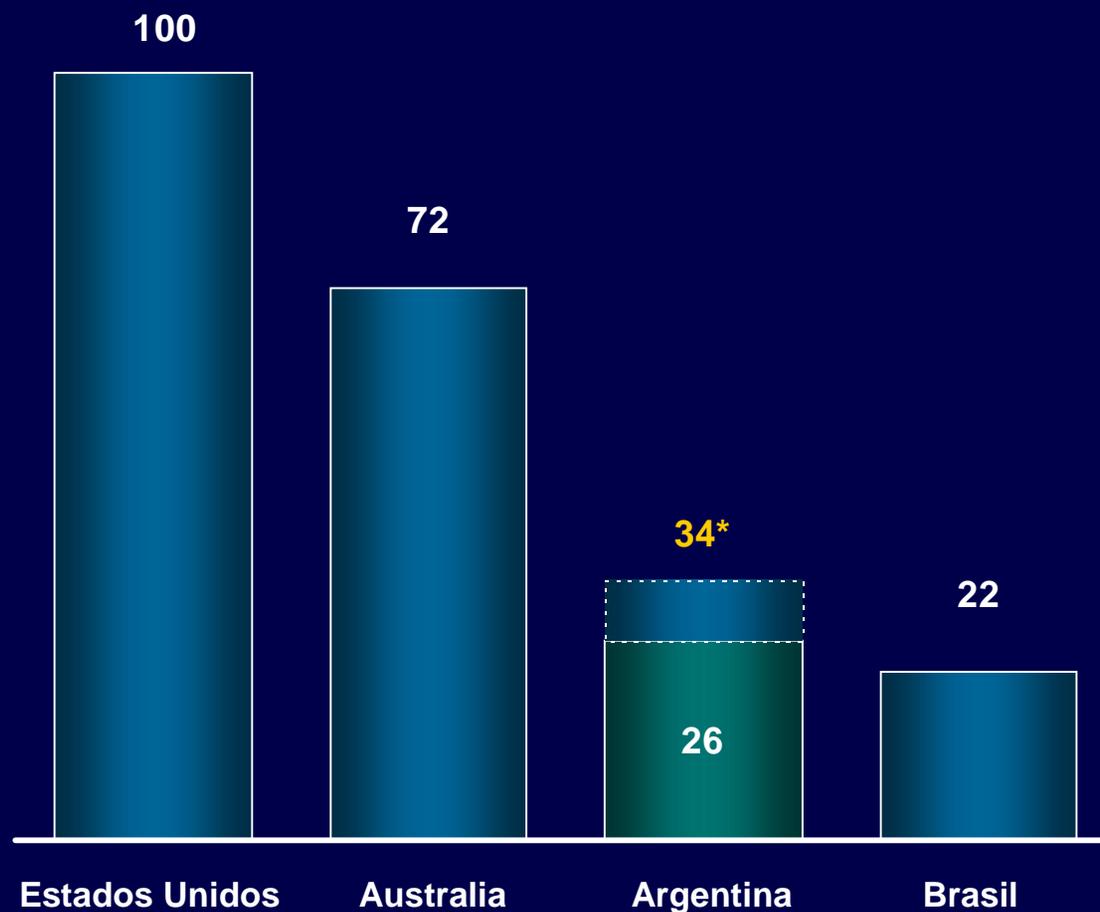
■ Causas



# COMPARACION DE PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION

1997, Indice Estados Unidos=100

ESTIMADO



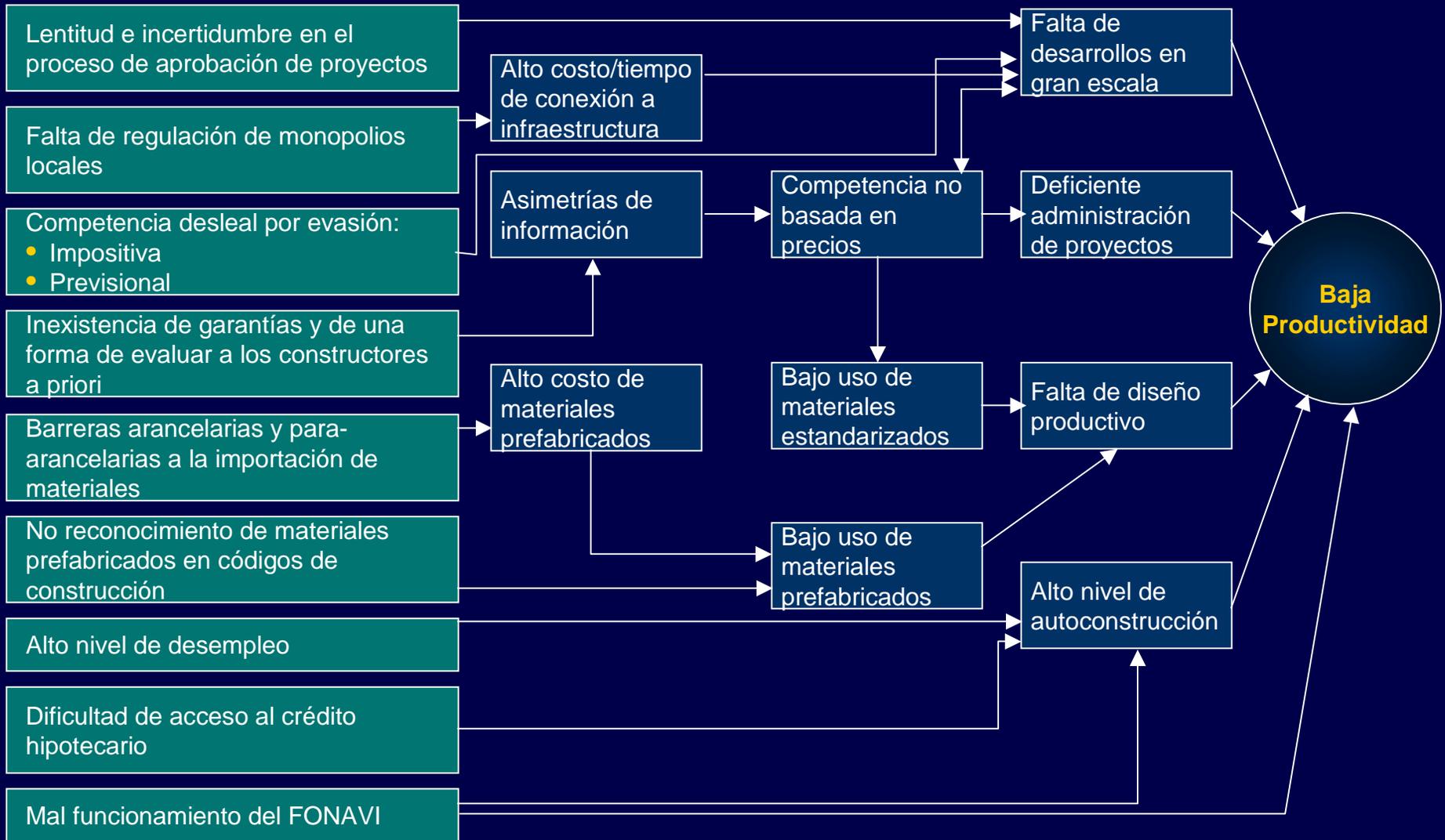
\* Productividad ajustada por PPP del PBI y promedio de horas anuales trabajadas

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

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

**¿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

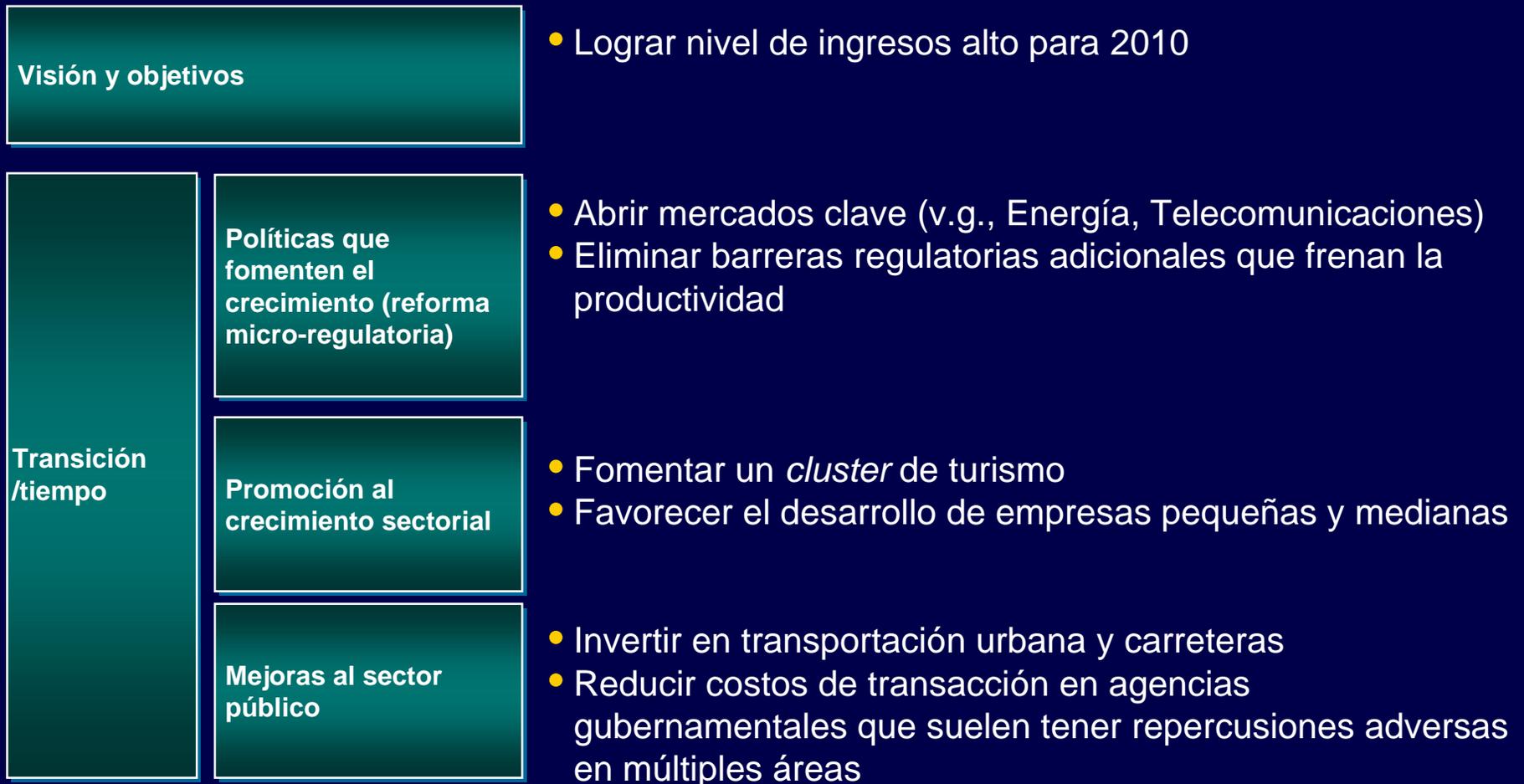
### Intangible

# 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 mensurables

- Definir aspiraciones y resultados esperados
- Reducir a acciones mensurables 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 CLUSTERS CON FUERTE CRECIMIENTO

## Norteamérica



## Europa



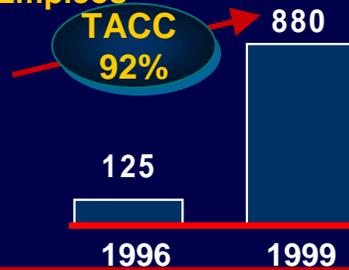
## Asia



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



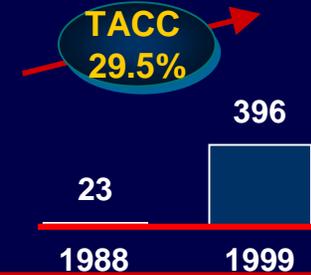
**Munich-Martinsried (Biotecnología)**  
Empleos



**Graz, Styria (Automotriz)**  
Empleos en automotores



**Bangalore, India (SW)**  
Empresas de software



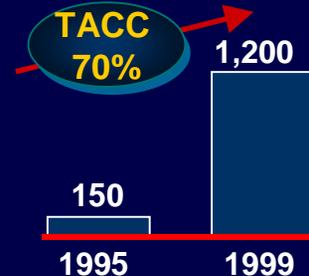
**Austin, Texas (IT)**  
Empresas de software



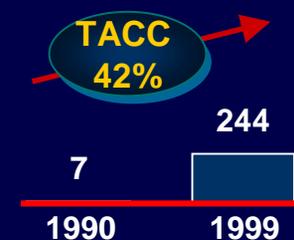
**Oulo, Finlandia (IT/telecomunicaciones)**  
Empresas



**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

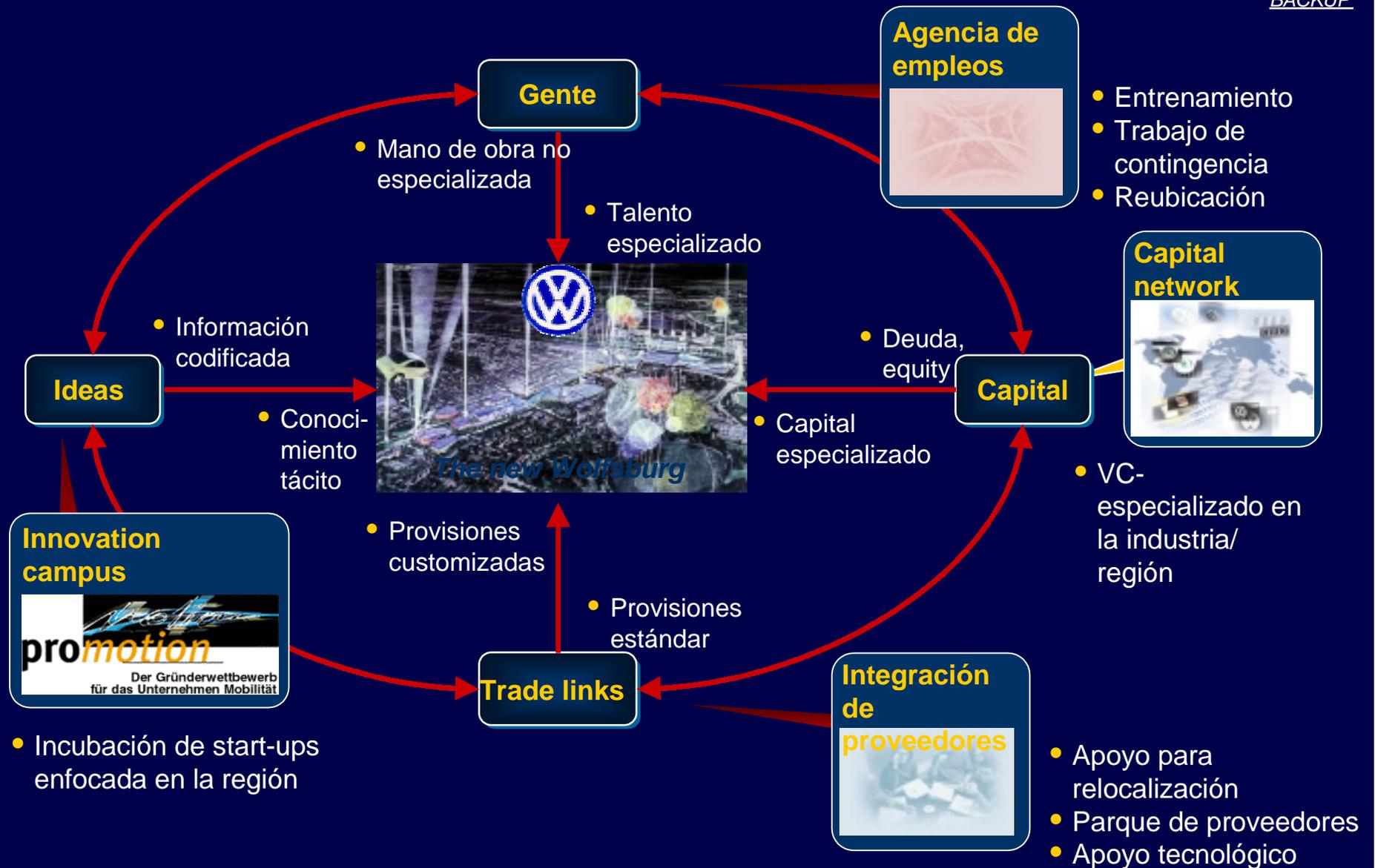
- Wolfsburg AG, sociedad privada-pública con financiamiento inicial de VW pero actualmente con participación variada (e 20M)
  - Parque de desarrollo tecnológico
  - Sistema de integración de proveedores
  - Impulso de start-ups por medio de VC local
  - Agencia de empleos
  - Universidad del Auto
 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

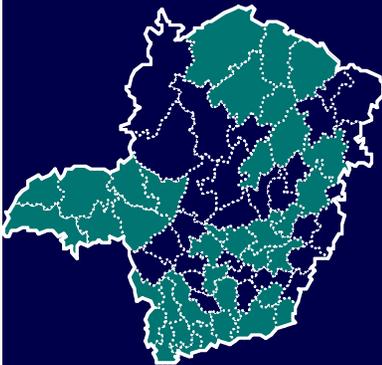
# EL CICLO DE WOLFSBURG

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

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

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

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



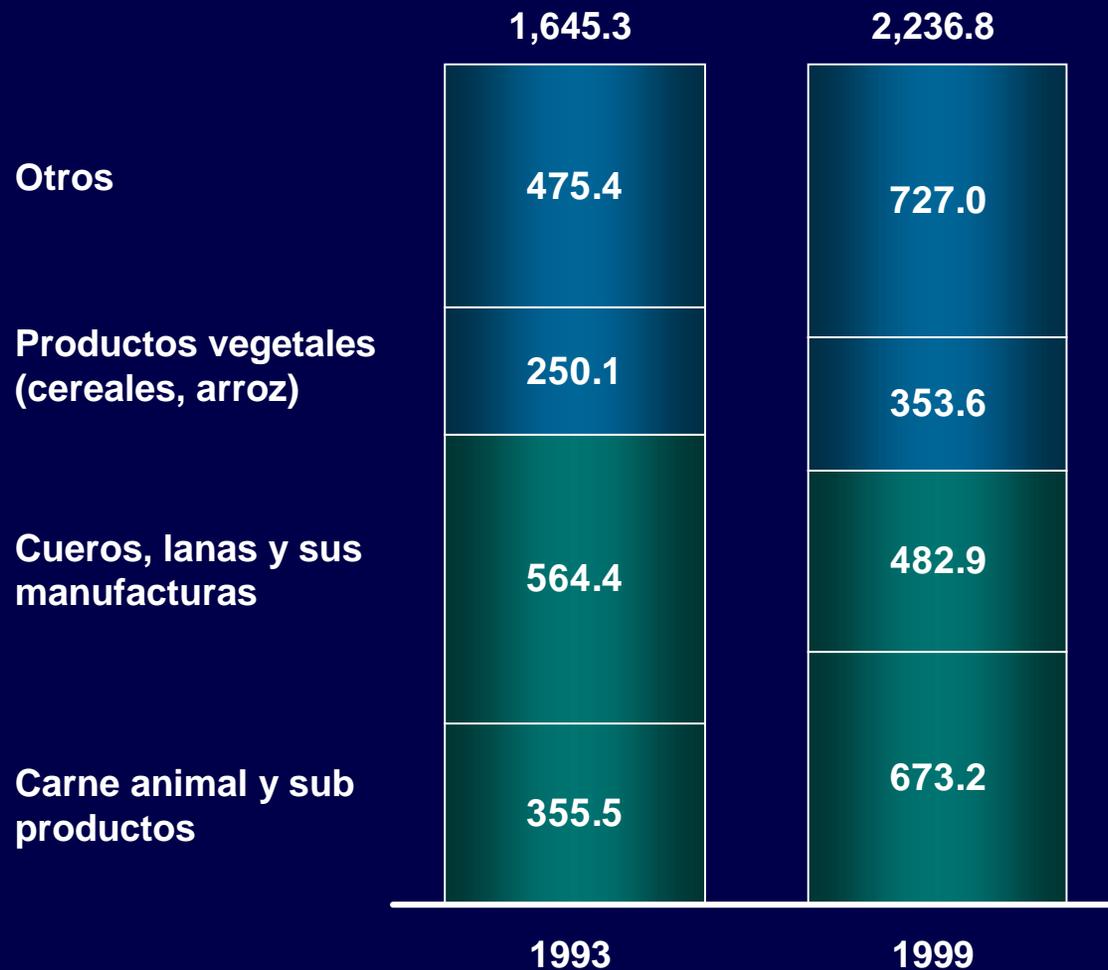
- Desarrollo de sectores con ventajas competitivas
- Estrategia de Exportaciones
- Estrategia fiscal
- Estrategia de asignación de recursos
- Estrategia educativa

- 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.