



CLADEA
BALAS
Case Consortium



ISSN: 1688 - 9797



CRÉDITOS
AUTORÍA

Caso: **OR0001**

Versión: 11/06/2015

Caso Nix y la industria del refresco en Uruguay

“Increíble, lo estamos logrando”, pensó el doctor Marcelo Viera, director de Caribeño S.A., fabricante de los refrescos Nix, de Montevideo, Uruguay. Era julio del año 2000, y había recibido la noticia con mucho placer: varias encuestas recientes mostraban que Nix tenía una participación de aproximadamente 14 % en el mercado de refrescos uruguayo (ver **anexo 1**). Esto le daba a Nix una participación creciente y muy similar a la de Pepsi. Se podía esperar entonces que Nix ocupara con claridad y en muy poco tiempo el puesto 2 entre las marcas de refrescos del país, por detrás de Coca-Cola. Una situación así hubiera sido impensable solo unos pocos años antes, cuando Coca-Cola y Pepsi reinaban como únicas contrincantes relevantes en el mercado.

Sin embargo, Marcelo estaba preocupado. Ahora que quedaba claro que su empresa era un contrincante fuerte. “¿Cómo reaccionarían ‘las grandes’?”, Marcelo pensaba. “¿Tiene Nix en realidad

Este caso fue preparado por el profesor **Enrique Kramer** de la **Universidad ORT Uruguay**, con la colaboración de la licenciada Yolanda Salinero de la Universidad de Toledo (España). Los casos de enseñanza se desarrollan únicamente como base para la discusión en clase y no pretenden servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente. Esta publicación fue editada por la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes y para pedir copias o solicitar permiso para reproducir materiales, póngase en contacto con coleccion.cladea@gmail.com.

Copyright © 2015 **Universidad ORT Uruguay**. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistemas de recuperación, que se utiliza en una hoja de cálculo, o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o de otra manera sin el permiso del propietario del copyright.



oportunidad de seguir creciendo y tener éxito? La estrategia que seguimos hasta el momento, ¿seguirá siendo válida para el futuro?”

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

Durante la década de los años 1990, la industria del refresco en Uruguay había experimentado enormes cambios. De ser altamente rentable para los dos únicos jugadores relevantes del mercado, pasó a ser un sector con numerosos jugadores y distintas reglas de juego para los diferentes grupos de actores. Y lo más sorprendente: los dos “grandes” perdían millones de dólares cada año.

Reseña histórica del sector en Uruguay

La industria de los refrescos –es decir, bebidas a base de sabores, endulzantes y agua carbonatada– se inició en Uruguay en 1945, con la instalación de la embotelladora de Coca-Cola. En aquellos años, The Coca-Cola Company desarrolló una agresiva campaña de expansión internacional; en la región, se instaló en la República Argentina en 1942.

Con el ingreso de Coca-Cola se produjo una auténtica revolución cultural. Se inauguró una nueva manera de beber (directamente de la botella), de comercializar y hacer publicidad. Diarios, revistas, tranvías, murales, uniformes y vehículos de la compañía diseminaron el nombre Coca-Cola por todas partes.

Pepsi se instaló en Uruguay en 1956, por medio de una embotelladora propia, y consiguió obtener una participación minoritaria en el mercado. A diferencia de Coca-Cola, la embotelladora Pepsi era propiedad 100 % de la casa matriz de Estados Unidos; además, tenía su propia fábrica de concentrado en el país.

Tamaño del mercado y participaciones

El mercado creció sustancialmente en las décadas siguientes, en particular en la de los años 1990. Continuó siendo dominado por las dos marcas internacionales, si bien había algunas marcas locales con participaciones muy bajas. Ninguna de esas empresas tenía sabor cola en sus líneas de productos.

En su Informe anual de 1999, The Coca-Cola Company indicaba que el mercado mundial en volumen físico había crecido un 6 % en los últimos diez años, lo mismo que el área latinoamericana. Sin embargo, el crecimiento en los diferentes países del área era muy dispar (ver **anexo 2**). No había información libremente disponible sobre la evolución de la industria en el Uruguay. Sin embargo, algunos observadores tendían a considerar que el crecimiento del sector en Uruguay podía asimilarse al de la República Argentina.

Aún sin cifras confiables, los observadores coincidían en que el consumo de refrescos en Uruguay era uno de los más altos del mundo. A finales de la década de los años 1990, se estimaba que el consumo per cápita era de 87 litros por año. Esto se comparaba con 205 litros per cápita en Estados Unidos –el mercado con mayor consumo per cápita del mundo–, 112 en Canadá y 45, en promedio, en Europa.

Dada la población de aproximadamente 3,2 millones de habitantes, se calculaba que el mercado total de refrescos en Uruguay era de 280 millones de litros por año. El volumen de consumo de productos de fabricantes que no declaraban sus actividades y que provenían del contrabando era un tema calurosamente discutido en la industria. Montevideo Refrescos S.A., el embotellador de Coca-Cola en Uruguay, en su Informe anual a los accionistas de 1998, indicaba:

En las zonas más afectadas por el contrabando (...) hemos instrumentado mediciones en los hogares de los departamentos de Artigas, Rivera, Cerro Largo, Salto, Paysandú, Tacuarembó, Treinta y Tres y Rocha. De acuerdo con las mismas, podemos afirmar que en dicha área se comercializaron durante 1998 más de 25 millones de litros de refrescos introducidos ilegalmente, en su mayoría, desde Brasil (ver **anexo 3**, Mapa político del Uruguay).

A mediados de 2000, algunos observadores estimaban que el volumen de los productos vendidos en el país y no declarados podía ascender a unos 50 millones de litros por año.

La revista *Beverage Digest* estimaba que el mercado mundial de refrescos era de 175 mil millones de litros en 1998. Coca-Cola tenía una participación de 51 %, y Pepsi, del 21 %.

En Uruguay no había cifras confiables de participación de mercado. En general, se estimaba que en 1995 Coca-Cola tenía una participación del 75 %, mientras que Pepsi poseía el restante 25 %. Sin embargo, para mediados del año 2000, la situación cambió sustancialmente.

Diferentes encuestas ofrecían datos distintos. En términos generales, podía considerarse que las participaciones eran, considerando únicamente el mercado “oficial”, las que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1

Marca	Participación (%)
Coca-Cola	61
Pepsi	15
Nix	15
Segundas marcas	9

Fuente: estimativos del autor del caso con base en diversas fuentes.

Evolución de los precios

Hasta 1997, los precios por litro ex fábrica a los que vendían los embotelladores de refrescos en Uruguay evolucionaron desde UYU 7,10 (7,10 pesos uruguayos) en enero hasta UYU 7,60 en diciembre. Durante ese año, el tipo de cambio promedio había sido UYU 9,45 por dólar. En febrero y marzo de 1998, Coca-Cola aplicó una reducción de precios hasta llevarlos en promedio a UYU 5,75 por litro, para luego subirlos hasta UYU 7,30 en diciembre. El tipo de cambio evolucionó de UYU 10,12 en enero a UYU 10,78 en diciembre. Coca-Cola argumentó que esta estrategia de reducción de precios fue necesaria debido, por un lado, a una fuerte campaña promocional de Pepsi, y por otro, a la incidencia cada vez mayor de los competidores no tradicionales, el contrabando y los productores informales.

En el primer cuatrimestre de 1999, Coca-Cola detectó que su volumen de ventas estaba 11 % ciento por debajo de igual periodo del año anterior. En gran medida, esto era el resultado de la mayor competitividad que habían obtenido los productos brasileños, debido a la repentina devaluación del real en enero de ese año, que se ubicó entre 40 % y 50 % (ver anexo 4, Contexto económico, político y social del Uruguay a comienzos de la década de los años 2000.) A partir de mayo, Coca-Cola aplicó una nueva política de reducción de precios, que según manifestaciones de la propia empresa, llegó a ser de 12,5 % en términos reales.

Durante este periodo, los precios de Pepsi evolucionaron de forma similar a los de Coca-Cola. Algunos observadores estimaban que la reducción de precios en términos reales de las dos compañías había sido de casi 35 % entre febrero de 1998 y abril de 2000.

Al mismo tiempo, y desde 1997, los precios de los restantes competidores estuvieron consistentemente por debajo de los precios de las dos marcas líderes. Así, a comienzos del año 2000, el precio al público de una botella de dos litros y cuarto de coca-cola o pepsi estaba alrededor de 27, el de Nix en UYU 23, y el de un refresco de contrabando en UYU 15. En la frontera con Brasil, se podía conseguir el mismo producto, como máximo, por UYU 9,50. El tipo de cambio en esos meses se ubicaba alrededor de UYU 12 por dólar.

Estos precios podían compararse con los existentes en otros mercados. En Estados Unidos, *Beverage Digest* estimaba el precio al consumidor por litro de refresco en USD 0,67, en lata, y en USD 0,49 en botellas desechables de dos litros.

Cambio en los envases

Hasta mediados de la década de los años 1990, los refrescos en Uruguay se envasaban en botellas de vidrio convencionales. Sin embargo, y en línea con lo que acontecía en mercados más desarrollados y, en particular, con la introducción de los envases plásticos en Argentina y Brasil, en Uruguay se comenzaron a introducir los envases de polietileno tereftalato (PET), el material

plástico utilizado) a partir de 1993. Los envases plásticos tenían dos versiones: retornables y no retornables.

El público consumidor encontró muy prácticos los nuevos envases. A comienzos del 2000, se estimaba que el 75 % de los envases de coca-cola y pepsi eran de plástico no retornable, el 20 % de plástico retornable, y el restante 5 % de vidrio. El 100 % de los productos de Nix, los introducidos por el contrabando y los productos de los pequeños fabricantes de refrescos eran de plástico no retornable.

El cambio en el tipo de envase tuvo severas consecuencias en la economía del sector.

Los envases de vidrio implicaban una fuerte inversión en activos, tanto en maquinaria como en los propios envases y casilleros. La maquinaria necesaria para retirar las botellas de los casilleros, lavarlas y volver a ponerlas en condiciones reutilizables podía ser de varios millones de dólares (ver el **anexo 5**).

Proceso productivo de refrescos con envases convencionales de vidrio retornables). No había máquinas pequeñas para hacer estas tareas, por lo cual las plantas debían tener una escala mínima. Los envases de vidrio también representaban una fuerte inversión. Por ejemplo, Pepsi había invertido en Uruguay unos USD12 millones en botellas y casilleros, entre los años 1993 y 1995. Se estimaba que un envase de vidrio o de plástico retornable tenía una vida útil de unos 14 ciclos.

Canales de distribución

Los puntos de venta en el Uruguay eran similares a los que se podían encontrar en cualquier parte del mundo: supermercados, autoservicios, almacenes de barrio y restaurantes de todas las categorías. Sin embargo, había aspectos de interés especial en cuanto a los supermercados, por un lado, y los almacenes de barrio y autoservicios, por el otro.

El supermercado en Uruguay, que comenzó a los inicios de la década de los años 1960, había tenido un desarrollo más lento que en otros países, en particular Argentina y Brasil. Asimismo, se concentraba en Montevideo, la capital del país, donde se asentaba casi la mitad de la población del país. En 1999, se estimaba que su participación en las ventas minoristas de todo el país era de solamente 35 %, cuando era de 60 % y 80 % en Argentina y Brasil, respectivamente. La industria estaba dominada por tres cadenas, todas ellas propiedad de empresarios locales.

Sin embargo, en el periodo 1996-2000, y particularmente en el año 2000, se habían producido cambios muy importantes. Disco, la mayor de las tres cadenas, había vendido el 50 % de su capital a la empresa francesa de supermercados Casino Géant, y había adquirido el control de la segunda cadena local, Devoto. La tercera cadena, Tienda Inglesa, continuaba independiente. Se esperaba que Carrefour, la empresa francesa líder en supermercado, que también era la mayor en Argentina y Brasil, se instalara en Uruguay en breve.

El poder de negociación de los supermercados, dada su creciente participación y consolidación, era muy importante.

Los almacenes de barrio estaban desapareciendo en las zonas con residentes de nivel económico superior de Montevideo como resultado del crecimiento de los supermercados. Sin embargo, en la mitad norte de la capital y en casi todo el resto del país, donde en general residía la población de menores recursos, estos almacenes, junto a los pequeños autoservicios independientes, continuaban siendo el principal canal de comercialización de refrescos. Tenían la particularidad de que, por su tamaño y sus prácticas comerciales, evadían habitualmente el pago de impuestos mediante la compra sin factura.

Costos de producción

Para un gran fabricante de refrescos, como Coca-Cola, la estructura de costos de producción – que era del orden del 70 % de la facturación neta– se dividía aproximadamente de la forma como se muestra en la tabla 2 (costos promedio, considerando productos normales y light, en envase plástico no retornable).

Tabla 2

Insumo	% s/costo
Azúcar	15
Envase no retornable	37
Concentrado	24
Tapa	4
Etiqueta	3
Mano de obra directa	3
Gas, agua y energía	14

Fuente: estimativos del autor del caso con base en diversas fuentes.

Azúcar. Los fabricantes de refrescos debían adquirir este insumo a los dos únicos refinadores de azúcar del Uruguay (duopolio de hecho establecido en la regulación del país), a precios que se acordaban entre las dos industrias, pero siempre con sobrepuestos altísimos respecto al precio internacional. En 1995, el acuerdo consistió en aplicar un sobrepuesto de USD130 por tonelada al precio internacional del azúcar blanco. En 1997 y 1998, se acordó tomar como base el precio internacional del azúcar crudo más un sobrepuesto de USD190 por tonelada. En 1999, el precio para la industria del refresco se fijó en USD400 por tonelada.

En 1999, la baja del precio internacional del azúcar crudo permitió que las empresas compraran a futuro a unos USD128 por tonelada para la zafra 2000. El acuerdo cerrado entre las refinadoras y las empresas fabricantes de refrescos para el año 2000 establecía un sobrepuesto de USD220 a USD240 por tonelada, respecto al precio internacional del azúcar crudo.

Para mayores detalles de la industria del azúcar en Uruguay, ver el anexo 6, y para mayores detalles de la evolución del precio internacional del azúcar sin refinar en el período 1999-2001, ver el anexo 7.”

Los fabricantes de refrescos consumían aproximadamente el 18 % de la producción de azúcar del Uruguay, unas 19.000 toneladas al año.

Envase no retornable. Existían en Uruguay dos proveedores de envases plásticos: Cristalpet, que suministraba principalmente a Coca-Cola, y Cristalplast, que suministraba a otros fabricantes, entre ellos Nix. Ambos fabricantes pertenecían al mismo grupo inversor.

La proporción estimada de ventas de los productos según los distintos tipos de envase era, para los fabricantes de Coca-Cola y Pepsi, la que se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

Tamaño del envase	% s/vtas.
2 litros y 2 litros y cuarto	10
1 litro y medio	50
Medio litro	20
Latas	2
0,285 cm ³ (vidrio)	18

Fuente: estimativos del autor del caso con base en diversas fuentes.

En general, los productos envasados en tamaños pequeños eran más rentables que los productos envasados en tamaños familiares.

Concentrado. Para las marcas internacionales, este podía representar un costo alto, aunque en términos del volumen de producto fuera solamente un 1 %. El concentrado se pagaba, de un modo o de otro, a la casa matriz. En el caso de la coca-cola, se lo conocía como 7X, porque eran siete los condimentos que llevaba la fórmula del famoso concentrado.

Los fabricantes independientes generalmente obtenían su concentrado de proveedores de sabores y esencias de confianza, junto a los cuales desarrollaban sus propias fórmulas. El costo, en estos casos, era una pequeña fracción de lo que les costaba a los embotelladores de las marcas internacionales.

Tapa, etiqueta, gas, agua, energía y mano de obra. En general, los costos de estos insumos eran más altos en Uruguay que en los países vecinos.

Impuestos a los refrescos

Los dos mayores impuestos que gravaban los refrescos en Uruguay eran el impuesto al valor agregado (IVA), a una tasa general del 23 %, y el impuesto específico interno (IMESI), que se calculaba aplicando una alícuota sobre un valor ficto por litro de refresco establecido por la Dirección General Impositiva, la autoridad fiscal del país. Las tasas de este impuesto dependían del tipo de refresco. A uno a base de cola se le aplicaba un 30 %; cuando contenía jugo de frutas de origen nacional, un 16 % (por ejemplo, naranja, pomelo y limón).

Mientras que el IVA estaba generalizado para casi todas las mercaderías y servicios del país, el IMESI era un impuesto que se había concebido para regular el consumo de productos nocivos para la salud, como el alcohol y el tabaco, o para promover la conservación de otros productos considerados estratégicos, como la energía eléctrica y los combustibles derivados del petróleo. Si bien era evidente que los refrescos no estaban dentro de estas categorías, la legislación no solo los había gravado, sino que lo había hecho aplicando tasas que, según algunos fabricantes, eran “notoriamente desproporcionadas”.

Además de estos impuestos, los fabricantes de refrescos también eran gravados en Montevideo por una tasa bromatológica de UYU 0,34 por litro, así como otros impuestos menores. (La bromatología es la ciencia que estudia el procesamiento y la manipulación de los alimentos. La División de Bromatología de la Intendencia de Montevideo aplica una tasa para desarrollar actividades que involucran la manipulación de alimentos).

En consecuencia, la carga impositiva total sobre los refrescos en Uruguay era más alta que la aplicada en los países vecinos (ver **anexo 8**).

El Gobierno, para intentar frenar los productos de contrabando, rebajó las tasas de IMESI para los productos vendidos en algunos departamentos fronterizos. Así, a partir de 1997, y para los refrescos a base de cola, en los departamentos de Salto, Paysandú, Tacuarembó y Treinta y Tres, se aplicó una tasa de 15 %, y para los departamentos de Rocha, Rivera, Artigas y Cerro Largo se aplicó una tasa del 0,1 %. Los envases que se beneficiaban con estas reducciones impositivas debían llevar en sus tapas las letras “P” y “F”, respectivamente, y podían comercializarse legalmente de manera exclusiva en las áreas correspondientes.

La importación de refrescos estaba gravada con doble IMESI, por lo que esta era prácticamente inviable, salvo en el caso de refresco en lata, que no se producía en el país.

LOS JUGADORES DE LA INDUSTRIA

Podían distinguirse a mediados del año 2000 cinco grandes jugadores en la industria del refresco en Uruguay: Montevideo Refrescos S.A. (embotellador de Coca-Cola), Embotelladora del Uruguay S.A. (embotellador de Pepsi), Caribeño S.A. (fabricante de Nix), las segundas marcas, fabricadas por empresas independientes, y los refrescos introducidos al país por una red de contrabandistas, principalmente desde el Brasil.

Montevideo Refrescos S.A. – Coca-Cola

Esta empresa, a la cual se la denominaba habitualmente por su acrónimo Monresa, era el embotellador autorizado exclusivo de The Coca-Cola Company para el Uruguay desde 1945. Esta manifestaba que era una compañía con un negocio global que operaba localmente. En los distintos

mercados autorizaba a empresas independientes, llamadas embotelladoras, a envasar y vender las bebidas de la compañía dentro de determinadas áreas y exigiendo las más elevadas normas de calidad. Aproximadamente el 70 % de las ventas y el 80 % de las ganancias de The Coca-Cola Company se producían fuera de Estados Unidos.

En la región, la empresa operaba a través del Latin America Group, que incluía las operaciones desde México hasta el extremo sur de la Argentina. Este grupo representaba el 25 % del volumen físico de las operaciones mundiales de Coca-Cola en 1999.

Monresa representaba el 10 % de la división del Río de la Plata, y actuó de forma autónoma hasta mediados de 1997. A partir de esa fecha, y a efectos de reducir los gastos, pasó a reportar a la operación argentina. Algunos observadores indicaban que Uruguay estaría manejándose como una “provincia” de Argentina, lo cual habría determinado que no se tuvieran suficientemente en cuenta las peculiaridades propias del mercado uruguayo, y que se habría perdido flexibilidad operativa.

Las oficinas de Monresa estaban ubicadas en la zona noreste de Montevideo, en un edificio moderno y, al decir de algunos visitantes, “muy representativo del poder que tiene Coca-Cola en el mundo”. Asimismo, era conocido que los sueldos que pagaba la empresa eran de los más altos en el país para cargos equivalentes. La fábrica y los depósitos estaban junto al edificio de oficinas, formando un conjunto imponente para lo que era habitual en Uruguay, todo ello en un terreno con estacionamientos, calles y jardines sumamente cuidados.

Si bien no se conocían con exactitud la integración del capital accionario de Monresa, se estimaba que a mediados de 2000 The Coca-Cola Company tenía una participación mayoritaria –de entre 55 % y 60 %–, y el resto de las acciones estaba en manos de varios accionistas, todos ellos de nacionalidad uruguaya. (El patrimonio contable representaba un 50 % de las ventas netas). La adquisición de una participación mayoritaria por la casa matriz era relativamente reciente. La evolución de ventas y resultados de la empresa se presenta en la tabla 4 (en USD millones).

Tabla 4

Año	Ventas netas	Resultado neto sin resultados extraordinarios	Resultado neto con resultados extraordinarios	Inversiones (en nuevas líneas de producción)
1997	125	9,7	8,6	8,0
1998	117	9,3	1,6	2,5
1999	94	-4,7	-6,1	7,5

Fuente: Informe anual a los accionistas y diario El Observador, para los tipos de cambio utilizados.

Según los informes anuales a los accionistas, Monresa comenzó a experimentar la presión del contrabando en 1997. En ese año, con la modificación de la normativa sobre IMESI que establecía tasas diferenciales de este impuesto, se fijaron precios más bajos en los departamentos de Artigas, Rivera, Cerro Largo y Rocha. En 1998, se agravó el problema de los refrescos de contrabando, y, al mismo tiempo, aparecieron competidores locales informales. Una de las medidas más impor-

tantes tomadas fue cerrar la planta de producción de Refrescos del Norte S.A., embotelladora de la empresa ubicada en la ciudad de Paysandú. Asimismo, se profundizó la política de reducción de precios en los departamentos fronterizos. A la lista anterior de departamentos, se agregaron Salto, Paysandú, Tacuarembó y Treinta y Tres. A lo largo de 1998 y 1999, Monresa hizo grandes esfuerzos por reducir sus costos, y logró economías de 7 % y 5 %, respectivamente, en los costos de mercadería vendida. Por otro lado, se habían conocido reestructuraciones de la empresa, que involucraban el despido de personal y la reorganización de diversas áreas y la distribución.

La línea de productos ofrecida por la empresa incluía Coca-Cola (en sus dos versiones, clásica y light), Fanta, Sprite, Quatro (bebida sabor pomelo) y Bonaqua, un agua de mesa carbonatada.

El número de referencias (o como se les llamaba en el mundo anglosajón, SKU: *stock keeping units*) que manejaba la empresa, considerando diferentes sabores y envases, había ido creciendo: unas décadas atrás habían sido 20 SKU; en 1998, 60; y en el año 2000, llegaban a 80 SKU.

La distribución se realizaba por medio de distribuidores independientes y exclusivos, los cuales, en muchos casos, habían sido empleados de la empresa antes de tercerizar estas operaciones. Monresa contaba en el año 2000 con 26 centros de distribución, principalmente en el sur del país.

Embotelladora del Uruguay, S.A. (EUSA) - Pepsi

Esta empresa, que embotellaba los refrescos de PepsiCo en el Uruguay, era propiedad de BAESA (Buenos Aires Embotelladora S.A.) desde 1993, empresa que había obtenido la distribución de los refrescos Pepsi en Argentina, Brasil, una parte de Chile, Costa Rica y Uruguay. El propietario de entonces, Charles Beach, llevó a la empresa a un endeudamiento de USD 900 millones. En 1997, sus principales acreedores capitalizaron una parte de sus pasivos (USD 650 millones) y los nuevos propietarios pasaron a ser Citicorp, BankBoston y el Banco de Tokio. Hacia diciembre de 1999, el Grupo Bemberg, dueño de la cervecera Quilmes –la mayor de la Argentina– y de Fábricas Nacionales de Cerveza –la mayor cervecera del Uruguay–, había adquirido el 51 % de BAESA. A mediados del año 2000, Bemberg poseía más del 90 % del capital accionario de esa empresa.

EUSA, hasta 1997, compartía el mercado de refrescos con Monresa, en una proporción de aproximadamente 1 a 3, respectivamente. Hasta entonces, la relación entre ambas empresas era calificada por ellas mismas como buena. Pero a partir de 1997, año en que el contrabando y las segundas marcas comenzaron a hacer mella, Pepsi fue perdiendo paulatinamente cuota de mercado.

Para atajar esta pérdida, Pepsi intentó diversas estrategias. Por un lado, en abril de 1997, firmó un contrato de publicidad con el Club Nacional de Fútbol, uno de los dos equipos históricos del Uruguay. Por otro lado, aplicó una política de reducción de precios. En principio, estas medidas tuvieron éxito, y llevaron la participación de la empresa nuevamente a un 25 %. Sin embargo, el asalto continuado de los productos de contrabando y las segundas marcas hicieron retroceder nuevamente su participación.

EUSA realizó también varias reestructuras y reducciones de costos de producción. Sin embargo, a mediados de 2000, la empresa continuaba perdiendo dinero y estaba considerando unir diversos aspectos de sus operaciones con Fábricas Nacionales de Cerveza.

Caribeño S.A. - Nix

Si bien Caribeño S.A., con su refresco Nix, había comenzado a operar como una típica segunda marca –o *b-brand*–, a mediados del año 2000 se había separado completamente del resto de las segundas marcas que operaban en el mercado, y había adquirido un perfil propio.

Caribeño S.A. era una empresa familiar uruguaya creada en 1992 por dos empresarios que hasta ese entonces se habían dedicado a la fabricación y venta de productos de limpieza. Sus primeros productos en la industria de la bebida fueron refrescos concentrados de sabores frutales. Estos productos se ofrecían en botellas de medio litro, a los que había que agregarles cinco litros de agua para que estuvieran listos para su consumo. Esencialmente, competían con los refrescos en polvo. La idea de comenzar esta producción se les ocurrió a los dos socios al ver que el producto tenía éxito en la Argentina. Había allí en ese entonces unos 30 fabricantes de refrescos concentrados.

En el verano de 1993, los concentrados, a los que se les dio el nombre comercial Caribeño, fueron un éxito rotundo.

En 1995, nuevamente observando los desarrollos en Argentina, notaron que las empresas fabricantes de refrescos concentrados comenzaban a producir gaseosas. Los motivos para hacerlo eran, según su entendimiento, que el crecimiento posible en los refrescos concentrados era limitado, y que el proceso productivo era relativamente sencillo. Decidieron imitarlos.

Instalaron su primera línea de fabricación de gaseosas en 1995, pero al no contar con el personal técnico adecuado, solo supieron operarla dos años más tarde. En mayo de 1997, todo estaba listo para lanzar su línea de refrescos, a la que llamaron Nix.

La estrategia de introducción fue aplicar precios más bajos que los de las marcas internacionales, hacer una publicidad limitada y concentrar la distribución en la zona norte de Montevideo. El éxito fue progresivo. Desde su introducción, la participación de la marca no había dejado de crecer. La dirección de la empresa manifestaba que su objetivo era siempre el mismo: aumentar su volumen.

A mediados del 2000, Nix tenía una distribución casi nacional. Había decidido no actuar en los departamentos de Artigas, Rivera y Cerro Largo por no tener los recursos para enfrentar la competencia, tanto de Coca-Cola y Pepsi como de los productos de contrabando.

Nix contaba con una línea completa de sabores: cola, pomelo, naranja y lima, normales y *light*. Los envases en los que ofrecía sus productos, todos ellos no retornables, eran de medio litro, un litro, litro y medio, y dos litros y cuarto. Estos dos últimos formatos se habían introducido en 1999.

Caribeño S.A. asignaba una gran importancia a su relacionamiento con distribuidores y clientes directos. Su equipo de ventas estaba integrado por cinco personas: una para atender los distribuidores del interior y cuatro para atender los supermercados y autoservicios de Montevideo, así como a los distribuidores de Montevideo. Además, se atendían directamente unas 30-40 cuentas en Montevideo, apoyándose en siete camiones propios.

Los distribuidores, casi todos ellos exclusivos, eran 15 en Montevideo, 4 en Canelones y uno en cada uno de los departamentos restantes en los que actuaba la empresa.

Un apoyo adicional que la empresa les daba a sus distribuidores del interior era compartir costos de publicidad y material en los puntos de ventas: heladeras, exhibidores, afiches y calcomanías. La publicidad en Montevideo y en los medios nacionales corría por cuenta exclusiva de la empresa.

El equipo gerencial de Caribeño S.A. argumentaba que una de las ventajas que tenía como empresa pequeña y familiar era la rapidez para tomar decisiones, así como una estructura flexible, poco burocratizada y poco costosa. Destacaba, asimismo, que su preocupación constante era estar lo más cerca posible de sus consumidores y distribuidores.

Un punto urticante para la empresa era el relacionamiento que había vivido con los principales detallistas del país. De hecho, sus productos no eran ofrecidos por las grandes cadenas de supermercados, salvo Tienda Inglesa, donde los precios a los cuales se vendían los productos Nix eran idénticos a los de las marcas internacionales.

Argumentaba el doctor Viera: “En los departamentos de Salto, Paysandú, Río Negro, Soriano y Colonia, es decir en todo el litoral oeste, tenemos una participación de 30 %. Este es un mercado que puede considerarse ‘de libertad’, y es la medida de nuestra fuerza competitiva”.

Segundas marcas

Con el nombre de segundas marcas de refrescos se incluye aquellas de “segundo orden” que compiten con las marcas internacionales, con base principalmente en precios bajos y poca o ninguna publicidad. En el mundo, planteaban una dura batalla a Coca-Cola y Pepsi.

Según una investigación de la consultora A.C. Nielsen, Coca-Cola y Pepsi habían perdido, en Argentina y en el periodo 1998-2000, un 23 % de participación a manos de las segundas marcas. En Brasil, indicaba que las segundas marcas habían obtenido una participación de 30 %.

En Uruguay, las segundas marcas aparecieron como resultado de diversos factores: el alto nivel de precios de los refrescos de marca internacional, la pesada carga impositiva –que muchas de las segundas marcas evadían– y una situación de la economía y de los ingresos personales que el ciudadano común percibía como de crisis. Los consumidores fueron atraídos por los precios bajos ofrecidos por estos productos.

A mediados del año 2000, había en el mercado uruguayo unas 70 segundas marcas. Había algunas que pertenecían a empresas que comercializaban aguas minerales desde hacía varios años y que habían incorporado refrescos a su línea de productos, típicamente de sabor frutal. Una de ellas era Sirte, de Montevideo. Otras marcas eran Fagar, de Colonia, y Urreta, de Salto.

Pero las segundas marcas que realmente habían dinamizado esta categoría eran aquellas surgidas en los últimos años y que se comercializaban particularmente en los almacenes de barrio y pequeños autoservicios de la zona norte de Montevideo y en el departamento de Canelones, como Bonanza, Calipso, Caribe, Celina, Fanky, Fruky, Kifrut, King, Ludo, Refreskita, Refricol, Sandi, Sprink, Tabaré, Tacuarí y Z Top.

Muchos de los fabricantes de segundas marcas no operaban dentro de la legalidad. Establecían sus centros de producción de manera precaria, sin autorización bromatológica, típicamente en el departamento de Canelones, donde los controles de distinto tipo eran sustancialmente laxos. En consecuencia, no pagaban los impuestos que les correspondían ni los aportes de seguridad social por sus empleados, e incluso tenían acceso a azúcar introducida de contrabando. En caso de ser descubiertos, simplemente trasladaban sus operaciones a otro sitio. Todo esto les permitía ofrecer sus refrescos a precios muy bajos. Una herramienta adicional de penetración que utilizaban era hacer atractivo el producto para el comerciante ofreciéndole mayores márgenes y financiación que los proveedores alternativos.

Algunos observadores estimaban que en Uruguay las segundas marcas podían llegar a cautivar el 25 % del mercado.

Refrescos de contrabando

El contrabando de refrescos, es decir, la introducción al país de productos extranjeros sin pagar ningún impuesto, era una práctica que se había incrementado notoriamente a partir de 1997, aprovechando la modalidad de embotellado en envases no retornables. Con la devaluación del real en enero de 1999, este flujo se reforzó notoriamente.

Algunas estadísticas indicaban la importancia del fenómeno en diversas zonas del país (ver **tabla 5**)

Tabla 5

Departamento	Zona	Porcentaje (%) de contrabando sobre total del mercado
Salto	P	39,7
Rocha	F	61,7
Artigas	F	61,8
Cerro Largo	F	75,3
Treinta y Tres	P	81,1
Tacuarembó	P	88,9
Rivera	F	90,2

La reducción del IMESI en los departamentos de frontera decidida por el Gobierno, acompañada de una política de precios reducidos y diferenciales en esta zona aplicada por Monresa y EUSA, pareció no tener un impacto significativo.

En efecto, se conocía que los refrescos importados ilegalmente, así como los refrescos fabricados en el país pero con tapas P y F, no solo eran vendidos en los departamentos fronterizos, sino que llegaban hasta la misma ciudad de Montevideo. *En el Informe anual a los accionistas de 1999*, Monresa apuntaba respecto a este problema expresándolo siguiente:

“A nadie escapa que muchísimos refrescos, provenientes de Brasil, que en un principio se comercializaban básicamente en las zonas fronterizas, son ofrecidos hoy en muchas de las ferias vecinales de Montevideo a la vista y paciencia de todos”.

Toda la industria reclamó a las más diversas instancias del Gobierno, en particular ante el ministro de Economía y Finanzas. Este tenía dentro de su cartera las dos áreas más relevantes en cuanto al contrabando: la Dirección General Impositiva –el agente recaudador de impuestos, que perdía dinero cuando no se pagaban los impuestos– y la Dirección Nacional de Aduanas, encargada del control del ingreso de mercaderías al país.

Sin embargo, el fenómeno continuó potenciándose.

ÚLTIMOS ACONTECIMIENTOS

En agosto de 2000, Monresa lanzó una nueva línea de refrescos marca Crush como segunda marca para competir con los refrescos de precio bajo. Las presentaciones iniciales eran en envases no retornables de litro y medio y dos litros y cuarto, en los sabores naranja, pomelo y lima-limón. El precio de estos productos estaba en torno a los UYU 16 por litro y medio.

Por otro lado, Monresa lanzó también en setiembre de 2000 la línea de bebidas Schweppes, en los sabores tónica y citrus, con la intención de dirigirse a un público adulto, de nivel socioeconómico medio-alto y alto, que según la empresa sería el sector que presentaría el mayor crecimiento en los siguientes cinco años. Las presentaciones eran de medio litro y litro y medio, en envases no retornables. Los precios de venta al público eran de UYU 14 y UYU 23,90, respectivamente.

Pepsi relanzó a lo largo del año 2000 sus segundas marcas Teem y Mirinda, para intentar recuperar cuota de mercado. El precio de venta de estos productos, en envase de litro y medio descartable, era también de UYU 16.

En agosto de 2000, Nix introdujo un nuevo envase de dos litros y medio después de lanzar una campaña promocional en la que ofrecía este envase a un precio inferior al de dos litros y cuarto. Según la dirección de Caribeño S.A., esto se logró con la ayuda de sus proveedores y de su canal de distribución, con lo cual se consiguieron mejores precios, mayores plazos y se redujeron sus propios márgenes de utilidad.

Una de las segundas marcas, King, había cambiado su nombre por Ving y había comenzado a hacer publicidad por televisión.

* * * * *

El doctor Marcelo Viera, aunque satisfecho con el desempeño de su empresa hasta el momento, no podía dejar de pensar en una frase que le había dicho a su tío, socio suyo en la empresa: “Nuestro problema ahora es que estamos en el medio: somos una segunda marca en comparación con Coca-Cola, y somos la Coca-Cola de las segundas marcas. ¿Qué somos? ¿Qué seremos? ¿Cómo competiremos?”



Sección de Anexos

Anexo 1: El mercado uruguayo del refresco (julio de 2000)



En miles (salvo precios)

	TOTAL	Monresa	Pepsi	Nix	Otros	Contrab/TR.
Mercado total (litros)	280.000 100 %	153.000 55 %	38.500 14 %	38.500 14 %	20.000 7 %	30.000 11 %
Mercado oficial (litros)	250.000 89 %	153.000 61 %	38.500 15 %	38.500 15 %	20.000 9 %	0 0 %
Mercado no oficial (litros)	30.000 11 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	30.000 100 %
Precio promedio						
Precio oficial (USD/litro)	---	0,61	0,61	0,35	0,30	---
Precio no oficial (USD/litro)	---	---	---	---	---	0,25
Mercado total (USD)	143.790 100 %	93.330 65 %	23.485 16 %	13.475 9 %	6.000 4 %	7.500 5 %
Mercado oficial (USD)	136.290 95 %	93.330 68 %	23.485 17 %	13.475 10 %	6.000 4 %	0 0 %
Mercado no oficial (USD)	7.500 5 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	7.500 100 %

Fuente: estimativos del autor del caso, con base en distintas fuentes.



Sección de Anexos

Anexo 2: Evolución de las ventas mundiales de refrescos



Bebidas no
alcohólicas
listas para
beber

En porcentajes	Crecimiento anual compuesto		Crecimiento anual compuesto		Año 1999		Deber
	Últimos 10 años		Últimos 5 años		Crecimiento anual		Año 1999 Participación
	Compañía	Industria	Compañía	Industria	Compañía	Industria	Coca-Cola
Mercado mundial	6	6	6	6	2	2	18
Grupo North America (USA y Canadá)	4	5	5	7	1	2	21
Estados Unidos	4	5	5	7	1	2	21
Grupo Gran Europa	7	3	6	3	---	1	13
Europa Central	8	7	5	3	-6	---	11
Francia	10	3	9	2	3	3	9
Alemania	5	2	1	1	2	1	15
Gran Bretaña	5	1	8	2	23	3	15
Nórdicos y Eurasia Norte	11	-2	11	2	-16	-1	10
España	6	3	7	4	9	4	17
Grupo Medio y Oriente Lejano	8	10	7	7	1	2	13
Australia	5	3	5	3	2	2	24
China	35	13	24	14	2	9	10
Japón	5	4	4	2	6	3	21
Corea	1	5	-1	1	4	8	13
Oriente Medio y África del Norte	11	6	10	5	7	5	13
Grupo África	6	6	8	8	5	3	44
África del Norte	7	8	10	12	4	6	45
África del Sur	5	5	6	6	7	1	42
Grupo Latin America	7	6	8	7	3	2	24
Argentina	9	1	4	---	4	2	21
Brasil	5	4	9	7	1	3	23
Chile	11	3	10	---	10	5	58
Colombia	---	1	-1	1	-18	-11	17
México	6	9	7	9	6	6	22

Fuente: [HTTP://COCACOLA.COM/ANNUALREPORT/1999/OPERATIONS/MARKET_RESULTS.HTML](http://COCACOLA.COM/ANNUALREPORT/1999/OPERATIONS/MARKET_RESULTS.HTML)



Sección de Anexos

Anexo 3: Mapa político del Uruguay



Población por departamento (en miles)

Montevideo	1.345	Río Negro	52
Canelones	443	Soriano	82
Maldonado	128	Colonia	120
Rocha	70	San José	97
Treinta y Tres	50	Florida	66
Cerro Largo	83	Lavalleja	61
Rivera	98	Durazno	56
Artigas	75	Flores	25
Salto	118	Tacuarembó	85
Paysandú	112		



Sección de Anexos

Anexo 4: Contexto económico, político y social del Uruguay a comienzos de la década de los años 2000



Uruguay había apostado desde comienzos de la década de los años 1990 a un programa económico basado en una moneda local fuerte y tasas de inflación muy bajas, una cierta desregulación de la actividad económica y una apertura de la economía que facilitara la inserción del país en el mundo. En principio, se buscaba una reducción significativa del déficit del sector público. Al no conseguirse bajar este déficit debido a diversas rigideces, se eligió financiarlo con deuda –tanto interna como externa– y no por medio de emisión, ya que esto podía conducir a que se disparara la inflación.

De hecho, el programa uruguayo era muy parecido al aplicado por Argentina y Brasil en los gobiernos de Saúl Menem y Fernando Henrique Cardoso. Y el resultado fue similar en los tres casos: una fuerte revalorización de sus monedas, con la consiguiente concentración de su comercio internacional en el área del Mercosur –formado en aquellos tiempos por Argentina, Brasil Paraguay y Uruguay–, fuertes déficits en las balanzas comerciales y un gran incremento de la deuda externa.

Debido al crecimiento de las economías, los gobiernos recibían crecientes recursos a través de los impuestos. El pico de la actividad económica y del ingreso per cápita en Uruguay se dio en 1998.

El 13 de enero de 1999, el real brasileño sufrió una fuerte devaluación. Esto afectó las exportaciones uruguayas a Brasil. Todos los observadores estimaban que estos acontecimientos afectarían negativamente la evolución de la economía uruguaya.

Uruguay tenía una de las tradiciones democráticas más fuertes de América Latina. Había tres grandes partidos, dos de los cuales –el Colorado y el Nacional, denominados “tradicionales”– habían nacido en 1830 y habían gobernado el país a lo largo de toda su historia. El tercero era una coalición de partidos de izquierda, denominado Frente Amplio, que había aumentado su caudal electoral de manera constante desde su nacimiento en 1971. La sociedad uruguaya se había conmovido por el golpe de Estado realizado por las Fuerzas Armadas a comienzos de la década de los años 1970, pero el sistema político había podido negociar con los militares un retorno pacífico a la democracia, que se concretó en 1985. Desde ese año, el partido Colorado y el Nacional habían ejercido el gobierno.

La sociedad uruguaya se había caracterizado a lo largo del siglo XX por tener una alta proporción de clase media con un nivel de ingresos relativamente alto para la región. Sin embargo, algunos indicadores apuntaban que para finales de la década de los años 1990, los sectores de menor educación e ingresos comenzaban a constituir una proporción creciente de la población.



Sección de Anexos

Anexo 5: Proceso productivo de refrescos con envases convencionales de vidrio retornables.



- ≈ *Descarga:* con autoelevadores se descargan los cajones con botellas vacías de los camiones.
- ≈ *Desencajonado de botellas:* la desencajonadora separa las botellas de los cajones enviándolos a sus respectivas lavadoras, por medio de cintas transportadoras.
- ≈ *Preinspección de botellas vacías:* antes de ingresar en la lavadora, cada botella es inspeccionada detalladamente para verificar su estado y para controlar que pertenezca a la compañía. Los envases nuevos también se someten a inspección.
- ≈ *Lavado de botellas:* las botellas se introducen automáticamente en la lavadora donde se lavan a alta temperatura, con soda cáustica por fuera y por dentro, para luego enjuagarlas con agua potable fría.
- ≈ *Lavado de cajones:* los cajones se lavan en una solución caliente de agua con soda cáustica y luego se enjuagan con chorros de agua de alta presión.
- ≈ *Inspecciones visual y electrónica:* antes de llenarse, cada botella limpia es inspeccionada visualmente por un operario y por medios electrónicos.
- ≈ *Dosificado, mezclado, enfriado y carbonatado:* la mezcladora logra la adecuada combinación de agua tratada, jarabe y carbónico a baja temperatura. El mezclado se hace en tanques de alta capacidad. Aun cuando las proporciones de jarabe y agua se establecen con precisión al comienzo de la producción, estas se verifican frecuentemente durante todo el proceso.
- ≈ *Llenado y tapado:* las máquinas llenadoras realizan el llenado y tapado hermético de las botellas, a gran velocidad y de forma totalmente automática. En las botellas con rosca se emplean cápsulas plásticas que se colocan mediante equipos capsuladores.
- ≈ *Inspección visual y electrónica de botellas llenas:* cada botella de gaseosa que sale de la máquina llenadora es cuidadosamente revisada con otra pantalla de inspección o con un equipo electrónico especialmente diseñado para detectar el nivel de llenado. Este control asegura que cada envase contenga el volumen apropiado.
- ≈ *Codificado:* cada envase debe llevar impreso un código en la tapa con la identificación de la planta, línea de producción, fecha, hora y minuto en que fue llenado, y, además, la fecha de consumo recomendada.
- ≈ *Encajonado o enfundado:* una vez llenas y revisadas, las botellas se colocan automáticamente en cajones o se las recubre con un film termoretráctil.

Para la fabricación de refrescos en envases no retornables, este proceso se reduce a los últimos seis pasos enunciados anteriormente.



Sección de Anexos

Anexo 6: La industria azucarera en el Uruguay (con base en artículos digitales del diario El Observador de Montevideo, septiembre de 2000)



“El Gobierno debe decidir antes del 31 de diciembre el futuro del sector azucarero. Con el reloj del Mercosur en cuenta atrás, las refinadoras de azúcar y los industriales que la usan como insumo ponen sobre la mesa sus argumentos.

El 31 de diciembre es la fecha en que vence el régimen de protección azucarera uruguaya frente a la Organización Mundial del Comercio. Es también la fecha en la que los socios del Mercosur tendrán que tener definida cuál será su política azucarera común.

Existen dos empresas procesadoras, CALNU y Azucarlito, y actualmente la mayor parte de la producción de estas firmas deriva del procesamiento de azúcar crudo importado. En 1988, la cantidad de materia prima nacional que se utilizaba en la cadena azucarera uruguaya era de 85.400 toneladas y solo se importaban 19.500 toneladas de la región. Doce años más tarde, la situación ha cambiado radicalmente: en 1999 la industria refinadora nacional se abasteció con solo 16.600 toneladas de azúcar producidas en el país, y con 96.000 toneladas importadas. Esta relación (15 % nacional versus 85 % importado) demuestra que CALNU y Azucarlito se volcaron casi exclusivamente a la importación de azúcar y a su refinamiento.

Las empresas refinadoras uruguayas, desde 1950 a 1970, estuvieron protegidas por el Gobierno, pero a partir de la década de los años 1970, comenzaron a practicarse políticas aperturistas, por lo que se produjeron quiebras en algunas empresas.

En 1992, la industria no podía competir en la región con azúcar de producción nacional por factores de clima, escala, distancia y falta de refinerías para producir alcohol, por lo que el Gobierno estableció un nuevo sistema de protección que apuntaba a la reconversión del sector. Se decidió exonerar del pago de aranceles y recargos a las importaciones de azúcar crudo que realizaran solo las refinadoras locales, y al mismo tiempo se las comprometió a utilizar los beneficios fiscales obtenidos en proyectos de reconversión productiva. Estos proyectos fueron aplicados a la creación de empresas en rubros diferentes al del azúcar, como cultivo de hortalizas, su procesamiento industrial y comercialización en los mercados interno y regional; viñedos y bodega elaboradora de vino; y un proyecto agroindustrial citrícola, que incluía una planta de empaque, así como extracción de jugos y aceites esenciales.

Para asegurar aún más una buena demanda de azúcar refinada, el Gobierno estableció un precio mínimo de exportación (PME) para las empresas no azucareras que quisieran adquirir el producto en el extranjero. Los PME de la tonelada de azúcar crudo y refinado se ratificaron en USD 300 y USD 456 en mayo de 2000, respectivamente. En el mercado internacional, la tonelada de azúcar crudo cotizaba en torno a los USD 230 y la refinada alrededor de USD 280. Si una empresa quisiera importar, debe pagar la diferencia entre este precio y el PME, además de un recargo de 19 %.

Esta protección del azúcar provocó intereses contrapuestos. Por un lado las refinerías, y por otro lado, las industrias que usan el azúcar como insumo. Las primeras, protegidas y corriendo con-



Sección de Anexos

trarreloj para reconvertirse y no caer en quiebra. Las segundas, “obligadas” a adquirir azúcar nacional a precios superiores a los del mercado mundial.

En el último eslabón de la cadena azucarera estaba el mercado de consumo, que se llevaba casi la mitad de las ventas de las empresas: de 89.300 toneladas que vendieron las procesadoras en el año 1999, 41.800 toneladas fueron a este segmento. En el mercado de consumo el kilo de azúcar costaba 66 centavos de dólar, muy por encima de los 45 que se pagaban en Argentina, y los 38 de Brasil.

Tanto CALNU como Azucarlito atienden directamente sus plantas industriales, ventas y distribución al norte del río Negro, mientras que las ventas en el resto del país son atendidas a través de Trazen S.A., propiedad de ambas empresas.

Los productores de azúcar piden que la protección estatal se extienda 10 años más, mientras que los sectores que utilizan el azúcar en sus productos industriales piden que el mercado se liberalice. Entre ellos, los más afectados son los sectores lácteos, los fabricantes de bebidas y los que elaboran alimentos envasados como dulces, alfajores y chocolates. Los industriales piden que se les permita importar azúcar libremente, para no perder competitividad en el mercado interno, donde los productos elaborados por Argentina y Brasil llegan a precios más bajos y sin pagar aranceles”.



Sección de
Anexos

Anexo 7: Evolución de los precios internacionales del azúcar sin refinar
(años 1999-2001)

(en centavos de USD por libra, contratos por azúcar Nr. 11 en el New York Mercantile Exchange)



Fuente: <http://www.tradingeconomics.com/commodity/sugar>



Sección de
Anexos

Anexo 8: Carga impositiva total sobre los refrescos en Uruguay, Argentina y Brasil



Uruguay				
	Refrescos	Refrescos c/jugo	Agua mineral	Cerveza
Precio neto	100,00	100,00	100,00	100,00
Impuestos	59,90	42,68	42,68	53,68
	159,90	142,68	142,68	153,68

Argentina				
	Refrescos	Refrescos c/jugo	Agua mineral	Cerveza
Precio neto	100,00	100,00	100,00	100,00
Impuestos	29,00	25,00	25,00	29,00
	129,00	125,00	125,00	129,00

Brasil				
	Refrescos	Refrescos c/jugo	Agua mineral	Cerveza
Precio neto	100,00	100,00	100,00	100,00
Impuestos	49,20	39,10	38,00	102,00
	149,20	139,10	138,00	202,00

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Uruguay.