

2014



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República



UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

CENTRO UNIVERSITARIO DE
TACUAREMBÓ

TECNOLOGO EN ADMINISTRACION Y
CONTABILIDAD

Proyecto final:

“Aproximándonos a los desafíos
de producción y gestión de una
empresa local”

Por:

GIMENA FROS

MARIANA MACIEL

Tutor:

LORENA CLARA

Tacuarembó

URUGUAY

31/12/2014





Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República



Página de aprobación:

CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Proyecto Final:

Título: Proyecto Final “Aproximándonos a los desafíos de producción y gestión de una empresa local”

Autores: Mariana Maciel

Gimena Fros

Tutor: Lorena Clara

Carrera: Tecnólogo en Administración y Contabilidad

Puntaje:

Tribunal:

Profesor..... (Nombre y firma)

Profesor..... (Nombre y firma)

Profesor..... (Nombre y firma)

FECHA.....

Tabla de contenido:

AGRADECIMIENTOS.....	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Formulación del problema de investigación.....	7
1.2 Objetivos.....	7
1.3 Justificación de la presente investigación.....	7
1.4 Estrategia metodológica.....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Uruguay en el contexto mundial.....	10
2.2 Caracterización del sector en nuestro país.....	12
2.2.1 Aspectos productivos y económicos.....	12
2.2.2 Caracterización de las explotaciones.....	15
2.2.3 Evaluación de los RRHH y los establecimientos productivos vinculados al sector.....	17
2.2.4 Introducción de tecnologías.....	18
2.3 La producción de leche a nivel departamental.....	19
3. ANÁLISIS.....	22
3.1 Caracterización de la muestra de productores utilizada.....	22
3.2 Análisis de los resultados obtenidos.....	30
3.2.1 Análisis de la postura de los productores.....	30
3.2.1.1 En relación a los precios ofrecidos.....	30
3.2.1.2 Otros aspectos determinantes.....	31
3.2.1.3 Principales aspectos de mejora detectados.....	31
3.2.2 Desafíos a los que se enfrentan los productores en la gestión de sus emprendimientos.....	32

3.2.2.1 Locus de control externo.....	32
3.2.2.2 Locus de control interno.....	34
3.2.2.3 Las dificultades en la obtención de mano de obra.....	35
3.2.2.4 Principales debilidades y amenazas identificadas.....	35
3.2.2.5 El desafío de logro de rentabilidad.....	36
3.2.2.6 Más allá de la rentabilidad.....	37
3.2.2.7 Los desafíos de la innovación.....	38
3.2.2.8 El desafío en la continuidad en el negocio.....	38
3.3 Análisis de la empresa.....	39
3.3.1 FODA.....	40
4. CONCLUSIONES.....	44
5. BIBLIOGRAFÍA.....	48
6. ANEXOS.....	49

Índice de tablas:

Cuadro 1 Volumen, facturación y precios de exportación.....	11
Cuadro 2 Precios promedios de exportación.....	11
Cuadro 3 Principales productos exportados.....	12
Cuadro 4 Volumen de productos importados.....	12
Cuadro 5 Volumen por destino de la producción total anual de leche.....	13
Cuadro 6 Estándar de leche a plantas industrializadoras.....	14
Cuadro 7 Numero de explotaciones y superficie según tamaño de la explotación.....	15
Cuadro 8 Numero de explotaciones y superficie explotada según condición jurídica.....	17
Cuadro 9 Número de hijos del núcleo familiar.....	19
Cuadro 10 Educación formal.....	20
Cuadro 11 Importancia del ingreso extra predial.....	20
Cuadro 12 Edad de los productores.....	22
Cuadro 13 Antigüedad en el rubro.....	23
Cuadro 14 Educación formal.....	24
Cuadro 15 Integrantes del núcleo familiar.....	25
Cuadro 16 Contratación de mano de obra.....	26
Cuadro 17 Tenencia de la tierra.....	26
Cuadro 18 Numero de semovientes.....	27
Cuadro 19 Fuente de ingresos.....	28
Cuadro 20 Modalidades de comercialización.....	29
Cuadro 21 Vínculo de los productores con el sector industrial.....	29

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría a través de estas líneas agradecer a determinadas personas que de una manera u otra nos apoyaron e hicieron posible la concreción de este trabajo. Más que un sentimiento de deber cumplido logramos superar nuestras expectativas. En primer lugar agradecer a Dios por guiarnos y darnos fuerza para seguir. A lo largo de este camino tuvimos el placer de convivir con distintas personas, queremos hacer nuestro especial reconocimiento, a quienes sin ellas no hubiera sido posible esta investigación. A la coordinadora, los docentes, al director y su equipo del Centro Universitario de Tacuarembó por el soporte que nos brindaron. Queremos asimismo reconocer el trabajo en conjunto que realizo inicialmente nuestro compañero Fernando Núñez, su participación fue muy valiosa para nosotros.

También deseábamos expresar nuestro profundo y sincero reconocimiento a la empresa en la cual realizamos nuestra intervención, por abrirnos las puertas, en especial a los socios, por su apoyo, por su confianza y dedicación de su tiempo, así como por suministrarnos la información necesaria para realizar esta investigación.

Nuestro especial agradecimiento merecen todos los productores que nos permitieron llegar a sus casas, abandonaron su trabajo para atendernos y nos brindaron información, gracias por su colaboración y confianza.

Además queríamos agradecer en especial a una persona que fue clave en este trabajo, nuestra tutora Lorena Clara por su invaluable y constante apoyo, por haber facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas, muchas gracias por su motivación cuando estábamos desalentadas y por su capacidad de guiarnos.

Un agradecimiento muy especial se merecen por la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos nuestros familiares y amigos.

Muchas veces las palabras se escasean, pero solo nos queda decir a todos ellos, muchas gracias.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A través de la presente investigación realizaremos una aproximación a los desafíos a los que se enfrenta una empresa local orientada a la comercialización de productos lácteos, principalmente abordaremos las oportunidades y amenazas a las que deben responder. Entendemos por tales, aquellos factores externos que afectan la dinámica de la empresa.

1.2 OBJETIVOS

- Aproximarnos a la realidad a la que se enfrenta una empresa local dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos.
- Conocer la perspectiva empresarial respecto a las características del sector lechero a nivel departamental.
- Explorar la perspectiva de los productores lecheros locales en relación a su realidad productiva a través de estudios de casos.
- Asesorar a la empresa en la implementación de medidas e incentivos dirigidos a los productores lecheros con el objetivo de incrementar los volúmenes de remisión de leche, teniendo en cuenta sus características y motivaciones.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

La elección del tema surge como consecuencia de una propuesta de intervención que se realizó a una empresa local dedicada a la comercialización de productos lácteos. Esta intervención estaba inicialmente orientada al asesoramiento contable, sin embargo, a través de la realización de diferentes instancias de intercambio con sus socios, la misma se redirigió a aspectos vinculados a su proceso productivo. Profundizando en el análisis y diagnóstico de la Organización, se detectó que más allá de vincularse a aspectos de gestión propiamente dichos, su principal problemática estaba determinada por un factor crítico que condicionaba la sostenibilidad del emprendimiento. Dicha problemática radica en la dificultad de acceso a su principal materia prima: la leche. Dicha dificultad no se relacionaba directamente con la inexistencia del producto, sino principalmente a la negativa

por parte de los productores lecheros a comercializar con la empresa su producto. Por el contrario, dichos productores suelen optar por la comercialización directa de la leche sin intermediarios, es decir, se dedican a la venta de leche cruda, por la cual manifiestan obtener mayor margen de utilidades.

Nuestro objetivo fue aproximarnos a este universo de productores, logrando una caracterización de los mismos; y a través de un análisis cualitativo y la realización de entrevistas en profundidad, lograr aprehender la perspectiva de los mismos en relación a este tema.

A través de las mismas buscamos conocer y explorar sus puntos de vista en relación al sector, a la industria en general y local, integrando aspectos no sólo vinculados a lo económico sino también y no menos importantes, a aspectos culturales y sociales. A través del análisis de la información recibida, realizaremos una serie de recomendaciones a la empresa local en la que hemos intervenido que contribuyan al diseño de políticas tendientes al fortalecimiento de la imagen de la empresa así como al diseño de un sistema de incentivos para fomentar la remisión de leche por parte de los productores.

1.4 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Para la realización de la presente investigación se ha optado por la utilización de una estrategia metodológica de carácter descriptiva-exploratoria. Descriptiva en tanto implica una especificación del problema, y exploratoria debido a que se propone alcanzar una mayor familiarización con el fenómeno desconocido.

El análisis de la información obtenida será principalmente a nivel cualitativo, con esta estrategia intentaremos obtener mayor profundidad en las respuestas y mayor comprensión del problema, creando un vínculo más directo con los participantes. Ello nos permite adquirir una visión más amplia, generando un gran número de ideas de una manera más rápida siendo conscientes de sus principales limitaciones, como ser la imposibilidad de generalizar las conclusiones a las que arribemos.

De acuerdo a los objetivos planteados, las técnicas de recogida de información escogidas fueron la entrevista en profundidad semi-estructurada, técnica que a través de una interacción entre dos personas, se realiza de forma planificada y siguiendo objetivos preestablecidos, orientados a obtener una visión de la situación mediante el relato del entrevistado.

Las principales características de esta técnica es que busca comprender más que explicar el problema, no se espera respuesta objetivamente verdadera, sino subjetivamente sinceras. Buscamos adoptar una postura de oyente interesado, sin evaluar las respuestas obtenidas.

Esta técnica nos fue muy válida ya que teníamos muy poca información sobre el tema y se requería hacer una investigación exploratoria. , por el contrario, se intentó mantener un postura neutral para no influenciar la validez de las opiniones expresadas, adoptando una escucha activa de lo expresado por el entrevistado.

2. MARCO TEÓRICO

A través del presente marco teórico intentaremos presentar la coyuntura del sector tanto a nivel nacional como departamental para poder resignificar la situación-problema detectada en la empresa local que fue objeto de nuestra intervención. Entendemos que existe una importante brecha entre estos dos niveles de análisis que es necesario considerar y que fue una de las principales interrogantes que nos realizamos al momento de realizar este trabajo... ¿por qué existe una diferencia tan importante en la realidad del sector a nivel nacional respecto a la realidad local? ¿La misma responderá a aspectos vinculados a las características de nuestros suelos, a su fertilidad, etc. o existen razones vinculadas a lo económico o socio-cultural que también inciden?

2.1 URUGUAY EN EL CONTEXTO MUNDIAL

Según datos proporcionados por DIEA 2013, la producción de leche ha superado las 460 mil toneladas métricas en el año 2012, de acuerdo con información proporcionada por países que representan el 99% de la producción total, en los cuales se encuentran Canadá, México, EEUU, Argentina, Brasil, Unión Europea, Rusia, Ucrania, India, China, Japón, Australia, Nueva Zelanda.

Asimismo, en el año 2013 la producción superó las 465 mil toneladas métricas, representando un incremento del 1% y del 16% en los 10 últimos años.

En lo que refiere a las exportaciones uruguayas de lácteos, estas alcanzaron casi los U\$S 800 millones para el año 2012, destacándose como principales rubros la leche en polvo, los quesos y la manteca.

Si analizamos la evolución de precios, los precios correspondientes al año 2012 registraron una baja en relación a los del 2011; sin embargo, los valores durante el año pasado implicaron una recuperación en dólares corrientes a pagar, de lo cual, los ingresos por exportaciones de lácteos van superando año a año.

De acuerdo a los datos proporcionados por el Informe de INALE 2013, el crecimiento en facturación acumulada en el año 2013 fue del 17% respecto al nivel obtenido en el año anterior, con un total de U\$S 914,8 millones de dólares, lo cual se ilustra en la siguiente tabla:

Cuadro 1. Volumen, facturación y precios por concepto de exportación y variación respecto al año anterior:

Año	Volumen (ton)	Variación	Facturación (miles U\$S)	Variación	Precio medio (U\$S/ton)	Variación
2011	202.761		699.298		3.449	
2012	246.082	21%	783.690	12%	3.185	-8%
2013	240.426	-2%	914.765	17%	3,805	19%

Fuente: INALE, en base a URUNET.

En lo que refiere al precio promedio de exportación, determinado a partir de la facturación y el valor total, el mismo se ubicó en tres mil ochocientos cinco dólares por tonelada para el 2013, siendo los principales destinos: Venezuela, Brasil, Rusia, China y Argelia. Dentro de este grupo se destacan Venezuela y Brasil como los más importantes, totalizando un 59% de facturación y un 53% del volumen, lo cual se ilustra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.

Pais de destino	Facturación (FOB, miles U\$S)	% del total	Cantidad (toneladas)	% del total
VENEZUELA	316.806	35%	61.690	26%
BRASIL	221.981	24%	64.882	27%
RUSIA	91.903	10%	21.095	9%
CHINA	84.080	9%	25.481	11%
ARGELIA	49.393	5%	11.777	5%
OTROS PAÍSES	150.602	16%	55.501	23%

Fuente: INALE, en base a URUNET

Es de destacar el esfuerzo realizado en el último tiempo para ampliar el destino de nuestras exportaciones.

Dentro de los productos exportados, se destaca la leche en polvo entera, leche en polvo descremada, quesos y manteca, cuya facturación y distribución se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.

	Facturación (FOB, miles US\$)	% del total	Cantidad (toneladas)	% del total
Principales Productos*	832.766	91%	177.012	74%
Resto	81.999	9%	63.414	26%
Total Exportado	914.765	100%	240.426	100%

Fuente: INALE, en base a URUNET

En lo que refiere a las importaciones de lácteos, según el Informe de INALE 2013, las mismas son poco significativas, representando un valor equivalente al 2% de los valores de las exportaciones de lácteos en 2013.

En relación a este tema, en el año 2013 el volumen de productos importados se ha reducido un -7% con relación al 2012, mientras que el valor total de las importaciones aumentó un 9%, según los datos proporcionados por INALE, los cuales se detallan en el cuadro a continuación:

Cuadro 4.

Año	Valor (miles US\$ CIF)	Variación	Volumen (ton.)	Variación
2011	14.003		7.734	
2012	16.249	16%	8.100	5%
2013	17.721	9%	7.529	-7%

Fuente: INALE, en base a URUNET

Prácticamente un tercio de las importaciones realizadas en nuestro país corresponden a yogures, seguidos por quesos y preparaciones infantiles.

2.2 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR EN NUESTRO PAÍS

2.2.1 Aspectos productivos y económicos

Según datos de Estadísticas del Sector Lácteo (DIEA, 2013), durante el año 2012 la producción total de leche en el país fue de 2249 millones de litros, representando un aumento del 4,8% respecto al año anterior y de un 53% en la última década, información que da cuenta del importante crecimiento y dinamismo del sector.

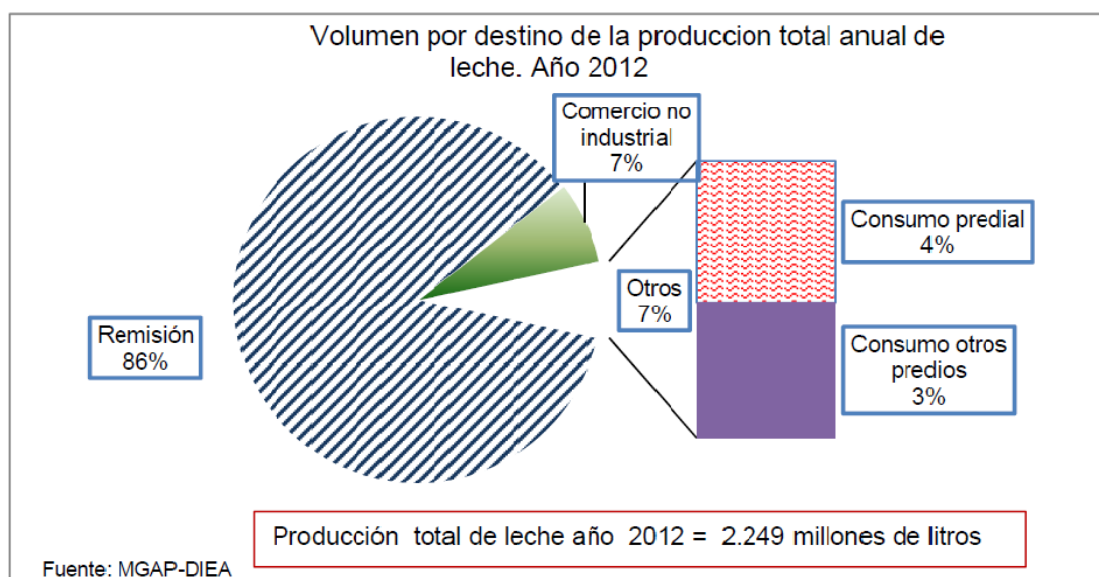
Asimismo se ha registrado en ese año, el máximo nivel histórico de producción de leche en predios con actividad comercial, ubicado en el entorno de los 2174 millones de litros.

El empleo de leche con destino a la elaboración de productos lácteos a nivel predial y la venta directa han captado parte del incremento de la producción en el año 2012, el cual registró un aumento promedio de 50 mil litros diarios en relación al 2011.

Estos destinos productivos y comerciales se han mantenido con pocas variaciones, sin mostrar una tendencia de aumento o reducción.

En general, frente a aumentos de producción total, el destino no industrial tiende a perder importancia relativa, lo cual queda evidenciado a través de la siguiente información:

Cuadro 5.



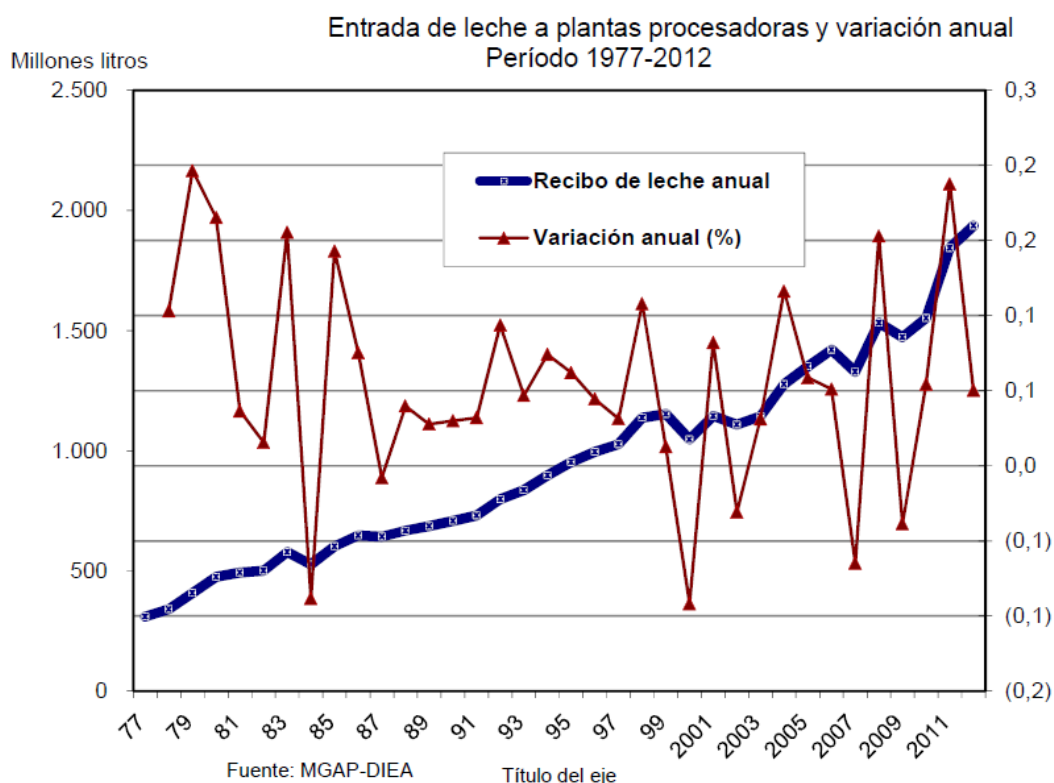
Esta situación es claramente contrastable con la situación registrada a nivel departamental.

Otras tendencia sostenida registrada y que dan cuenta del crecimiento y dinamismo del sector y es el aumento de los establecimientos lecheros, y el importante incremento del volumen de leche obtenido en relación al número de vacas ordeñadas. Estos factores son importantes e inciden directa y positivamente sobre la productividad, teniendo ambas variables valores crecientes.

Al cierre de la declaración jurada del año 2012, y según las declaraciones de DICOSE-MGAP el ganado lechero totalizó 755 mil cabezas, 38 mil menos que el año 2011, , siendo el porcentaje de productores que declaran la lechería como principal giro un porcentaje que asciende al 85%.

En lo que refiere a la remisión de leche, según Informe de INALE 2013, las industrias procesadoras recibieron un total de 1936 millones de litros durante 2012, superando en 93 millones la cifra del ejercicio anterior, información que surge del siguiente cuadro:

Cuadro 6.



El recibo mensual promedio por parte de plantas procesadoras es de 190 millones de litros en el mes de octubre, momento en el que se capta la máxima producción.

Durante el año 2012 la distribución mensual continuó con el comportamiento característico de un sistema de producción con base a la alimentación en pastoreo directo, registrándose como los meses con mayor producción, los períodos de otoño y primavera.

Según la Revista del Plan Agropecuario del año 2011, la producción de leche está basada en el uso intensivo de las pasturas con suplementarios estratégicas de concentrados y el uso de ensilados. Actualmente cerca del 50% de la superficie dedicada a la lechería cuenta con pasturas mejoradas. Esto permite obtener costos medios de producción por litro de leche, ubicándose entre los más bajos del mundo.

2.2.2 Caracterización de las explotaciones

En lo que refiere a las explotaciones, la encuesta 2007 (DIEA, 2009) del Sector refleja una disminución tanto en el total de las explotaciones como en la superficie total explotada. La forma en que se distribuye esta superficie total se ilustra en el siguiente cuadro:

Cuadro 7.

Número de explotaciones y superficie (total y promedio), según tamaño de la explotación.

Tamaño de la explotación (ha)	Explotaciones		Superficie total		
	Nº	%	Total		Promedio (ha)
			ha	%	
TOTAL	2.791	100,0	794.287	100,0	285
Menos de 50	406	14,6	14.988	1,9	37
De 50 a 199	1.410	50,5	167.140	21,0	119
De 200 a 499	620	22,2	203.924	25,7	329
De 500 a 999	222	7,9	164.503	20,7	742
De 1000 a 2499	112	4,0	157.805	19,9	1.414
2500 y más	22	0,8	85.927	10,8	3.908

Fuente: MGAP-DIEA. Encuesta Lechera 2007.

A través de esta información podemos afirmar que dentro de las superficies explotadas, predominan aquellas que se ubican entre 50 y 199 hectáreas, siendo el promedio para este grupo de 119 hectáreas.

Los estratos entre 200 y 999 hectáreas constituyen el 30% de los productores nacionales, quienes explotan el 46% de la superficie total, mientras que el grupo

que supera las 1000 hectáreas cuenta con menos del 5% de las explotaciones y concentran el 30% del área total.

Según revista del Plan Agropecuario, el número de establecimientos ganaderos dedicados a la lechería había disminuido un 33% en el período comprendido entre los años 1980 y 2001, existiendo en ese año un total de 5000 establecimientos, mientras que el tamaño promedio del rodeo lechero había registrado una duplicación, llegando a 80 vacas.

En lo referente a la tenencia de las tierras (DIEA, 2013), se mantiene un elevado nivel de tierras bajo la forma de arrendamientos, y que asciende a 343 mil hectáreas en 2012, representado un 42% del total. Esta información es sumamente relevante en nuestro estudio, teniendo en cuenta el incremento en los valores de los arrendamientos en los últimos años. Específicamente para la lechería en el año 2011, los nuevos contratos promediaron los 129 dólares la hectárea, frente a 65 dólares en el 2007 (serie “precios de la tierra”, MGAP-DIEA, 2011). La evolución de estos precios supone un fuerte impacto para los productores, principalmente aquellos pequeños productores con quien trabajamos en el presente Proyecto, incrementando en gran medida sus costos de producción. En este sentido, la superficie total explotada a nivel nacional es de 818 mil hectáreas, siendo la superficie de régimen propietario equivalente a unas 400 mil hectáreas. La lechería es la principal fuente de ingresos para el 97% de las explotaciones, registrándose un considerable aumento con respecto al censo del año 2000. Asimismo, para casi la totalidad de las explotaciones que cuentan con menos de 500 hectáreas de superficie total, la lechería constituye la principal fuente de ingresos, siendo esta la situación de un 87,2%. Es en las explotaciones con escalas mayores a 500 hectáreas donde se registra una participación creciente de otros rubros en la generación del ingreso principal, tales como la ganadería de carne y la agricultura de secano. La actividad ganadera no lechera se destaca como el segundo rubro en importancia, tanto como fuente de ingreso principal como en términos de superficie total explotada.

A efectos de realizar una caracterización de los productores lecheros y partiendo de la base que el concepto de productor no es aplicable al resto de las condiciones jurídicas y considerando solo a las personas físicas, los datos más recientes obtenidos de la encuesta del 2007 de DIEA, muestran que en lo relacionado con la condición jurídica de los productores, existe un alto porcentaje, del orden del 82% que corresponde a personas físicas. El 6,1% restante corresponden a 171 sociedades con contrato legal, que explotan el 22% de la superficie total y poseen una superficie media muy superior al promedio general. Esta información extraída de los datos aportados por el MGAP, se refleja en la tabla a continuación:

Cuadro 8.

Número de explotaciones y superficie explotada, según condición jurídica.

Condición jurídica	Explotaciones		Superficie ¹	
	Nº	%	Total (Mil ha)	Promedio (ha)
TOTAL	2.791	100,0	794.3	285
Persona física	2.293	82,2	514.0	224
Sociedad de hecho sin contrato o sucesión	312	11,2	96.7	310
Sociedades con contrato legal	171	6,1	176.9	1.034
Otras	15	0,5	6.7	447

Fuente: MGAP-DIEA, Encuesta Lechera 2007

¹ Incluye 41.7 mil hectáreas estimadas por concepto de animales sacados a pastoreo durante el año 2007.

Podríamos pensar que a pesar de este alto porcentaje de personas físicas, existe una clara concentración de tierras por parte de las otras formas jurídicas, con un promedio de hectáreas bastante superior al que poseen los emprendimientos productivos asociados a personas físicas.

Como interrogante podríamos plantearnos si el incremento de los niveles productivos registrados a pesar del descenso de los recursos humanos empleados podría atribuirse a la introducción de emprendimientos con naturaleza de “sociedad” con una alta concentración de tierras, intensificación y alto nivel de tecnificación que han generado un efecto importante en los niveles productivos alcanzados. Realidad que se contrapone a los datos relevados en el análisis del contexto departamental.

2.2.3 Evolución de los RRHH y establecimientos productivos vinculados al sector

En lo que refiere a los recursos humanos empleados por el sector, en el año 2012 el número de productores lecheros que declararon tener actividad comercial en DICOSE, volvió a registrar un descenso por tercer año consecutivo en el entorno de 128 productores menos que en el año 2011.

En contraposición a esta información, la producción de leche ha seguido aumentando según datos de Estadísticas del sector lácteo 2012, en un porcentaje del 6,2% en el 2012 y 62% en los últimos 10 años, lo cual evidencia un crecimiento productivo destacado.

Una de las características más sorprendentes vinculadas a los recursos humanos empleados por el sector es su alto nivel de envejecimiento. Según datos proporcionados por la Encuesta Lechera 2007 a nivel nacional, más de la mitad de los titulares son mayores de 50 años y no hay productores con menos de 25 años de edad.

En lo que refiere al perfil educacional de estos recursos humanos, 478 productores correspondientes al 21% del total, no poseen instrucción completa, en tanto 1815 productores completaron algún nivel de instrucción. De este último grupo el 67% completó la instrucción primaria, el 19% finalizó secundaria, un 6% completó cursos de nivel técnico y un 7% cuenta con título universitario

De acuerdo a los datos arrojados por la encuesta 2007 en cuanto a las condiciones de contratación de los RRHH, el personal permanente ocupado por las explotaciones nacionales dedicadas al rubro lechero asciende a un entorno de once mil personas, ocupando en forma permanente a 4,2 personas promedio por explotación. Del grupo de personal permanente empleado, los trabajadores familiares representan la mitad del total, correspondiendo el 50% restante al grupo de los asalariados.

2.2.4 Introducción de tecnología

En lo que refiere a la incorporación de tecnología, se registra un creciente proceso de intensificación en la producción, esta realidad sin embargo se contrapone con la problemática de los tambos de menor escala, en los que se detecta cierta insuficiencia o dificultades en el acceso a la mayoría de los implementos considerados, tales como excéntricas y sembradoras. Asimismo, en cuanto al uso de pasturas y mejoramientos de praderas, existe la práctica de sacar animales a pastoreo fuera del predio como estrategia para ampliar la superficie, principalmente en los tambos menores a 200 hectáreas, los cuales representan el 30% del total de las explotaciones.

En la actualidad, la base nutricional que se suministra al ganado lechero, está basada en pasturas implementadas para consumo directo (praderas, verdes y mejoramientos) a los que se agregan las siembras de cultivos destinados a realizar reservas tales como maíz, sorgo, moha u otros. En cuanto a la suplementación, si bien tradicionalmente se ha recurrido a la compra de concentrados (raciones, afrechillo y otros suplementos), las compras provenientes de fuera del predio han adquirido mayor relevancia en los últimos años.

2.3. LA PRODUCCIÓN DE LECHE A NIVEL DEPARTAMENTAL:

De acuerdo a una investigación realizada a nivel departamental (Gómez, Ferreira y Albín, 2011) en el año 2011, los emprendimientos con carácter familiar tienen una presencia importante a nivel departamental. En este sentido, el núcleo familiar actúa condicionando en gran medida las decisiones de innovación e inversión; situación que se atribuye principalmente a las expectativas de sucesión generacional.

Sin embargo y como fuera anteriormente mencionado, uno de los grandes desafíos a los que se enfrenta la continuidad del sector a nivel de Tacuarembó es la existencia de familias muy pequeñas, de las cuales el 66,7% tienen únicamente un hijo, que no necesariamente comparte el deseo de continuidad de la empresa familiar. Esta situación, ilustrada en la siguiente tabla, afecta negativamente las posibilidades de sucesión generacional. Esta situación se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 9.

	%
Sin hijos	8,3
1 hijo	66,7
2 hijos	16,7
3 hijos	8,3

En lo que respecta al nivel educativo de los productores de nuestro departamento, se presenta una situación similar que a nivel nacional. De acuerdo a los datos de la investigación anteriormente citada, se detectó que la mayoría tiene primaria completa y un 16,7% no culminaron sus estudios a nivel primario, a pesar de la cercanía con la capital departamental. El 8,3% del total de productores que no ha asistido a ningún tipo de instrucción formal atribuye su situación educativa a una temprana inserción laboral.

Cuadro 10.

	%
Sin instrucción	8,3
Primaria incompleta	16,7
Primaria completa	75

En general puede observarse que el conocimiento que los productores utilizan para llevar adelante sus emprendimientos son producto de su experiencia, y transmitidos de generación en generación, manejándose con un estilo de gestión de sus empresas desde criterios basados en la intuición.

En lo que refiere al lugar de residencia, la mayoría de los productores se encuentran a menos de 10 kilómetros de distancia de la capital departamental, y solamente uno de ellos vive en la ciudad, siendo principalmente el lugar de residencia el mismo predio. Dos tercios de los productores se encuentran en el establecimiento en forma permanente, siendo el lugar que combina el desarrollo de su actividad productiva con su lugar de residencia. Esta situación podría explicarse entre otras razones por la alta carga horaria que demanda este rubro. En el otro extremo se encuentra los productores que permanecen menos del 25% de su tiempo en el predio, que representan un 16,7% del total, quienes en su gran mayoría desarrollan actividades ajenas a las de la explotación lechera.

Cuadro 11.

Padre		Madre	
	%		%
No	41,7	No	83,3
Si	58,3	Si	16,7

En general y como se expresa en el cuadro anterior, los productores lecheros tienen un nivel medio de ingresos, y los precios de venta de la leche son relativamente buenos, a pesar de lo cual, más de la mitad de los jefes de familia, principalmente hombres, recibe otro tipo de ingreso extra predial. En contrapartida solo un 16,7% de las mujeres que integran los emprendimientos obtienen otro tipo de ingreso.

Del total de los emprendimientos, en un 60% de los mismos, la venta de leche constituye casi la fuente exclusiva de ingresos de la familia, lo que refleja la implementación de diversas estrategias para asegurar la permanencia de la familia en el rubro.

La amenaza en la permanencia en el sector se encuentra fuertemente determinada por aspectos económicos y por la disponibilidad de RRHH. Estos factores fueron identificados también en las entrevistas realizadas a los socios de la empresa local vinculada a la industrialización de leche.

Otro aspecto que consideramos condiciona la permanencia en el rubro es el escaso nivel de conocimientos en gestión por parte de los productores. Sin embargo, esta carencia es mencionada o identificada por tan sólo el 25% de la muestra, lo que permite deducir que se trata de un problema percibido como de escasa relevancia para los productores lecheros del departamento.

3. ANÁLISIS

3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA DE PRODUCTORES UTILIZADA

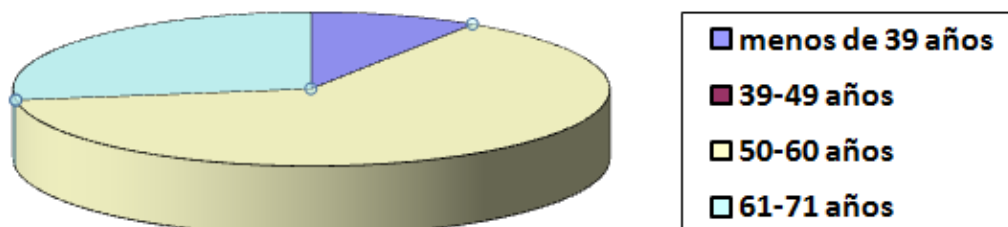
La selección de la muestra de productores con que se realizó la presente investigación fue desde un muestreo aleatorio, basado principalmente en el la facilidad de acceso a la información. En este grupo se intentó fuera integrado por tres grupos particulares: quienes comercializaban su producción con la industria, quienes habían tenido un vínculo comercial y ahora ya no lo tenían, es decir; que tenían un vínculo más fluctuante y quienes nunca se habían vinculado con la industria para la comercialización de sus productos.

Con el objetivo de caracterizar la muestra escogida se analizarán a continuación una serie de variables pertinentes a los objetivos del presente trabajo.

En relación la edad, la población encuestada se ubicó en cuatro tramos etarios: menos de 39, entre 39 y 49, entre 50 y 60, y más de 61, cuya distribución se ilustra en la tabla siguiente:

Cuadro 12.

Tramo etarios	Número de encuestados	Porcentaje
Menos de 39 años	1	9,09%
Entre 39 y 49 años	0	0%
Entre 50 y 60 años	7	63,63%
Entre 61 y 71 años	3	27,27%
Total	11	100%



Tal como se ilustra en la tabla y gráfica precedentes, la mayoría de la población que constituye nuestra muestra se ubica entre los 50 y 60 años, en el entorno de un 63,63%. Si consideramos además el tramo etario de más de 61 años podemos afirmar que el 91% de los productores encuestados se ubican en los tramos identificados de mayor edad. Este hallazgo se corresponde con los estudios realizados por MGAP-DIEA Encuesta 2007 en los cuales se plantea como característica socio demográfica del sector, una población claramente envejecida, siendo el promedio de edad en la muestra de 56 años.

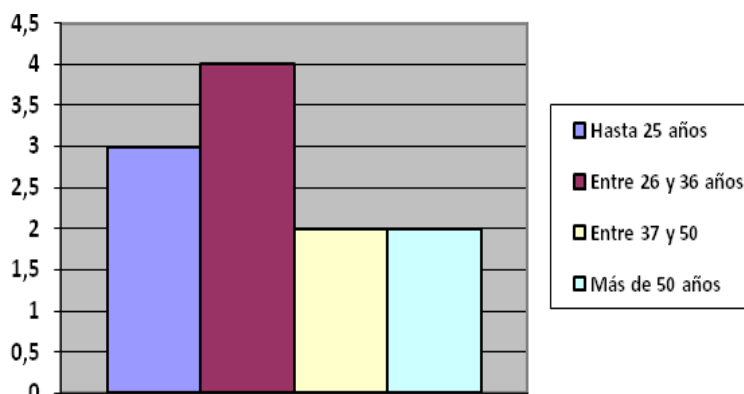
La experiencia en el rubro y el conocimiento de la realidad del sector se fundamenta en el alto promedio de antigüedad de los productores encuestados. Ninguno de los integrantes de la muestra tiene una antigüedad menor a 17 años, ubicándose la distribución más importante entre 26 y 36 años de antigüedad.

El promedio de antigüedad es de treinta y cuatro años, datos que pueden visualizarse en la gráfica a continuación:

Cuadro 13.

Antigüedad	Número de encuestados	Porcentaje
Hasta 25 años	3	27,27%
Entre 26 y 36 años	4	36,36%
Entre 37 y 50	2	18,18%

Más de 50 años	2	18,18%
Total	11	100%



En lo que respecta al nivel educativo, más de la mitad de los encuestados no han asistido a estudios académicos de carácter formal más allá de primaria completa (54,55 %), identificándose un único productor que cuenta con estudios a nivel técnico.

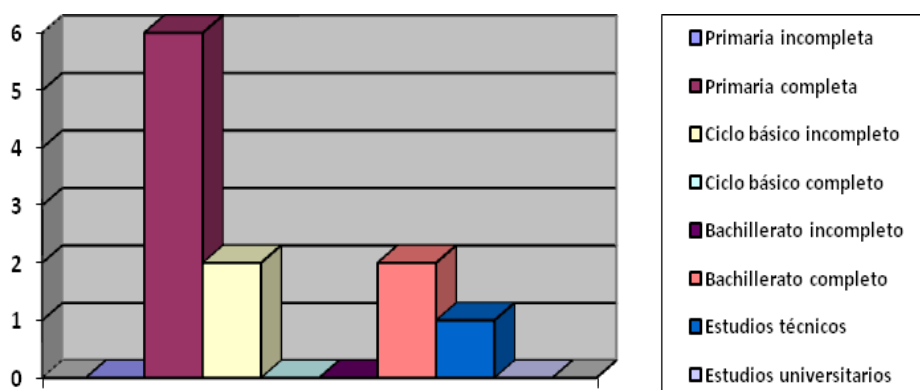
Casi el 73% de la muestra no ha alcanzado un nivel superior a ciclo básico incompleto.

Esta situación se refleja en la tabla a continuación:

Cuadro 14.

Nivel Educativo	Número de encuestados	Porcentaje
Primaria incompleta	0	0%
Primaria completa	6	54,55%
Ciclo básico incompleto	2	18,18%
Ciclo básico completo	0	0%
Bachillerato incompleto	0	0%
Bachillerato completo	2	18,18%
Estudios técnicos	1	9,09%
Estudios universitarios	0	0%

Total	11	100%
-------	----	------



Esta carencia educativa detectada se refuerza con cierta postura de resistencia frente al asesoramiento de técnicos externos, argumentando la distancia de los mismos en relación a la realidad de los productores, valorándose principalmente los aprendizajes personales incorporados a través de la experiencia en el rubro, lo cual se refleja en el siguiente planteo:

“En esto se aprende mucho, porque a veces el técnico te dice las cosas del escritorio, muy diferente es trabajar con el clima y los tiempos...”

Esta situación de posible aislamiento se refuerza en el hecho de que la totalidad de los emprendimientos encuestados son de carácter familiar. En este sentido, el 90% de los mismos están integrados por dos o más integrantes del núcleo familiar y únicamente en un caso participan únicamente el empresario. Dicha situación se refleja en la tabla a continuación:

Cuadro 15.

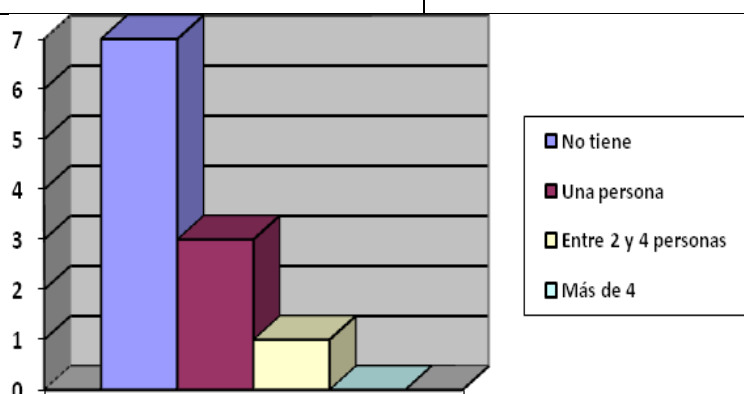
Integrantes	Número de encuestados	Porcentaje
Únicamente el empresario	1	9,09%
De 2 a 3 integrantes	8	72,72%
Más de 4	2	18,18%

En lo que refiere a las características de las explotaciones, casi la totalidad de los productores encuestados son familiares. Entendemos por empresa familiar aquella que se caracteriza por la existencia de una historia y un patrimonio económico que es común a los miembros de la familia empresaria, su propiedad es controlada por uno o más familiares, algunos miembros de la familia conducen sus negocios ocupando los cargos de mayor jerarquía y existe por parte de sus integrantes el deseo de perpetuar en el tiempo la obra de su fundador. Este tipo de empresa, implica la existencia de ventajas y desventajas. Dentro de las primeras, se puede destacar mayor compromiso y dedicación, conocimiento entre sí, flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero, planeamiento a largo plazo, una cultura estable, mayor rapidez en la toma de decisión y por último la confiabilidad y orgullo. Mientras que como dificultades podría detectarse una mayor rigidez, potenciales conflictos emocionales, de liderazgo y legitimidad, etc. En este caso estas desventajas propias de la empresa familiar se refuerzan por el bajo nivel de contratación de empleados externos al núcleo familiar.

En este sentido, un 63% del grupo analizado no tiene ningún empleado asalariado contratado y un 90% tiene entre una persona y cuatro, lo que refleja el bajo nivel de empleo que genera el rubro a nivel departamental.

Cuadro 16.

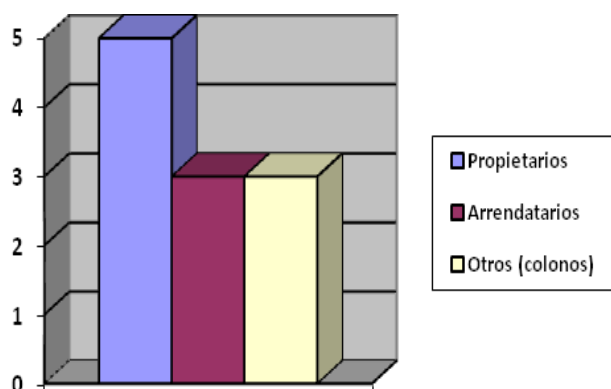
Número de empleados	Número de encuestados	Porcentaje
No tiene	7	63,3%
Una persona	3	27,27%
Entre 2 y 4 personas	1	9,09%
Más de 4	0	0%
Total	11	100%



Como se ilustra en el cuadro y gráfico a continuación, en lo que refiere a la tenencia de la tierra, casi la mitad de los entrevistados son propietarios de la tierra, pero existe un porcentaje alto también de arrendatarios y otras formas de tenencia tales como ser colonos. De las entrevistas realizadas se desprende que este factor condiciona en gran medida la supervivencia del negocio, dado que el costo de la tierra representa un egreso crítico en la empresa.

Cuadro 17.

Tenencia de la tierra	Número de encuestados	Porcentaje
Propietarios	5	45,45%
Arrendatarios	3	27,27%
Otros (colonos)	3	27,27%
Total	11	100%



La mayoría de los emprendimientos seleccionados refieren a pequeños productores, en tanto que más del 50 % tienen un capital en semovientes menor a treinta animales, siendo del orden del 36% quienes cuentan con más de cincuenta animales, como se ilustra en los gráficos a continuación:

Cuadro 18.

Numero de semovientes	Número de encuestados
Menos de 10 animales	2
Entre 11 y 30 animales	4
Entre 31 y 50 animales	1
Más de 50	4



Esta situación obliga a los productores a diversificar las fuentes de ingresos, y tan sólo un único productor obtiene sus ingresos exclusivamente de la producción lechera, predominando alternativas tales como la comercialización de ganado, utilizada por la mitad de los encuestados y la elaboración y venta de derivados lácteos tales como quesos, etc.

La utilización de diferentes alternativas y el peso relativo de cada una de ellas para los productores encuestados se ilustra a continuación:

Cuadro 19.

Fuentes de ingresos	Número de encuestados	Porcentaje
El único ingreso es la producción lechera	1	9,09%
La producción lechera y comercialización de ganado	6	54,54%
Pastoreo	1	9,09%
Otros (venta de quesos, trabajo independiente)	3	27,27%
Total	11	100%



Siguiendo con el análisis de los ingresos percibidos por los productores encuestados, ningún integrante de la muestra se limita en la comercialización de su producción a la industria; por el contrario, más de la mitad, opta por la comercialización exclusivamente a través de la venta directa y la otra combina ambas estrategias, como se detalla en el cuadro a continuación:

Cuadro 20.

Modalidades de comercialización	Número de encuestados	Porcentaje
Únicamente a la industria	0	0%
Mixta (industria más venta directa)	5	45,45%
Venta directa	6	54,54%

Esta situación genera un desafío para la empresa industrializadora local, principalmente en conocer las características, intereses y motivaciones de ese grupo de productores que se resiste a la remisión de leche a su negocio, así como en el diseño de estrategias de atracción de los mismos. Este grupo encuentra su máxima expresión en ese 18,18% que nunca ha establecido relación comercial con la industria; siendo importante también poder analizar los motivos por los cuales el 36,36% ha cortado su vínculo comercial.

Cuadro 21.

Vínculo con el sector industrial:	Número de encuestados
Comercializa en la actualidad a la industria	5
Se ha desvinculado con la industria	4
Nunca ha establecido relación con la industria	2
Total	11

En un contexto de dificultad de acceso a la materia prima, que un 50% de los encuestados decida no comercializar su producción es de importancia significativa y de interés estratégico para la empresa local con la que trabajamos, la cual deberá analizar los factores que contribuyen a la toma de esta decisión. El presente trabajo pretende proporcionar insumos para el análisis de este tema.

3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

3.2.1 Análisis de la postura de los productores

3.2.1.1 En relación a los precios ofrecidos

Realizando un análisis de esta dimensión y a través de las expresiones vertidas por los encuestados, se percibe que existe una percepción negativa referente a la industria. En este sentido, existe un acuerdo generalizado que el precio fijado por la misma es muy bajo, no llegando a cubrir los costos productivos y siendo muy poco competitivos en relación al precio ofrecido por almacenes o desde la venta directa “de leche cruda” a los consumidores.

Sin embargo, es preciso relativizar estas expresiones en la medida en que existen diferencias significativas respecto a los precios que los productores plantean que ofrece la industria, los cuales varían entre los cinco pesos y los diez pesos. Nos preguntamos si estas variaciones no dan cuenta de cierto desconocimiento en relación a los precios ofrecidos por parte de quienes no comercializan la leche por esta vía. Asimismo esta percepción de la situación se plantea como el principal argumento para realizar la venta directa de leche cruda, con la cual parecería lograrse un mayor nivel de utilidades, en tanto se logra comercializar este producto en un entorno de catorce pesos.

Existen ciertas discrepancias en las posturas en relación a si los precios ofrecidos son fijados a nivel nacional o por el contrario, si son definidos a nivel de las empresas locales, predominando la perspectiva de que los mismos son definidos a nivel departamental. Se llega incluso a plantear que el margen de ganancia que alcanzaría la industria llegaría a un entorno del 100%.

Desde la visión de los productores encuestados los ajustes realizados en los precios de la industria son mínimos, no siendo equiparables a los aumentos registrados en cuanto a los insumos y los costos de producción.

3.2.1.2 Otros aspectos determinantes en la percepción acerca del sector industrial

Además del precio ofrecido por el producto, se realiza una dura crítica en relación a otros aspectos tales como la inequidad en la distribución de las ganancias, la inexistencia de un desarrollo armónico de la cadena, y la calidad de un vínculo distante y con falta de involucramiento hacia la situación del productor.

En relación a este último punto se reclama un mayor asesoramiento por parte de la industria y la valorización de la producción con valor agregado, aspecto que sí ocurre en la Cooperativa de Productores de Leche a nivel nacional, pero no ha ocurrido a nivel departamental.

3.2.1.3 Principales aspectos de mejora detectados

Las posturas de los productores estarían determinadas por su vínculo o no con el sector industrial, pudiéndose notar que quienes demuestran más rechazo hacia la industria son aquellos productores que nunca tuvieron ningún vínculo con la misma, como lo podemos ver en la siguiente expresión: “Pero mira me pongo a

hacer cualquier cosa, antes de venderle a la planta, vender a cinco pesos, porque si les vendo a esa plata, sí comen las vacas pero no como yo”.

En contrapartida de todos los problemas y dificultades que identifican, los encuestados han sostenido que la industria lechera tendría mucho potencial si se trabajara en forma conjunta, (los productores y la industria). Asimismo son capaces de realizar cierta autocrítica y reconocen que tienen mucha dificultad, incluso afirmando que no saben trabajar para la industria, con un buen programa o un asesoramiento adecuado entienden que se lograría cierta armonía a lo largo de la cadena.

3.2.2 Desafíos a los que se enfrentan los productores en la gestión de sus emprendimientos

En su mayoría los productores encuestados afirman que los problemas identificados no se encuentran solamente a nivel local, sino que son parte de una situación más global.

Los productores más pequeños son los que sufren mayor impacto en determinadas épocas del año en las que los costos aumentan, y la producción de leche se ve reducida, esto lleva muchas veces a que tengan que trabajar solamente para cubrir sus costos fijos, por lo que argumentan que se vuelve inviable trabajar solo con la industria. Frente a esta situación optan por la comercialización de leche cruda con el fin de obtener mayor utilidad. Otra fuente de ingresos a la que han recurrido para obtener mayor nivel de ingresos es la venta de terneras de raza lechera. Algunos ejemplos:

“Yo vendí el ganado el mes pasado. Vendí cantidad y entregue 100 cuerdas de campo que tenía arrendado. No daba para más”

“Yo digo que el precio de la leche está muy quedado. Porque todos los artículos suben bastantito y de esto la suba es muy poca”

“Tengo la venta de queso y después alguna vaca vieja, algunas terneras”

“Mi mayor ingreso es por la venta de animales”

“No soy un lechero que viva pura y exclusivamente del tambo”

3.2.2.1 Locus de control externo: El relacionamiento con la industria

Existe diversidad de perspectivas en relación a la industria local. La imagen predominante de la industria local por parte de los productores no es positiva, los productores encuestados mencionan dos momentos diferentes en el posicionamiento de la empresa industrializadora local: en su inicio y en la actualidad. De acuerdo a los planteos recibidos, a su ingreso al mercado local aplicaron una estrategia basada en pagar más que la principal industria nacional, con el objetivo de atraer los productores que le remitían a la competencia. Si bien se valora como positiva esa estrategia inicial, en tanto aportaba un mejor precio al productor, se cuestiona si esta estrategia tenía como fin último el beneficio a los productores o era parte de una competencia desleal hacia el principal competidor nacional.

Según los productores encuestados, la implementación de esta política de ingreso al mercado, les permitió atraer a todos los productores de la zona, quedando en una posición muy favorable, lo cual llevo a que dominaran el mercado y se quedaran como monopolio a nivel local. Algunas expresiones que reflejan esta situación son las siguientes: "...están solos acá, no hay competencia", "Ellos son dueños de los lecheros de Tacuarembó, la única opción son ellos", "La mayoría se fueron para A porque pagaban más. Y después llevaron el tanque de B y A empezó a pagar poco. Quedó como monopolio."

Teniendo en cuenta estas expresiones, los lecheros tienen un muy bajo poder de negociación como proveedores de esta empresa, dentro de un sector que no resulta demasiado atractivo para la instalación de competidores dedicados al procesamiento e industrialización del producto lácteo.

Según un estudio realizado Michael Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento del mismo, las organizaciones deben evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco que fuerzas que son: Amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenazas de ingreso de productos sustitutos.

A través del análisis de la información obtenida pudimos constatar que ninguno de los productores vende de forma exclusiva a la industria, siendo una minoría la que afirma que la empresa industrializadora local tiene mucho potencial.

Existen dos posturas claramente diferenciadas: una por la cual se responsabiliza a la planta procesadora local de la creciente disminución de productores dedicados al rubro, por los bajos precios de compra ofrecidos y por no brindar ningún tipo de apoyo o asesoramiento.

Esta perspectiva se refleja en las siguientes afirmaciones:

“Se van terminado (los productores del rubro), vendiendo leche para la planta, si la planta hubiera dado algún apoyo, hoy seríamos productores más grandes, con más vacas...”

“fundieron a todos los que remitían a ellos, aparte se quedaban con los subsidios, pagaban mal la leche, no ayudaban a los productores, se beneficiaron ellos nomás, la industria, fundieron, los que sobrevivieron acá fueron los que vendieron leche cruda”.

El principal reclamo en este sentido, es la brecha entre el margen de utilidades obtenido por los productores y por otro lado, por la industria; a la cual se le acusa de no distribuir más equitativamente las ganancias percibidas.

Por el contrario, la otra postura identificada afirma que no es la estrategia empleada por la planta procesadora local la que ha provocado la situación de declive del sector, sino que son los propios productores que tienen dificultades para producir para la industria. Otro factor considerado es la inexistencia en la región de las condiciones requeridas para el desarrollo y crecimiento del sector. Los principales factores mencionados son las características de los suelos y los costos de insumos que deben ser importados desde el sur.

Esta posición es claramente perceptible en la siguiente afirmación: “Acá el problema es la zona, no la empresa. Acá es muy difícil producir leche, es carísimo. Acá es casi imposible producir leche para la industria”, “el problema es nuestro”, “no se llegó a un nivel”, “no están las condiciones”, “chacras chiquitas de 3 o 4 hectáreas serían para vender leche a 13, 14 pesos, no para vender a la industria”.

Otro aspecto reclamado es la inexistencia de incentivos para lograr un cambio o mejorar la calidad de la producción o para fomentar un acercamiento por parte del productor, destacándose en este sentido las políticas llevadas adelante por industrias a nivel nacional : “ B nos hacía muestra todos los días, de agua, proteína, la grasa, y eso lo pagaban todo aparte. En eso sacabas mucho más.”, “Ellos no te ofrecen nada. El asunto de ración o préstamo no logras nada. Ni siquiera un adelanto”

Otro aspecto en el cual se manifestó cierta disconformidad con la industria local es en los topes impuestos en la compra, definiendo unilateralmente la cantidad de leche recibida, lo cual no siempre se corresponde con la cantidad de leche producida por parte del productor.

3.2.2.2 Locus de control interno: escaso nivel de capacitación

Dentro de esta postura de mayor autocrítica por parte de los productores se reconoce un escaso interés de su parte por participar en instancias de capacitación, lo cual a su vez se refuerza con el bajo nivel educativo detectado a nivel general.

En este sentido, un 54% de los encuestados tiene solamente primaria completa, y su formación específica dentro del rubro se ha basado en la experiencia. Siguiendo esta línea, podríamos afirmar que es muy difícil lograr cierta apertura para el aprendizaje en quienes llevan años realizando la misma tarea, más teniendo en cuenta que el promedio de antigüedad en el rubro dentro de la muestra escogida se encuentra en el entorno de los 34 años.

3.2.2.3 Las dificultades en la obtención de mano de obra amenaza la permanencia del negocio

A partir de todo lo expuesto, resulta claramente perceptible que existe una disminución de los productores vinculados al sector a nivel departamental, así como cierta desmotivación entre quienes persisten en el rubro, predominando una visión negativa acerca de las perspectivas a futuro y la sobrevivencia y sustentabilidad del mismo, sobre todo si consideramos las dificultades que los productores están teniendo para poder atraer gente nueva y mano de obra para sus emprendimientos.

En los emprendimientos familiares se detecta que los jóvenes no quieren continuar con el negocio familiar, argumentando que es un trabajo muy sacrificado, con una carga horaria muy extensa, de muy difíciles condiciones laborales y en el que no se percibe un rédito económico acorde.

Existen múltiples afirmaciones en las entrevistas realizadas que reflejan esta situación :

“La gente no quiere trabajar en esto”

“Está muy difícil. Y después no se encuentra personal. La gente no quiere trabajar”

“Porque el empleador no tiene respaldo, el que tiene respaldo es el empleado”

“Nosotros los productores chicos no podemos producir más, porque para producir más tenemos que contratar gente. No podemos tirarnos a hacer más”

“Un empleado muy difícil, no es fácil conseguir a alguien y el tambo hay que vivir con las vacas”

3.2.2.4 Principales debilidades y amenazas identificadas

Esta situación afecta directamente las posibilidades de permanencia del negocio, reforzada por cierta perspectiva de escasa rentabilidad del sector. La mitad de los productores afirmaron que el sector lechero en el Departamento no es rentable, y eso se atribuye principalmente a los costos. Los impuestos que tienen que pagar por las tierras en el caso de los propietarios y el arrendamiento son los costos más importantes mencionados. Un 27% de los encuestados arrienda el predio donde realiza la producción, siendo solo un 45,5% los que tienen tierras propias.

Otros costos importantes mencionados son los aportes de la seguridad social por personal empleado, así como el incremento en el costo de los insumos que parecen no guardar relación con el precio de venta de su producción así como los costos por asesoramiento técnico, principalmente en aspectos de sanidad animal.

El bajo nivel de rentabilidad asimismo condiciona las posibilidades de jubilarse: un 27% de los productores encuestados se encuentran jubilados pero no abandonan el rubro porque lo que perciben por la jubilación es muy bajo, y solo con la misma no podrían mantenerse: solo un productor que representa el 9% del total de nuestra muestra percibe únicamente como ingreso lo proveniente de la producción de leche.

La mayoría de los productores encuestados cuentan con otro tipo de ingreso: algún miembro de la familia trabaja fuera de lo que es la producción lechera, u optan por la comercialización de ganado o derivados lácteos que ellos mismos elaboran.

Actualmente está la opción de venta de ganado lechero con destino China y los productores han optado por esta alternativa: “Yo tuve un año que les llevaba alrededor de 400 litros, pero después fui bajando. Ahora hace dos años que vendemos todas las terneras para exportación para China.”

3.2.2.5 El desafío del logro de rentabilidad

Actualmente el logro de un buen nivel de rentabilidad implica la producción mínima de doscientos litros por día.

En lo que refiere a la perspectiva de rentabilidad se identificaron posicionamientos disímiles, pues si bien se planteó un muy bajo nivel de rentabilidad en general, se admitió que gracias a este ingreso habían podido mejorar varios aspectos que hacen a la calidad de vida, sin llegar sin embargo, al nivel deseado, según las expresiones de algunos de los encuestados.

A través del trabajo en el sector, algunos de los productores encuestados han logrado la adquisición de chacras, han podido mejorar y hacer su vivienda, adquirir vehículos para lograr minimizar los tiempos de reparto, solventar los estudios de sus hijos, etc.

Tal como queda expresado en el pensamiento del productor más joven encuestado: “Me parece que tenemos la costumbre de estar quejándonos, pero es rentable, hay que saber trabajar. La mayoría de los que dicen que no es rentable viven solamente de esto, y a su vez compraron chacras, camionetas, han crecido, criaron a sus hijos, la mayoría estudió, conozco a hijos de productores que son médicos, abogados, tampoco hay que pretender enriquecerse de un día para el otro, es como todo...pero es rentable sí”.

3.2.2.6 Más allá de la rentabilidad: las condiciones de trabajo

En relación a las condiciones de trabajo se plantea que los productores dedicados al rubro suelen trabajar los siete días de la semana, que se levantan de madrugada y entre la tarea del ordeño y el reparto, desarrollan actividades hasta la noche, percibiendo esta situación como de cierta “esclavitud” laboral y sobretodo, personal.

La hija de un productor encuestado expresó lo siguiente: “capaz que seguir podes seguir, pero te cansa levantarte todos los días a las cuatro de la mañana y de tarde seguir. Si en invierno estas en gripado o enfermo, tienes que venir igual. Yo dos y tres tengo que ir al BSE porque tengo la columna desecha con 29 años. Y si contratas personal te pasan mensaje que no vienen porque les duele la panza”.

En contrapartida, un 45% de los productores afirman que si bien se sienten con mucha carga laboral, antes era más difícil y el trabajo se desarrollaba en peores

condiciones, por ejemplo, cuando tenían que ordeñar a mano y hacer el reparto en carro. Si bien algunos lo siguen realizando, no es la mayoría.

En la actualidad, el avance de la tecnología ha permitido lograr mayor eficiencia en la producción, a través de la adquisición, por ejemplo, de maquinarias de ordeño. La incorporación de tecnología trae consigo sin embargo otra dificultad: en la región no existe disponibilidad de técnicos que puedan realizar reparación en las maquinarias, la solución que han encontrado es la asociación entre productores y solicitar asistencia a un especialista de Montevideo.

La situación expuesta impulsa a la búsqueda de otros medios de vida, muchas veces incluso, fomentados por las anteriores generaciones de lecheros- padres de familia que “empujan” a sus hijos a dedicarse a otra cosa.

Asimismo, los costos que implican la contratación de personal de apoyo son muy elevados, lo cual hace desestabilizar el negocio e impide a su vez las posibilidades de crecimiento, pues para crecer es necesario producir más, y eso requiere más RRHH:

“No podemos tirarnos a hacer más. Una que no es fácil conseguir gente en el tambo, hay que vivir con las vacas y otra que el productor no tiene derecho” “La casa que yo vivo es un rancho. No está habilitada para tener un peón. Hoy para tener un personal usted tiene que tener un chalet.”

Los productores que continúan en el sector, están porque realmente disfrutan lo que hacen, y porque lo hicieron toda una vida, más allá de aspectos vinculados a la rentabilidad.

Su meta u objetivo principal del negocio no se limita a la rentabilidad, sino que a través del mismo se intenta dar continuidad al negocio familiar, heredado transgeneracionalmente.

3.2.2.7 Los desafíos de la innovación

La continuidad en la tradición familiar muchas veces se confronta con las posibilidades de innovar o tener la suficiente apertura para poder incorporar otro know how, lo cual se refleja en el escaso nivel de incorporación de tecnología. Por ejemplo, en una de las visitas se pudo observar a un productor que aún continuaba ordeñando a mano, o aspectos vinculados al mejoramiento genético del ganado o la incorporación de nuevas pasturas. En este sentido se puede percibir una fuerte resistencia a los cambios.

La clave para ser un buen productor radica según un 36% de los encuestados, en producir leche barata. De acuerdo a esta perspectiva, la estrategia del productor radica en la reducción de costos, buscando superarse día a día en este aspecto; asimismo, no se percibe ningún beneficio claro para quienes apuestan a una mejora en la calidad. Esta situación lleva a una estrategia orientada a la producción de leche barata, en muchos casos “estirada con agua” para poder lograr mayor cantidad de litros sin atender otros requerimientos o exigencias.

3.2.2.8 El desafío de la continuidad en el negocio

Por todo lo anteriormente expuesto, se percibe como inviable empezar de cero a ser tambero, sino que la única vía de ingreso percibida como posible es si se trata de un traspaso generacional. En este sentido, en la muestra encuestada, el 100% de los productores son familiares, e ingresaron al negocio porque ya incorporaron esa profesión desde su familia de origen, como única vía de ingresos en dicho contexto, o porque empezaron ayudando a sus padres y después se quedaron con el negocio. Actualmente afirman que no es un sector muy rentable, y para empezar se necesita un buen capital.

Situación que se refleja en el siguiente planteo: “hoy en día si vas a poner un tambo, mientras aprendes a ser tambero estas fundido”, o en la siguiente afirmación: “no puedo incentivar a que sigan en una cosa que apenas da para vivir. Siendo que hoy por suerte hay muchas alternativas de trabajo, que pueden ganar mejor”

Esta realidad a la cual se enfrentan, condiciona sus perspectivas de futuro, la mayoría de los productores afirman que se encuentran en una posición no muy favorable, tienen dificultades para poder anticiparse a una perspectiva de mediano- largo plazo, percibiendo el futuro de un modo incierto, y adoptando una postura más cortoplacista.

Siguiendo esta línea, más del 50% de los productores encuestados afirman que es triste la realidad pero que dentro de cinco años máximos no hay más tambos en Tacuarembó.

3.3 Análisis de la empresa

La empresa en la cual estamos realizando nuestra intervención, nació en la ciudad de Tacuarembó, en el año 2001. Su principal objetivo está enfocado a dar una

solución a la venta de leche cruda en la calle, tratando así de captar la leche de los productores locales, ya que no tenían a quien remitir ese excedente.

La misma es una empresa familiar, con las características propias de este tipo de organización, y en la actualidad cuenta con tres socios, quienes se dividen entre si las tareas relacionadas con la misma.

Su planta industrializadora principal se encuentra en la ciudad de Tacuarembó pero también cuentan con una en Durazno. Esta ultima empezó a funcionar en los años 2001-2006, dentro de un predio de la Intendencia y tiene mayor superficie que la planta de Tacuarembó.

Según lo que expresaba unos de los socios, la estrategia que adoptaron en la planta de Durazno, fue de expansión de mercado, buscando un mayor acercamiento, principalmente a la ciudad de Montevideo.

La principal estrategia utilizada por la empresa es la de diversificación y diferenciación de los productos. Comenzaron a producir yogures que no existían en el mercado actual, con diferentes sabores y a través de diferentes presentaciones, buscando así distinguirse de los demás

La situación financiera de la empresa es percibida como buena por sus socios, logrando cumplir con los compromisos asumidos, como lo expresaba uno de sus socios: "...se mantiene a flote, pero para llegar a una satisfacción digamos así de los propietarios. Precisaríamos vender como unos 200 300 mil pesos más por mes." Pero este aumento de ingreso no es tan sencillo, porque existen costos fijos y costos variables que atender, pero tiene otra gran limitante que fue lo que motivo nuestra intervención en la empresa, que es la falta de materia prima.

3.3.1 Análisis FODA de la empresa:

Fortalezas:

Como principal fortaleza identificamos que la empresa es la única planta industrializadora del mercado local.

Tiene una muy buena proyección a futuro. Los socios están muy comprometidos con lo que es la gestión de la organización, trabajando conjuntamente, y realizando cada uno su tarea de acuerdo a sus habilidades específicas, con buen nivel de profesionalización a nivel de la gestión y orientados a la innovación tanto en sus productos como en sus prácticas.

Oportunidades:

Una oportunidad importante es la instalación de la planta en Durazno, como posibilidad de poder expandir sus mercados y poder captar mayor cantidad de materia prima debido a su cercanía con el sur.

La posibilidad de nuestra intervención, por la cual se planteen insumos para la implementación de incentivos y con el objetivo de poder captar mayor cantidad de remitentes de leche.

Debilidades:

La principal debilidad radica en la escasez de materia prima, así como en el bajo porcentaje de productores que comercializan con la empresa, principalmente por actuar aspectos de imagen.

La empresa no presenta un sistema de incentivos para los productores.

Amenazas:

La reducción en el número de productores a nivel departamental, los problemas antes descritos vinculados principalmente a las características de los RRHH empleados por este sector.

Los proveedores de materia prima se encuentran desmotivados a producir con calidad.

Realizando el análisis de la entrevista a los socios de la empresa pudimos constatar que el principal problema al que se enfrentan no refiere a problemas de gestión o problemas internos, sino que la mayor dificultad a la que se enfrentan refiere a aspectos externos, propios del sector y el entorno en el cual la empresa está inserta y que por lo tanto, condiciona su estrategia.

Esta situación es claramente percibida por los socios de la empresa: “ellos no van a dejar de vender en la calle leche cruda, porque el precio, lo pueden vender un poquito más cara, y le ponen agua, para que les rinda mas. Para que le productor salga de la calle, es precios que se cumpla una ley, que prohíbe la venta de leche cruda. Y no se la puede hacer cumplir, hay un claro entendimiento de que si le prohibís al tipo que está en la calle, van a tener un inconveniente de que los números no le van a cerrar menos todavía, entonces se le permite, se cierra los ojos ante esa violación de la ley, para que el tipo siga subsistiendo.”

Otro factor identificado como limitante refiere a las características de los suelos en el departamento. Los mismos no son los más adecuados para la producción de leche, lo que supone un mayor costo en la producción, requiriéndose mayor inversión en la alimentación del ganado.

Continuando con el análisis de la perspectiva de la empresa, en relación al precio de la leche, se plantea que el mismo es fijado a nivel nacional, por parte del Gobierno, situación que genera un fuerte descontento tanto para los productores como para las empresas industrializadoras. Se plantea que el precio es fijado independiente de los costos productivos que son necesarios para llevar a cabo la producción de leche. Destacándose entre los mismos, los asociados a la energía eléctrica, el combustible, la maquinaria, los cuales se incrementarían de manera desproporcionada al precio de la leche. Esta situación genera que se disminuya la rentabilidad tanto para el empresario como para el productor, debido a que ninguno de los dos actores puede trasladar este aumento de los costos al consumidor final.

Los socios descartan la posibilidad de hacerse responsables por las medidas tomadas a nivel de nacional, y que existe una ausencia de políticas para el fomento y subsistencia del sector lechero.

Los empresarios sostienen que esta situación es multifactorial, no estando directamente causada por un tema vinculado a los precios: “nosotros el miedo al precio no le tenemos, lo que nos desespera es no tener la materia prima para producir. Vemos en el día a día los productores que se achican más y no hay recambio. Hay una muy buena relación con los lecheros. Pero vemos que no hay el famoso heredero que siga al padre.” “La lechería es un rubro que da trabajo y da mucha plata, el tema es que en nuestras áreas del norte es contraindicado. Porque todo es más chico, tenemos suelos de menor calidad.”

Son conscientes sin embargo, de que la relación con el sector productivo se sostiene en un vínculo mejorable: “La relación que tenían con nosotros era, vamos a decirlo así, media prostituida. Porque nos traían a nosotros cuando ellos le convenían, cuando les sobraba. Acá tienes un aumento los feriados los domingos, cuando hay vacaciones en la primavera cuando ellos no pueden colocarlo afuera. Estaba muy limitada la colocación, hoy los consumidores están más conscientes, buscan productos más saludables con más calidad.” Afirmación en la que queda de manifiesto la necesidad de poder contar con materia prima de mayor calidad y la necesidad de atraer y fidelizar a los productores.

Asimismo se tiene plena consciencia de la realidad socio-económica del productor, lo cual se refleja en la siguiente afirmación: "Como él no tiene un ingreso importante por su actividad va dividiendo la miseria entre la vaca y su familia. Quédate bien tranquilo que la familia cada vez come peor y la vaca come peor." Y cuando se hace referencia de si realizan algún tipo de subsidio sostiene entre otras cosas lo siguiente:"Nosotros hemos conseguido algún tipo de fondo que fue, no te voy a decir que fueron ridículos pero, por ejemplo darle 1500 dólares a un productor de estos, dárselos porque lo dieron como si lo hubieran perdido. El gobierno se lo dio, dentro de un plan que había de Uruguay rural, pero con 1500 dólares, yo que sé es como darle a un tipo, que tiene tremenda infección plata para comprar aspirina. No da ni para comprar la aspirina."

En este sentido, el diseño de un sistema de incentivos a los productores resulta clave, afirman que un incentivo que sería viable sería darles "por cada tres litros de leche, un kilo de ración para las vacas" , siendo conscientes de que el tipo de incentivo otorgado es crítico para la obtención de los resultados esperados: "Porque si se les diera en dinero, como ya se lo hizo antes, el productor va atender las necesidades básicas de su familia, y no a la de la vaca, entonces seguir en el mismo círculo vicioso, y de empobrecimiento, no es círculo, es un tirabuzón hacia la pobreza y al desaparición. Si quieres trancar, tener que atacar a la base del problema. La base del problema es que la maquina productiva se está debilitando. Hay que fortalecerla. Nos preocupa, porque nosotros en 2001 cuando arrancamos acá, teníamos 23 productores hoy tenemos 13"

Otro tema que ya se planteó en el análisis de las entrevistas de los productores y surge como perspectiva también de los socios , es que la situación diagnosticada refiere más a un problema social que productivo, los productores van desapareciendo, como se expresó en una entrevista: "Y como dijo Mujica es más fácil hacer un ingeniero de que un tambero. Para ser tambero tienes que tener vocación para eso."

4. CONCLUSIONES

Realizado el análisis de la perspectiva de los productores y de la empresa y con el desafío de poder responder a los objetivos y preguntas que inicialmente nos hemos planteado podemos concluir que el sector se encuentra en un momento de debilitamiento a nivel departamental, lo cual no es asimilable a lo que ocurre a nivel nacional o regional.

Cuando planteamos la existencia de un debilitamiento hacemos referencia a la baja en el número de productores que se dedican al rubro y que ha ido descendiendo en los últimos años, así como también a la fuerza que hayan ido perdiendo en cuanto a su capacidad de asociativismo.

Esta situación afecta directamente a la empresa comercializadora de leche a nivel local, a quien hace un tiempo atrás remitían treinta productores y hoy lo hacen en un entorno de once.

Esta situación estaría determinada por una diversidad de factores, en lo que se destacan los productivos-económicos, por ejemplo, en lo que refiere al costo de los insumos, tales como las raciones, los costos en la contratación de técnicos asesores en diversas áreas como sanidad animal, etc.; factores vinculados a las características de los suelos de esta zona del país y con gran fuerza, a factores socio-culturales. Dentro de estos últimos, encontramos una importante dificultad en lo que refiere a la sucesión generacional, que se refleja en una baja disponibilidad de RRHH, a un alto nivel de envejecimiento y cierta desmotivación por parte de estas generaciones que iniciaron el negocio y promedian los cincuenta y seis años.

La permanencia de estos productores y la ausencia de recambio generacional contribuyen a la existencia de un bajo nivel de innovación, al predominio de modos de gestión tradicionalistas que generan cierta continuidad con la anterior modalidad de producción. Situación que se refuerza ante un bajo nivel educativo por parte de los productores y una alto índice de antigüedad, así como de ciertos modelos mentales que muestran cierta resistencia al cambio, afirman que no se encuentran en edad de correr riesgos, y cierto rechazo también sobre recibir asesoramiento técnico externo, dejando escaso margen para la profesionalización en la gestión de los actuales emprendimientos

productivos así como también en la incorporación de tecnología. Esta situación es fruto de la desmotivación que actualmente se encuentran todos los productores.

Esta situación genera efectos tanto para los productores como para la empresa comercializadora de leche local, a quien este contexto le afecta directamente, dado que sus potenciales proveedores no están dispuestos a incorporar nuevas tecnologías y por cierta resistencia al cambio, no buscan generar mejoras o innovar en el tipo de producto remitido, priorizando aspectos cuantitativos que de calidad.

Algo que genero mucha discusión, fue el tema de precio ofrecido por la industria. Los productores reclaman que el precio es muy bajo, y la producción de leche a nivel departamental es muy cara, el problema está en que los mismos no saben producir leche barata como para venderla exclusivamente a la industria, tampoco las condiciones de trabajo no son las mejores, afirman que con la rentabilidad que reciben no pueden hacer mucho, y producir más se vuelve inviable porque eso implicaría la necesidad de contratar personal, hay entran dos cuestiones que son, una que no se encuentra gente que quiera trabajar, otra que consideran que la actividad es muy sacrificada y el sueldo bajo. La planta por su parte dice que tiene una gran limitante, ya que el precio es fijado a nivel nacional, y ellos se tienen que adecuar a la misma, si le pagan más a los productores tendría que hacerse cargos ellos, ya que no se puede trasladar el incremento al consumidor final y eso en la actualidad no es inviable.

Los productores desde su perspectiva, reclaman la implementación de políticas a nivel gubernamental de asesoramiento a los productores, sobre todo en lo que refiere a aspectos técnicos como de gestión de sus emprendimientos y políticas que contribuyan a la desaparición de la venta directa en la calle de leche cruda, políticas que contribuirían a aspectos vinculados a la salud de los ciudadanos, pero también atacaría su principal problema que es la carencia de materia prima.

Para ello consideramos que sería precisa la implementación de un sistema de incentivos que motive a los trabajadores a remitir más leche a la planta en contraposición a la venta directa que actualmente realizan y por la cual plantean recibir mayor margen de utilidades. Esta alternativa debería suponer para los productores un mayor ingreso que el que reciben “estirando la leche con agua”, premiando en mayor medida la recepción de materia prima de calidad.

Existen diversos tipos de incentivos que se podrían aplicar para lograr atraer a los productores, como por ejemplo el pago de una prima por la calidad higiénica de la leche, que se podría hacer a través de un análisis o recuento bacteriano, o también otro tipo sería incentivar por la calidad sanitaria de la leche.

Con el objetivo de lograr retener a los productores podría implementarse un incentivo por volumen de remisión diaria o por permanencia.

Sin embargo la bonificación que sería más aplicable y que a través de la misma se podría inactivar en mayor medida a los productores, sería un pago adicional en función del contenido de grasa y proteína que la misma contenga.

A raíz de los diversos planteos que realizaron los productores pudimos constatar que se encuentran en su mayoría muy desmotivados, lo cual condiciona su interés por innovar o por definir una perspectiva de largo plazo.

Existe una postura de rechazo hacia la industria en general, más aun a nivel Departamental, planteando que a los largo de la cadena productiva no existe una armonía en la distribución de utilidades, sino que los que obtienen mayor rentabilidad son los sectores industriales.

Existe asimismo un claro problema de imagen de la empresa, a la cual muchas veces se le atribuye la situación de debilitamiento del sector, atribuyéndole una mayor capacidad de decisión que la que realmente tiene.

Tal como plantea Paul Capriotti Peri en su obra “Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa” la imagen corporativa organizacional es el “...resultado de la comunicación de la organización, mientras que la reputación es consecuencia de la conducta de la organización (Villafañe, 2000 y 2004).”

Según los datos de nuestras entrevistas no existe un problema de imagen desde los consumidores hacia la empresa, esta imagen, que es el “resultado de un proceso de interpretación acumulativa de la información que llega a los públicos” debe ser gestionada por parte de la empresa local.

En este sentido, es necesario generar acciones tendientes a lograr un mayor acercamiento, estableciendo canales de diálogo, y sobre todo, por parte de la empresa, buscando acercarse a este productor que hace a la sostenibilidad de su

negocio y que tiene motivaciones y expectativas particulares, para buscar soluciones negociadas que impliquen un ganar-ganar para todos.

5. BIBLIOGRAFÍA

Dirección de Estadísticas Agropecuarias (2013). Estadísticas del sector lácteo 2012. En: *Serie Trabajos Especiales*, N° 313 [en línea]. Disponible en: <http://www.mgap.gub.uy/portal/page.aspx?2,diea,diea-pub-lecheria,O,es,0> [Consultado el 25 de noviembre 2014].

Dirección de Estadísticas Agropecuarias (2009). *La producción lechera en el Uruguay: año 2007*. En: Serie Encuestas, N° 278 [en línea]. Disponible en: <http://www.mgap.gub.uy/portal/page.aspx?2,diea,diea-pub-lecheria,O,es,0> [Consultado el 25 de noviembre 2014].

Gómez, R. Ferreira, G. Albín, A. (2011). Caracterización de los sistemas de producción familiar en el área de alrededores de Tacuarembó. En: Serie Técnica, N° 195 [en línea]. Disponible en: <http://www.inia.uy/Publicaciones/Documentoscompartidos/18429030212135903.pdf> [Consultado el 25 de noviembre 2014].

Instituto Nacional de la Leche (2013). Situación y perspectiva de la lechería uruguaya: periodo enero-diciembre 2013. En: *Informes INALE*, N° 8 [en línea]. Disponible en: http://www.inale.org/innovaportal/file/3143/1/informe_coyuntura_ano_2013.pdf [Consultado el 25 de noviembre 2014].

6. ANEXOS

Pauta de entrevista a Empresa a Intervenir.

Objetivo de la Intervención: Asesorar a la empresa en el diseño de un plan estratégico y acciones a implementar para lograr un incremento en sus ventas
Analizar y recomendar en el área estratégica para incrementar las ventas.

Objetivo de la entrevista: conocer los aspectos principales de la organización así como los distintos aspectos de su actividad a fin de obtener insumos para el diagnóstico organizacional Historia de Empresa A Tbó:

¿Cuándo y cómo nace Empresa A en Tacuarembó? Comienzos, evolución.

Grandes cambios, grandes inversiones

Cómo evaluarían la situación de la empresa en sus inicios con su situación actual?

Caracterización de la empresa:

Base legal

Tamaño de la empresa,

Nivel de facturación

Numero de accionistas (personas que perciben distribución de ganancias, cantidad de socios)

Ordenes jerárquicos, sectores, cargos, especificar el área comercialización.

Situación actual:

¿Cómo está constituida la cartera de productos actuales?

¿Con que recursos humanos cuenta?

¿Está conforme con el personal que conforma la empresa?

¿El personal está capacitado para desempeñar lo requerido por el negocio?

¿Se busca la mejora continua del personal? ¿Hay capacitación?

¿Considera que son adecuadas las condiciones de trabajo?

¿Considera que el personal es suficiente para atender la demanda actual y futura?

Área Estratégica:

¿La organización se ha planteado Visión o Misión de la misma?

¿Tienen objetivos planteados para el próximo año, y para los próximos?

¿Cómo quiere ver a la empresa dentro de 5 años?

¿La organización planifica sus acciones?

¿Se analizan indicadores de productividad, rentabilidad o de otro tipo?

¿Quién es la competencia más directa del negocio? Cuáles es su principal público objetivo?

¿Cuál es en su opinión las fortalezas de la organización?

¿Y los aspectos de mejora que identifican?

Organización:

La forma actual en que está organizada la empresa:

¿Permite alcanzar los objetivos que se proponen?

¿Facilita la coordinación?

¿Se aplican sistemas de control? ¿Cuáles ej.?

¿Cómo se controla la materia prima, personal, stock, costos?

Área Mercadeo:

¿Conoce la situación del mercado en que se ubica su negocio, cuál sería?

¿Tiene identificadas las oportunidades que este mercado le plantea? ¿Cómo se identificaron?

¿Cómo considera que están posicionados para enfrentar esos desafíos?

¿Qué posibilidades tiene la empresa? (crecer, mantenerse, decaer)

¿Cuáles considera que son sus principales diferenciales en relación a su competencia? ¿Conoce los precios de la competencia? ¿Cómo se ubicaría en

relación a los mismos, igual, por debajo, por encima? ¿En que se basan para elegir este criterio?

Aspectos Técnicos:

¿La actual planta, es apropiada y cuenta con los instrumentos, tecnologías, etc. Para desempeñarse efectivamente?

¿Cómo considera que se encuentra con relación a la tecnología? ¿Este factor es clave en el este negocio?

Proceso productivo:

Compras. ¿Cuáles son los insumos necesarios más comunes? ¿Cuántos proveedores abastecen por productos?

¿De dónde son?

¿Hay planes de contingencia por la falla de proveedores?

¿Cómo es la financiación de los insumos?

Cómo se organiza la recepción de mercadería?

Tienen dificultades en el abastecimiento de materia prima? Cómo hacen frente a estas dificultades?

Almacenamiento. ¿Cómo controlan el stock y donde se almacenan los insumos?¿ en la misma planta o en otra instalación? Cuentan con la capacidad de almacenamiento necesaria?

Procesamiento. Como es a grandes rasgos los procesamientos de los productos más importantes?

Distribución

¿Cuáles son los canales de distribución de los productos?

VENTAS

¿Con cuántos clientes cuenta actualmente la organización? ¿Cómo los caracterizaría?

¿Qué localización tienen los clientes más importantes?

¿Cuál es la forma de venta y pago del producto? (crédito, contado)

¿La marca de Empresa A cómo surgió? ¿Cómo considera que está posicionada en el mercado?

¿Tienen promociones previstas? ¿Para qué clientes?

¿Cómo se promocionan?

¿Con que publicidad se cuenta?

¿Hay planes estratégicos de ventas?

¿Se analizan los indicadores de ventas? ¿con que frecuencia?

¿Consideran que tienen la capacidad productiva suficiente para atender nuevas demandas?