



CONOCIENDO EL SECTOR DE LA MICRO, PEQUEÑA
Y MEDIANA INDUSTRIA LÁCTEA DEL URUGUAY

inle




inle
Instituto Nacional
de la Leche

 **MIEMDINAPYME**
DIRECCIÓN NACIONAL DE ARTESANAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

CONOCIENDO EL SECTOR DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA LÁCTEA DEL URUGUAY

Autores

Felipe Bertamini
Joaquín Fernández
Juan Carlos Gilles
Ana Pedemonte

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA
DIRECCIÓN NACIONAL DE ARTESANÍAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
www.miem.gub.uy

INALE (Instituto Nacional de la Leche)
www.inale.org

“El contenido de la presente publicación es responsabilidad exclusiva de los autores y en ningún caso debe considerarse que refleje los puntos de vista de la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería, y del Instituto Nacional de la Leche”

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 7 |
| INTRODUCCIÓN | 8 |
| METODOLOGÍA | 11 |
| CARACTERIZACIÓN DE LAS FIRMAS RELEVADAS | 15 |
| CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS INDUSTRIAS INDUSTRIAS | 15 |
| CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS ENTREVISTADOS | 15 |
| CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS EMPRESAS | 17 |
| Antigüedad y origen | 17 |
| Capacidad de procesamiento de leche | 18 |
| Mano de obra de las empresas | 18 |
| Inversiones efectuadas y proyectadas | 19 |
| ESTRATEGIAS EMPRESARIALES | 20 |
| Estrategias de abastecimiento | 20 |
| Abastecimiento de materia prima leche | 20 |
| Determinación del valor pagado por la leche | 21 |
| Abastecimiento de otros insumos y servicios necesarios | 21 |
| Estrategias de elaboración | 21 |
| Productos elaborados | 21 |
| Generación de ingresos por producto | 22 |
| Estrategias de distribución y comercialización | 23 |
| Destino de los productos elaborados | 23 |
| Canales de distribución | 23 |
| Mercados | 24 |
| Gestión de calidad, inocuidad y certificaciones | 24 |
| FACTORES DE COMPETITIVIDAD | 25 |
| Utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación | 25 |
| Factor capacitación de los Recursos Humanos | 25 |
| Factor Asistencia Técnica | 26 |
| FACTOR INFORMACION DE APOYO A LA TOMA DE DECISIONES | 28 |
| PERTENENCIA A ASOCIACIONES | 29 |
| RELACIONAMIENTO CON OFICINAS Y DEPENDENCIAS DEL ESTADO | 31 |
| PERSPECTIVAS DESDE LA OPTICA DE LOS EMPRESARIOS | 32 |
| ALGUNAS REFLEXIONES EN CUANTO AL MERCADO ACTUAL Y SU IMPLICANCIA EN EL DESEMPEÑO INDUSTRIAL | 35 |
| POSIBLES LÍNEAS DE ACCIÓN EN BASE AL DIAGNÓSTICO REALIZADO | 37 |
| COMENTARIOS Y REFLEXIONES FINALES | 38 |
| BIBLIOGRAFÍA | 42 |
| ANEXO | 44 |

01_RESUMEN

Este estudio es una aproximación al conocimiento de la estructura y dinámica del subsistema integrado por las industrias -receptoras de leche de tamaño MIPYME* de la cadena láctea uruguaya. Utilizando "entrevistas en profundidad", se relevaron 23 de las 29 industrias lácteas Micro, Pequeña y Mediana (MIPYMES) registradas, lo cual permitió conocer este subsistema en dimensiones como antigüedad, origen y tamaño (volumen de leche procesada, mano de obra directa empleada). Así mismo, se identificaron claves relativas a las estrategias empresariales utilizadas, tanto referidas al abastecimiento de leche, insumos y servicios, como de elaboración de productos, sistemas de comercialización y mercados destino. Se aportan lineamientos relacionados al acceso y utilización de factores de competitividad en estas empresas, vinculados a la "nueva economía del conocimiento", como las TIC, capacitación y asistencia técnica y se sondea su grado de interacción empresarial con otras firmas, con asociaciones empresariales y/ o gremiales y con dependencias públicas y público-privadas del Estado que de una manera u otra intervienen en este sector de la economía.

En otro orden, el trabajo sistematiza las principales metas y restricciones al crecimiento visualizadas por los empresarios, el nivel de inversión realizada y las expectativas de desarrollo.

A partir de la información recabada, y tomando como unidad de análisis los encadenamientos involucrados en torno a las industrias lácteas MIPYMES (productores-industrias-comercio-consumo doméstico-exportación), puede visualizarse el significativo rol que cumplen los mismos dentro de la cadena láctea y la economía en su conjunto. Bajo este enfoque, se aportan algunas líneas de acción que buscan contribuir para la mejora de la competitividad de este subsistema de la cadena láctea uruguaya.

* Micro, pequeña y mediana empresa

02_INTRODUCCIÓN

El sector industrial lácteo del Uruguay tiene la característica de presentar un alto grado de concentración de la captación de la leche, en el primer semestre de 2012 las nueve empresas industriales más grandes captaron cerca del 95% de la leche remitida (Bagnato y Pedemonte, 2012). El restante 5% es captado por unas 29 industrias MIPYMES (micro, pequeña y mediana empresa)¹ ubicadas principalmente en el suroeste del país y orientadas fundamentalmente al mercado interno.

Esta diversidad en cuanto al tamaño, de una importante cantidad de actores involucrados en la fase industrial de la cadena láctea, ha sido poco referenciada en la literatura nacional y aun menos descripta con cierto nivel de profundidad. En efecto, a partir de la revisión de bibliografía y de entrevistas a referentes calificados se constata que existe información escasa y fragmentaria acerca de lo que podría denominarse “subsistema de empresas elaboradoras MIPYMES de la cadena láctea”. Teniendo en cuenta lo significativo de este conjunto de empresas desde el punto de vista numérico en el total de industrias elaboradoras (que resalta su importancia como elemento dinamizador de las economías micro-regionales) así como por su rol en el abastecimiento del mercado interno, se desarrolló este trabajo exploratorio de carácter descriptivo con el objetivo de aportar elementos para el conocimiento de la estructura y también de la dinámica empresarial de éste sector empresarial.

Para el abordaje de la investigación se optó por utilizar el enfoque de cadenas agroalimentarias, entendiendo las mismas como “entidades”; delimitables como “sistemas gerenciabiles”. De esta manera, el conjunto de empresas o firmas objetivo del estudio (las empresas elaboradoras MIPYMES), son parte integrante de un conjunto sistémico mayor que integra actividades que van desde los insumos agrícolas, pasando por el agro, la industria, la distribución, hasta el consumidor (Ordóñez, 2000).

En ésta investigación se incluyeron únicamente industrias elaboradoras receptoras de leche, quedando excluidas las queserías artesanales dado que elaboran “queso artesanal”, definido según decreto 65/003 como “... (aquel) elaborado con leche cruda, pasteurizada o termizada, producida en el predio, exclusivamente”.²

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un sector de especial importancia en prácticamente todos los países – aunque esta varía con el grado de desarrollo - por su contribución al

¹ Según lo establecido en el Decreto N° 504/07 del 20 de diciembre del 2007. A efectos ilustrativos, el límite superior que delimita este conjunto del de las “grandes empresas” se determina con más de 99 empleados y una facturación anual neta mayor a 75.000.000 de U.I (aprox. U\$S 9:000.000).

² Si bien las empresas de este conjunto en su gran mayoría pueden clasificarse como MIPYMES, el hecho que por definición no accedan a leche extra-predial configura una fuerte especificidad de carácter tecnológico y también empresarial. Esta característica determina que deba ser considerado un subsistema diferente al de las empresas industriales que se abastecen de materia prima de terceros.

producto, su aporte a la generación de empleo y a una mayor igualdad en la distribución de ingresos, conjuntamente con su papel en el incremento de la competencia en los mercados (Solimano et col., 2007).

La literatura sobre la vinculación de las PYMES (pequeñas y medianas empresas) y el desarrollo económico, así como la evidencia internacional, “destaca que en la medida en que aumenta el nivel de desarrollo de un país (crece su ingreso por habitante) el sector de las PYMES, como proporción del empleo y del producto aumentan y además su grado de informalidad disminuye” (Ibíd).

En Uruguay, y desde un marco conceptual centrado en el desarrollo económico local, entorno territorial y competitividad sistémica, se plantea que la participación de las MIPYMES resulta fundamental en el tejido socioeconómico, sobre todo por el efecto multiplicador que el buen desempeño de estas empresas tiene en el empleo y en las economías locales (Ferreira, 2011).

Uruguay viene creciendo a valores inéditos en su historia económica, con tasas acumulativas anuales del entorno del 5-6%. En el mismo sentido, el desempeño de la cadena láctea registra una evolución destacada dentro de los rubros agroindustriales, creciendo en los últimos 5 años en alrededor de 30% en el acumulado anual para éste período, medido en volumen de leche (INALE, 2011).

Así mismo, diversos estudios sectoriales indican las buenas perspectivas desde el punto de vista de la demanda internacional de productos lácteos para el corto y mediano plazo, así como la fortaleza del país en cuanto a las claras ventajas comparativas del sector primario o sea, un bajo costo de producción relativo a otros países (Chadadd, 2009).

Por otro lado y desde una óptica global, el mercado internacional de productos lácteos, principal motor de la cadena, está cada vez más concentrado y dominado por pocas empresas que actúan en gran escala, con tecnologías modernas, y desarrollan redes de suministro y distribución de sus productos a nivel global (Ibíd.).

Estas breves consideraciones apuntan a destacar desde dos perspectivas, la pertinencia de hacer foco en este subsistema de la fase industrial de la

cadena: por un lado, dada la importancia que se le otorga a las MIPYMES en el plano del desarrollo local y los entornos territoriales, por otro, los desafíos a nivel de competitividad que plantea una actividad cada vez más basada en la innovación, la escala y la eficiencia en el uso de los factores y la tecnología.

El **objetivo general** de este trabajo fue el de aportar al conocimiento del subsistema particular de la fase industrial de la cadena láctea integrado por las empresas elaboradoras MIPYMES receptoras de leche.

Este objetivo general se subdivide en cuatro **objetivos específicos**:

> Caracterizar el sector MIPYME lácteo nacional en base a la descripción de sus principales características y determinando las perspectivas visualizadas por los propios empresarios.

> Identificar las principales oportunidades y limitantes percibidas por los empresarios para el desarrollo de la actividad (de su empresa / del conjunto de la cadena láctea en los entornos institucional, organizacional y tecnológico), referenciado a los objetivos explicitados en la ley N° 18242 (Ley de Lechería), de incrementar la producción de materia prima de calidad, la industrialización y la exportación de productos lácteos.

> Determinar la existencia y el grado de relacionamiento con institucionalidad pública y público-privada de apoyo a la cadena láctea: Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), Instituto Nacional de la Leche (INALE), Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), Uruguay XXI, Uruguay Fomenta, Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), otros.

> Generar una base de relacionamiento institucional con los tomadores de decisión (directores, gerentes y/o propietarios) de las empresas de la fase industrial de la cadena láctea que a mediano plazo potencie el diálogo público-privado con la institucionalidad de referencia.

03_METODOLOGÍA

El procedimiento utilizado para la investigación se inició con la revisión y análisis de información secundaria referida a historia, estructura y dinámica de la Cadena Láctea en Uruguay, así como estudios sectoriales específicos. Luego se elaboró y discutió una pauta de entrevista adecuada a los objetivos buscados (presentada en el Anexo 1). La información primaria fue recolectada mediante entrevistas en profundidad a los tomadores de decisión de las empresas (en algunos casos los propietarios, en otros gerentes ó técnicos con responsabilidad en dicha área).

De acuerdo a los objetivos buscados y en base a la hipótesis de trabajo de la existencia de una débil interacción de este colectivo con los sistemas público y público-privado de articulación de la cadena, se optó por seleccionar la entrevista en profundidad como la técnica de recolección de datos más apropiada. Así mismo, se intentó en todos los casos concertar la entrevista con el más alto nivel de decisión posible dentro de la empresa, cuestión que se logró en la gran mayoría de los casos.

La entrevista permite conectar prácticas con significados, o sea que permite captar información experimentada y absorbida por el entrevistado, al tiempo que permite captar otros significados sociales y generales (Merlinsky G., 2006). La información que se obtiene es de carácter pragmático, es decir, un discurso actualizado en relación a una práctica correspondiente (Merlinsky G., 2006). La entrevista es una herramienta de carácter comunicativo se pro-

pone captar significados que están mediados por la construcción que hacen los propios sujetos en base a la experiencia (Merlinsky G., 2006).

Las entrevistas semi-estructuradas, como las abiertas, suponen una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional continuo, y con una cierta línea argumental del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación (Merlinsky G., 2006).

Se buscó además tomar contacto con la totalidad del universo de empresas elaboradoras MIPYMES (receptoras de leche) del país. Para ello se recurrió al registro de industrias habilitadas proveniente del Departamento Control Sanitario de Lácteos del MGAP (Autoridad Sanitaria Oficial), complementado con el listado de empresas industrializadoras (receptoras) de leche que funcionan como agentes de retención de la prestación pecuniaria que deben abonar los productores lecheros (FFDSAL, Fondo de Financiamiento y Desarrollo Sustentable de la Actividad Lechera; ley n° 18.100 del 23 de febrero de 2007).

Dado el carácter dinámico de ambos registros debido al ingreso y egreso de industrias (por distintos motivos, por ejemplo, nacimiento y cierre de empresas, tránsito de la informalidad hacia la formalidad), se considera relevante puntualizar que este conjunto de empresas lácteas es el derivado de los registros vigentes a setiembre de 2011.

Siendo que la entrevista fue de carácter voluntario, se logró entrevistar a un 79% del total de industrias MIPYMES lácteas (Cuadro 1), según se detalla en el siguiente cuadro (el listado de empresas contactadas se presenta en el Cuadro 2).

Las entrevistas fueron realizadas por dos miembros del equipo, integrado por funcionarios del INALE y del MIEM, en las propias empresas; quienes tomaron registros de las respuestas brindadas, y en base a las mismas se procedió a sistematizar la información para el estudio de los datos relevados se optó por agrupar las industrias en función del tamaño de la empresa, separándolas en micro, pequeña y mediana empresa, en función del criterio de Clasificación de Empresas en el Uruguay, decreto N° 504/07 antes mencionado (ver Anexo 3).

En base a la clasificación del total de empresas relevadas clasificadas considerando el criterio antes mencionado, partiendo del número de empleados y la facturación anual neta (ver Anexo 3); los agrupamientos obtenidos se presentan en el cuadro 3.

| | |
|---------------------------------------|------------|
| Empresas MIPYMES totales | 29 |
| Empresas contactadas | 29 |
| Empresas entrevistadas | 23 |
| % entrevistadas sobre el total | 79% |

Cuadro 1. Cantidad de empresas relevadas

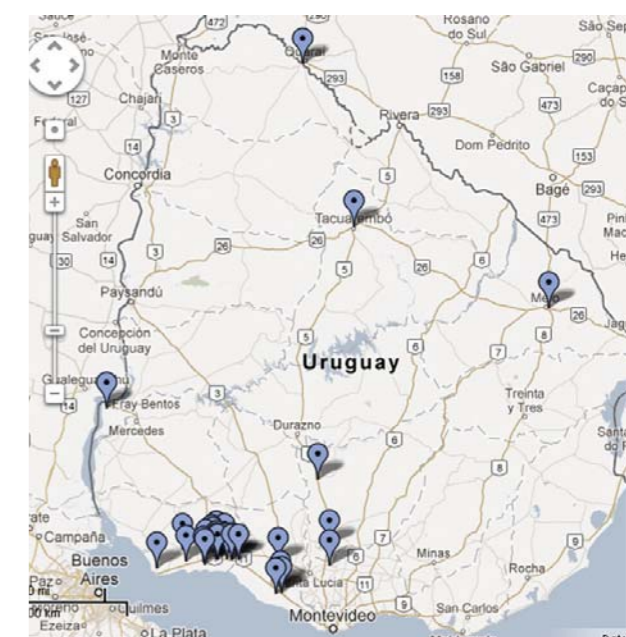
| Empresa | Ubicación |
|-----------------------------------|------------------|
| Granja La Magnolia S.A. | Colonia |
| Colombo 1 S.R.L. | Colonia |
| Dolce Vita S.R.L. | Colonia |
| Juan Manuel Haller | Colonia |
| Naturalact S.R.L. | Colonia |
| Ricosan S.R.L. | Colonia |
| Verytop S.A. (Naturalia) | Colonia |
| Granja Cosmopolita S.R.L. | Colonia |
| Caldem S.A. | Colonia |
| Lactinor S.R.L. | Artigas |
| Pimor S.R.L. | San José |
| Ricahu (De León y Rodríguez) | San José |
| Artisox S.A. | Colonia |
| Establecimiento Los Ombúes S.R.L. | Colonia |
| Richard Bevegni (Los Tamberitos) | Río Negro |
| Pablo Veiga | San José |
| Granja Brassetti S.R.L. | Colonia |
| Granja Dulmer S.R.L. | Colonia |
| Miriam Banchemo (La Española) | Colonia |
| Ecomel S.A. | San José |
| Vicente Leonardi (Lácteos Dany) | San José |
| Leanir S.A. | Canelones |
| Coleme | Cerro Largo |

Cuadro 2. Listado de MIPYMES entrevistadas

Cuadro 3. Cantidad de empresas encuestadas en función del tipo de empresa.

| | Cantidad de empresas |
|-----------------|-----------------------------|
| Micro | 2 |
| Pequeña empresa | 12 |
| Mediana empresa | 9 |
| Total | 23 |

Figura 1. Localización de todas las industrias lácteas de tamaño MIPYME registradas



Fuente: Elaborado en Google Maps

04_CARACTERIZACIÓN DE LAS FIRMAS RELEVADAS

4.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS INDUSTRIAS

En la muestra relevada se observó un claro predominio de las pequeñas empresas (más de la mitad) y las medianas empresas, las que en conjunto agrupan un 91% de las entrevistadas (cuadro 3).

Otra variable relevada fue el origen del capital, encontrándose que entre las medianas empresas en dos casos existían capitales parciales o totalmente extranjeros de origen regional.

Respecto a la tenencia de las empresas, solamente una era de carácter cooperativo, las restantes presentaban un o varios titulares.

4.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS ENTREVISTADOS

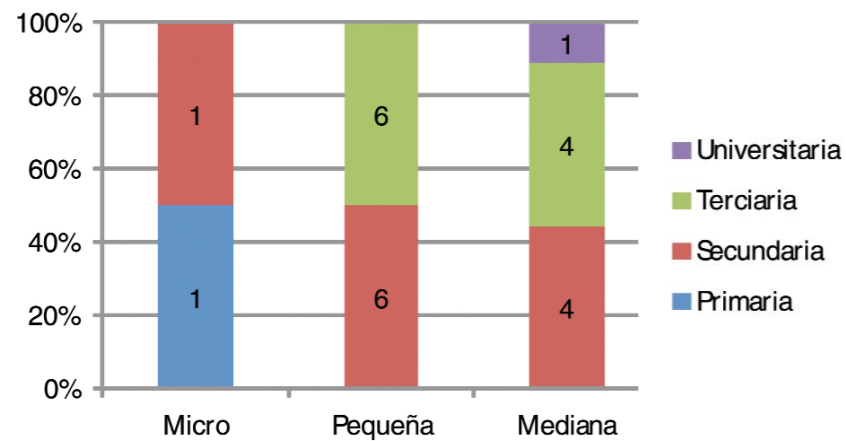
Como forma de conocer con mayor grado de detalle a los tomadores de decisiones o propietarios de las industrias que participaron en las entrevistas, se relevaron los cargos ocupados, niveles educativos y edades de los mismos, lo que se presenta agrupado por tipo de empresa en el cuadro siguiente.

En 21 de las 23 empresas relevadas los entrevistados fueron los responsables de la gestión empresarial. Solamente dos entrevistados no tenían esta responsabilidad pero fueron facultados por los propietarios para asistir a la entrevista, y tenían bajo su cargo la gestión operativa diaria, por lo cual fueron considerados "referentes calificados" para este trabajo.

| | Micro | Pequeña | Mediana |
|-----------------|-------|---------|---------|
| Propietario | 2 | 11 | 4 |
| Director | 0 | 1 | 1 |
| Jefe producción | 0 | 0 | 2 |
| Administrador | 0 | 0 | 1 |
| Gerente | 0 | 0 | 1 |

Cuadro 4. Cargo en la empresa de los entrevistados

Figura 2. Distribución porcentual de los entrevistados según nivel educativo por tipo de empresa



En general se observó que en la medida en que se trataba de industrias de mayor escala los niveles de formación de los entrevistados eran mayores. En el caso de las microindustrias relevadas una de las industrias contaba con su propietario con formación primaria y la otra con secundaria. Entre las pequeñas la formación de los entrevistados se dividió entre secundaria y terciaria, mostrando mayores niveles que los anteriores. Mientras que en los casos de las medianas industrias se encontró un claro predominio de los niveles de educación secundarios o superiores incluyendo también formación terciaria y universitaria (ver figura 2).

Respecto a las edades de los entrevistados se encontró que el predominaron las edades entre 35 y 45 años en las empresas micro y pequeñas, incluyendo a todos los pertenecientes a las microempresas, y a una proporción importante de las pequeñas. Mientras que en el caso de las medianas la distribución se volcó a titulares con mayores edades, siendo especialmente prevalentes los mayores de 45 años (figura 3).

En términos generales los entrevistados en los casos de las empresas pequeñas y micro, fueron en su mayoría los propietarios de las mismas, presentaron edades que predominaban entre los 35 y 45 años, y con niveles de formación algo inferiores a los de las medianas empresas. En el caso de las medianas se contactó a los propietarios en casi la mitad de los casos, respecto a la edad y educación presentaron mayores niveles que los otros entrevistados.

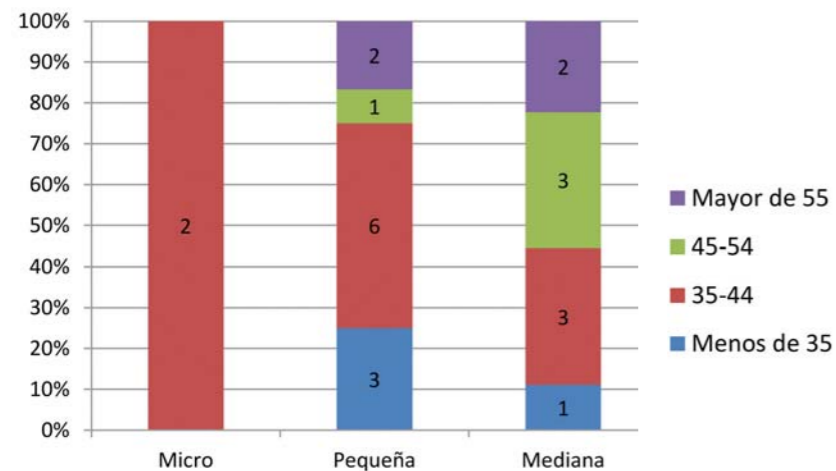


Figura 3. Distribución de encuestados según rango de edad por tipo de empresa

4.3 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS EMPRESAS

Seguidamente se presentan las principales características de las empresas analizadas clasificadas en función del tipo al que pertenecen. Entre las características que se exponen se encuentran, la antigüedad, el origen, capacidad de procesamiento de leche y mano de obra.

4.3.1 ANTIGÜEDAD Y ORIGEN

Referido a la antigüedad como elaboradores industriales de lácteos las empresas se distribuyeron en estratos en función de los años de las mismas, los resultados obtenidos se presentan en el gráfico de la figura siguiente.

En términos generales se observó que la mayoría de las empresas eran nuevas, contando con un promedio de 14 años. En el caso de las microempresas todas tenían menos de 10 años de activi-

anteriormente instalada (mediante una “compraventa” de activos entre privados, ya sea como “relevo generacional” u otras circunstancias en empresas de gestión familiar) y los que comenzaron un “emprendimiento nuevo”, realizando el total de la inversión (ver figura 5).

En la figura anterior se destaca el hecho de que la gran mayoría de las empresas realizaron una inversión total en infraestructura (más del 60%), y casi un cuarto de las empresas surgieron del sector artesanal, el resto comenzó a trabajar en una planta previamente instalada.

A su vez, la gran mayoría de los propietarios que invirtieron en nuevos emprendimientos y quienes adquirieron una empresa ya instalada pueden considerarse “del sector” o vinculados a él fuertemente. Solamente en 4 casos sus propietarios eran empresarios que desarrollaban sus actividades “fuera del sector”.

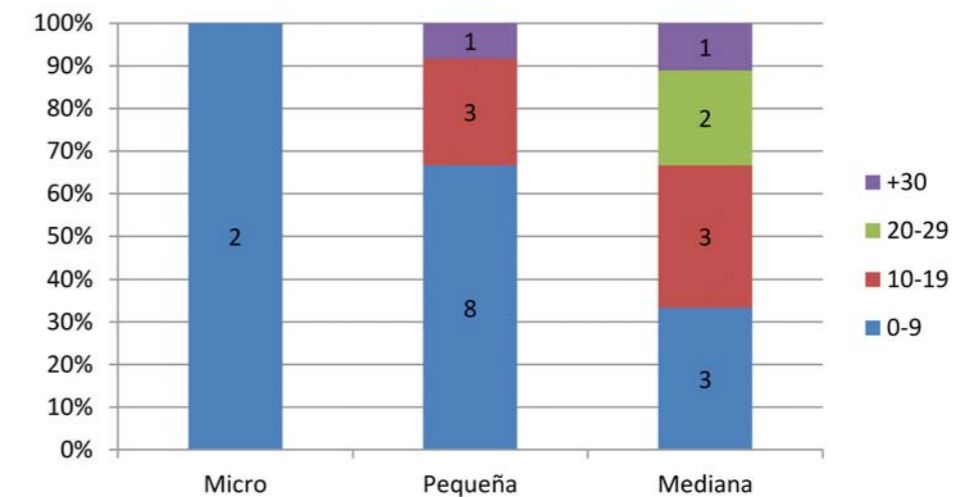


Figura 4. Cantidad de industrias según estrato de antigüedad y tipo de empresa

dad, con un promedio de 2,5 años. Pasando a las pequeñas ya se visualizaron más casos de empresas de mayor antigüedad aunque claramente predominaron las empresas de menos de 10 años, el promedio fue de 11 años. En el caso de las medianas, la distribución fue más homogénea, con mayor predominio de empresas con más de 10 años y una importante concentración entre las de más de 20 años; su promedio fue de 21 años.

Respecto al origen de las empresas se optó por diferenciar los casos en que la empresa actual provenía de una “producción artesanal” (que procesaba su propia leche y pasó a procesar leche de otros tambos), los que surgieron de una industria

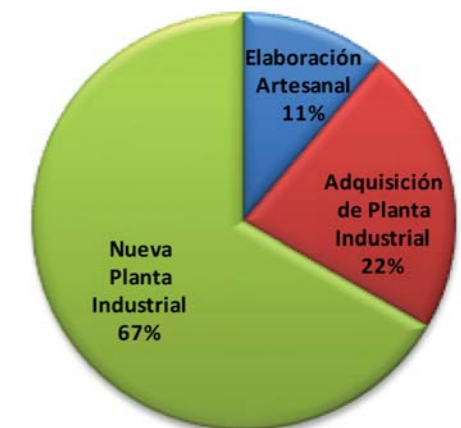


Figura 5. Distribución porcentual de las industrias según origen

Cuadro 5. Capacidad instalada, volumen máximo, elaboración actual en términos de promedio de las industrias de cada sector

| | Micro | Pequeña | Mediana |
|----------------------|-------|---------|---------|
| Cantidad empresas | 2 | 12 | 9 |
| Capacidad Instalada | 3000 | 8000 | 27000 |
| Máximo Histórico | - | 5700 | 25000 |
| Procesamiento diario | 600 | 3000 | 15800 |

En esta línea, solamente en una de las 23 empresas existe la figura del “gerente” en la toma de decisiones, siendo preponderante la figura del propietario o co-propietario/director quien ocupa dicha función en este subsector.

4.3.2 CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO DE LECHE

Como forma de caracterizar las empresas analizadas respecto a su capacidad de procesamiento, en el cuadro 5 se presentan medidas relacionadas a la capacidad instalada de procesamiento, los máximos históricos alcanzados y los niveles de procesamiento actuales.

La capacidad instalada de procesamiento determinada como el promedio ponderados de las industrias MIPYMES relevadas se situó en torno a 15.000 litros. En caso de las microempresas éste valor fue de 3.000 litros encontrándose entre 2.500 y 3.500 litros. Mientras que las pequeñas alcanzaron un valor promedio de 8.000 litros, habiendo empresas con un mínimo de 5.000 y otras con el valor máximo de 15.000 litros, lo que muestra una importante variabilidad respecto a las anteriores. La capacidad promedio de las medianas se situó en 27.000 litros con un rango que varió entre 9.000 y 45.000 litros, lo que muestra una variabilidad de 5 veces en el tamaño entre las de menor capacidad y las de mayor capacidad del estrato que puede haber estado determinado por la presencia de algunas empresas de mayor tamaño en éste estrato.

El valor promedio de los máximos históricos de procesamiento de leche de todas estas industrias fue de casi 15.000 litros, considerando todos los máximos históricos alcanzados por las mismas. En las pequeñas el promedio de los máximos históricos se situó en 5.700 litros, con un rango entre 1.500 y 9.000 litros. En las medianas el promedio ascendió a 27.000 litros situándose entre empresas que alcanzaron 9.500 litros y de 55.000 litros como máximo (ver cuadros).

De acuerdo a lo declarado en las entrevistas, se destaca el hecho de que las empresas micro relevadas poseen claramente una capacidad instalada menor que las otras empresas. Su capacidad promedio es de 3.000 litros mientras que su procesamiento diario fue de unos 600 litros (con una capacidad instalada 5 veces mayor). En el caso de las pequeñas ésta relación es cerca de 3, y en las medianas de 1,7 veces. Lo que muestra que en las empresas de menor escala la capacidad ociosa (medida como la relación entre la capacidad instalada y el nivel de procesamiento actual) es mayor que en las empresas de mayor tamaño (medianas).

4.3.3 MANO DE OBRA DE LAS EMPRESAS

Referido al componente de trabajo en las industrias se relevó la cantidad de asalariados registrados en el Banco de Previsión Social. En el cuadro siguiente se exponen los resultados obtenidos y una evaluación respecto a la productividad de este factor para cada tipo de empresas.

La cantidad de trabajadores involucrados entre las 23 empresas fue de 468 personas en el total, contando con un promedio de 20 personas por industria. En el caso de las industrias micro en promedio trabajan 3 personas, en las pequeñas 8 y en las medianas 40. Como no todos los trabajadores desempeñan sus funciones realizando las actividades de planta relacionadas directamente a los lácteos (algunas elaboran también otros productos como por ejemplo dulces de frutas), se evaluaron la cantidad de trabajadores directamente relacionada a la elaboración, tanto en términos totales como los rangos presentes en los diferentes tipos. En términos generales el total de trabajadores de planta resultó ser de 275 personas correspondiéndose a casi el 60% del personal ocupado por las mismas. Se observó una menor variabilidad en éste factor entre las empresas micro y pequeñas que en el caso de las empresas medianas que en

Cuadro 6. Mano de obra por tipo de industria y productividad promedio

| | Micro | Pequeña | Mediana |
|--|-------|---------|---------|
| Cantidad de industrias | 2 | 12 | 9 |
| Cantidad de trabajadores totales | 6 | 98 | 364 |
| Cantidad de trabajadores de planta totales | 5 | 74 | 196 |
| Cantidad de trabajadores de planta | | | |
| Mínimo | 2 | 3 | 8 |
| Promedio | 2,5 | 6 | 22 |
| Máximo | 3 | 10 | 40 |
| Volumen de leche recibido total (litros diarios) | 1400 | 33966 | 142000 |
| Volumen por empleado de planta (litros diarios) | 280 | 459 | 726 |

términos generales presentan mayor cantidad de personas trabajando directamente en la planta.

Como medida de la eficiencia se determinó el cociente entre el volumen de leche procesado diariamente y la cantidad de personas que trabajan en la planta. En el caso de las micro empresas éste valor fue de la mitad del obtenido en las pequeñas y en el entorno de un tercio de las medianas. Comparando las medianas con las pequeñas se observó que las primeras lograron procesar 1,6 veces lo que procesan las pequeñas por cada trabajador de planta.

Respecto a los volúmenes de leche captados por las industrias diariamente estas 23 industrias captaron 177.000 litros diarios. Lo que equivale a casi 64 millones de litros anuales, alcanzando una captación similar a la 6ª empresa del país en término de volúmenes en el año 2011.

4.3.4 INVERSIONES EFECTUADAS Y PROYECTADAS

Frente a la consulta sobre las inversiones realizadas en las empresas en los últimos años, la gran mayoría de las industrias entrevistadas han realizado inversiones que apuntan exclusivamente a la ampliación de la planta y al proceso productivo. En este sentido las calderas, maquinarias de elaboración, cámaras, pasteurizador, tanques de frío, tinas etc. han sido los principales rubros en que han invertido los responsables de las empresas. También algunas empresas realizaron inversiones en maquinaria y sobretodo en vehículos para mejorar la distribución de sus productos y

llegar a nuevos consumidores. Las razones de las inversiones son diversas entre las que destacamos el aumento de la capacidad de producción, la habilitación por parte de las instituciones públicas y el reacondicionamiento de la propia planta.

Las empresas medianas invirtieron unos 300 mil dólares en total en los últimos tres años. Vale destacar que el valor corresponde a las empresas que respondieron el monto invertido efectivamente ya que cerca del 30% no tenía un monto estimado. En cuanto a las inversiones futuras se estiman en unos 250 mil dólares y su principal objetivo es incrementar los niveles de producción.

En cambio las empresas micro y pequeñas realizaron inversiones en el entorno de 85 mil dólares en el total de las industrias, que brindaron la estimación, incluidas en el estrato. En cuanto a las inversiones futuras la gran mayoría no expresó un monto, aunque en promedio, entre quienes brindaron una respuesta, se pudo estimar en unos 60 mil dólares.

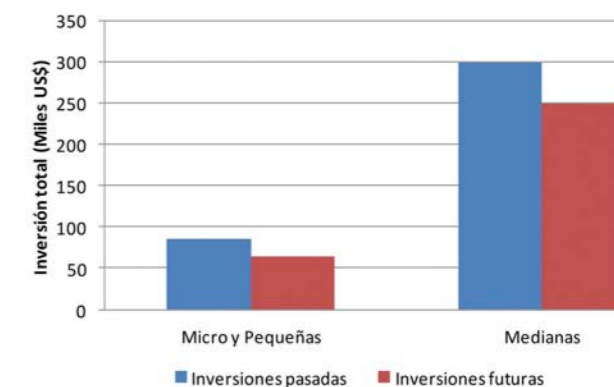


Figura 6. Inversiones realizadas en los últimos años y las que se proyectan expresadas como valores promedio para cada tipo de empresa expresado en miles de dólares

4.4 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Este capítulo sistematiza información acerca de los siguientes aspectos de la gestión de las empresas: abastecimiento de materia prima; abastecimiento de insumos; elaboración de productos; comercialización y distribución, y gestión de la calidad, inocuidad y certificaciones. Se busca lograr una aproximación a las distintas estrategias de las empresas para competir dentro del sector, definidas éstas como las “políticas generales que adoptan los directivos para generar beneficios”.

4.4.1 ESTRATEGIAS DE ABASTECIMIENTO

Referido a las estrategias de abastecimiento se separaron en dos categorías, las relacionadas a la materia prima, o sea a la leche y su captación y por otra parte los otros insumos y servicios utilizados para la elaboración.

En la industria láctea resulta de particular importancia especificar el componente materia prima, ya que al igual que otros bienes agrícolas, la leche es producida bajo condiciones dependientes del clima y demás factores relacionados a la “madre naturaleza”. Esta característica implica la presencia de una relativa variabilidad en la cantidad de producto ofertado a lo largo del año y también de determinadas condicionantes para regular su abastecimiento (existencia de retrasos en los tiempos de respuesta, tanto para aumentar como disminuir el suministro). Complementariamente, se trata de un abastecimiento que comprende una alta frecuencia de transacciones para una materia prima perecedera, lo cual lleva a una relación de abastecimiento particular entre el actor industrial y el actor productor.

4.4.1.1 Abastecimiento de materia prima leche

En el abastecimiento de la principal materia prima, la leche, es importante determinar de forma básica como es la fase primaria que suministra este producto, conociendo la cantidad de remitentes, el tamaño promedio de los tambos y las distancias a las que se encuentran (cuadro 7).

Las industrias micro se caracterizaron por presentar pocos productores, con remisiones de unos 200 litros diarios y estar próximos a la planta, en promedio a 4 km con un máximo de 15 km. En el caso de las pequeñas la cantidad de productores remitentes es mayor, en promedio contaban con 10 productores, con una remisión media de 570 litros diarios, distanciados en 7 km en promedio y con un máximo de 60 km. En el caso de las medianas en promedio contaban con 14 remitentes que remitían tres veces la cantidad de leche que fue captada por las pequeñas empresas, en estos casos los mismos se encontraban más distanciados y los más lejanos se encontraron a 100 km. Es importante señalar que en la mayoría de los casos se mencionó que los tambos remitentes de mayor escala solían ser los más distantes.

Los remitentes en algunos casos remitían parte de su producción a una gran industria y una fracción a estas pequeñas o medianas como forma de colocar producción que se cobra al contado (o con un plazo de hasta dos semanas), aunque en la gran mayoría de los casos los productores remitían toda su producción a las industrias MIPYMES exclusivamente.

Por otra parte, referido al abastecimiento propio de leche, se encontró que solo 6 industrias contaban con abastecimiento propio de leche, y entre ellas en promedio se autoabastecían con un 66% de la leche total procesada en el caso de las tres pequeñas empresas y un 49% en el caso de las medianas que tenían tambo propio (Cuadro 8).

| | Cantidad de remitentes promedio | Tamaño medio tambos (litros/día) | Distancia media (km) | Distancia máxima promedio (km) | Valor máximo distancia para el estrato (km) |
|---------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------|--------------------------------|---|
| Micro | 4 | 200 | 4 | 11 | 15 |
| Pequeña | 10 | 570 | 7 | 27 | 60 |
| Mediana | 14 | 1800 | 25 | 53 | 100 |

Cuadro 7. Cantidad de tambos remitentes en promedio por empresa, tamaño medio de los tambos y distancias medias y máximas

Cuadro 8. Cantidad de empresas con abastecimiento propio y porcentaje del total de leche total recibida de esta fuente para estas empresas

| | Cantidad de empresas con abastecimiento propio | % Abastecimiento propio que tienen producción primaria |
|---------|--|--|
| Micro | 0 | 0 % |
| Pequeña | 3 | 66 % |
| Mediana | 3 | 49 % |

4.4.1.2 Determinación del valor pagado por la leche

Al respecto es importante destacar que las determinación de la composición de la leche (porcentajes de grasa y proteína, recuento bacteriano y células somáticas) como determinante de los precios a los productores fueron mencionadas en gran parte de las empresas medianas. Mientras que en las micro y pequeñas los pagos se realizaban en función de los volúmenes remitidos, aunque en la mayoría de ellas se realizaban análisis de muestras de leche mensualmente en laboratorios habilitados.

En referencia al precio pagado a los productores las industrias micro pagaron precios similares a los de las industrias grandes, con el beneficio de que los pagos eran realizados al contado. En el caso de las pequeñas, la mayoría también pagaba el mismo valor pagado por las grandes industrias, con pagos al contado, aunque en un tercio de las empresas agrupadas como pequeñas se pagaba un precio superior al de las otras industrias, en muchos de los casos esta diferencia se debía a que los fletes no se le cobraban a los productores quedando a cargo de la industria. En el caso de las medianas ésta última modalidad fue la más frecuente, con alrededor de dos tercios de las empresas que pagaban el mismo valor que las industrias pero sin descuento de flete; en las restantes se pagaba el mismo valor que las industrias grandes, pero se descontaba el flete.

El pago al contado (o con un plazo de 15 días en algunas industrias) resultó ser el principal fidelizador de los productores a las industrias.

En ocasiones hay empresas que les proveen de adelantos sobre la producción, préstamos, y solo en casos puntuales se les brindaba asistencia técnica por parte de la industria.

4.4.1.3 Abastecimiento de otros insumos y servicios necesarios

En las zonas de mayor densidad de industrias encuestadas no se relevaron limitantes para el desarrollo de la actividad determinados por los requerimientos de materias primas así como reparaciones y mantenimiento de instalaciones. Se pudieron evidenciar si y en casos muy puntuales ciertas restricciones en zonas donde probablemente por baja cantidad de empresas, no se desarrollan firmas proveedoras de servicios específicos, como es lógico esperar (principalmente relacionadas al mantenimiento y reparación de los equipos).

4.4.2 ESTRATEGIAS DE ELABORACIÓN

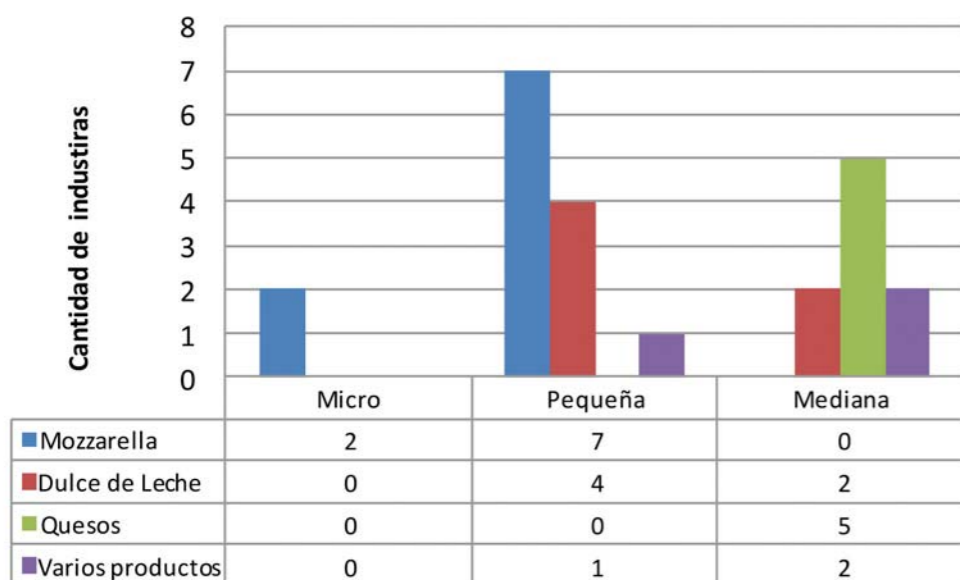
Para caracterizar las industrias en esta temática se estudió la distribución de las empresas en función del principal producto elaborado y la importancia de cada producto en la facturación obtenida en cada tipo de industria (Figura 7 y 8).

4.4.2.1 Productos elaborados

En la evaluación de la importancia de los diferentes productos para las industrias incluidas en cada tipo se tomaron en cuenta los rubros principales que se desarrollan en cada una de las mismas definidas como las que aportan un 60% o más de los ingresos anuales por venta de productos (Figura 7).

En el sector de microempresas las dos presentes realizaban mozzarella como producto principal. Entre las pequeñas se destaca también la mozzarella, aunque un porcentaje alto de las empresas también realizaban dulce de leche como producto principal, en un solo caso aparecen otros productos en el mix de los principales de una empresa que producía yogurt, leche fluida y otros productos más entre los principales. En el caso de las empresas medianas aparece la producción de quesos

Figura 7. Cantidad de empresas por producto principal (que aporta más del 60% de la facturación) según tipo



como la más importante entre los productos principales seguida del dulce de leche (figura 7).

En el caso de la leche fluida se encontró una única empresa que elaboraba éste producto como principal, la misma pertenecía al grupo de las pequeñas empresas, cuyos productos figuran en el ítem varios productos en la figura 7. Por otra parte entre las medianas se encontraron dos industrias que elaboraban varios productos principales, entre ellos la leche fluida.

4.4.2.2 Generación de ingresos por producto

En base a la información brindada por los industriales referente a la facturación anual y la distribución de los ingresos de las empresas entre los principales productos se realizaron los tres gráficos de la figura siguiente en que se establecieron las distribuciones de los ingresos entre los diferentes productos por tipo de industria. En la misma se visualiza que en el caso de las microempresas la mozzarella fue la fuente casi exclusiva de ingresos de las mismas. Mientras que en las pequeñas el dulce de leche adquirió gran importancia. En el caso de las medianas la distribución entre los productos que generaron sus ingresos fue más homogénea dentro del total del estrato, mostrando mayores grados de diversificación productiva en el estrato.

Midiendo la importancia en términos de ingresos generados por producto se determinó que en el caso de las dos microempresas se originó de la venta de la mozzarella, dado que aportó más del 90% de los ingresos.

En la facturación total generada en el segmento de las pequeñas industrias más del 60% de los ingresos provino del dulce de leche, a su vez se destacó la mozzarella con un 20%. En el mismo seis empresas mencionaron que la mozzarella les generaba más del 80% de sus ingresos; y el dulce de leche tuvo el mismo efecto en cuatro casos. En otro caso la mozzarella corresponde al 70% de la facturación. Y por último, en una de las industrias la producción era diversificada incluyendo dulce de leche, queso, leche fluida y manteca.

En la facturación de las empresas medianas se observó una distribución más homogénea, donde más del 40% correspondió a quesos, un 20% a dulce de leche y tan solo un 10% se debió a la mozzarella. En éste segmento se encontraron dos empresas especializadas en la producción de dulce de leche y dos en la de queso. Por otra parte, en este estrato las restantes cuatro eran diversificadas con dos o tres líneas de productos principales y con un producto que abarcaba menos del 70% de la facturación anual.

Figura 8. Distribución porcentual de los ingresos totales por producto en función de los tipos de empresas



4.4.3 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

En la temática de las estrategias de distribución y comercialización es importante conocer cual es el destino de la producción, con que canales de distribución se realiza, cuales son los mercados y si se aplican sistemas de gestión de la calidad

4.4.3.1 Destino de los productos elaborados

El destino principal de los productos elaborados por las MIPYMES fue Montevideo (ver figura 9). En el caso de las empresas medianas esto ocurrió en prácticamente la totalidad de los casos, mientras que la mitad de las pequeñas indicaron el propio departamento y/o el resto del interior como destino principal para los mismos. Las dos empresas micro entrevistadas colocaron su producción en la capital.

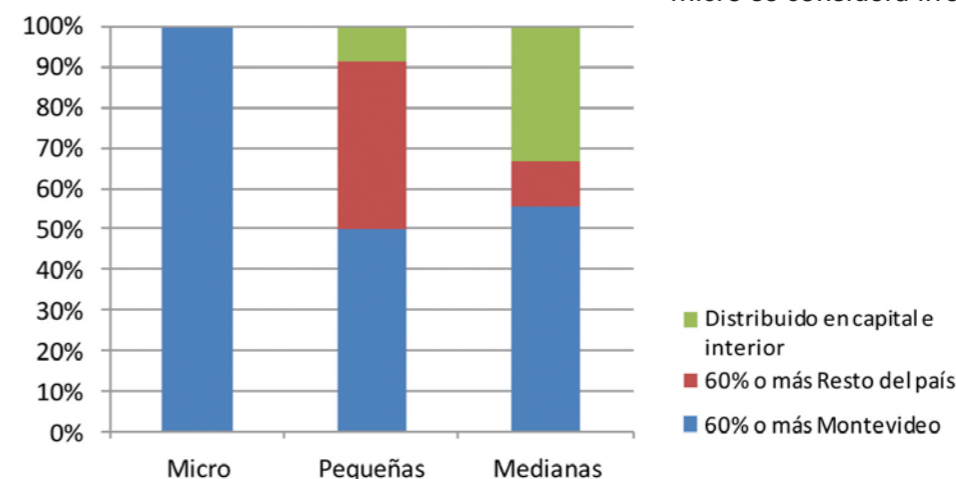
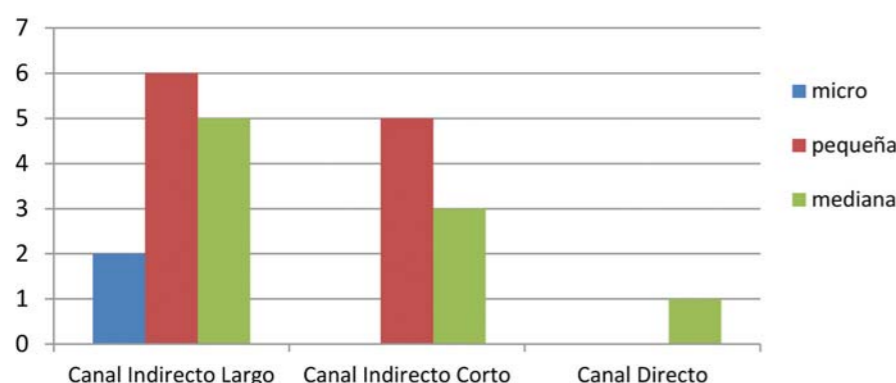


Figura 9. Distribución porcentual de las empresas en función de los principales destinos de sus productos en el mercado local

4.4.3.2 Canales de distribución

Partiendo del entendido de que el canal de distribución es el "circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran", un 60% de las empresas encuestadas distribuyen sus productos por medio de intermediarios mayoristas de diferente tipo, que en su conjunto describen un canal de comercialización del tipo "indirecto largo". El 40% de empresas restante trabajaba prioritariamente canales de comercialización del tipo "indirecto corto" (fábrica-minorista). Fueron escasas las empresas que trabajaban con canales de mayor cercanía con el consumidor final, del tipo de "venta directa", manifestando solamente el 20% de las empresas la utilización de este sistema, siempre mantenían una escasa proporción dentro de su estrategia comercial. A su vez no existe una tendencia claramente definida según estrato de empresa (el número de empresas del segmento micro se considera irrelevante para este análisis).

Figura 10. Cantidad de las empresas en función del tipo de canal de distribución principal definido en base a la facturación



4.4.3.3 Mercados

En cuanto a los mercados finales de los productos (figura 11), puede observarse que mientras existen empresas medianas con mercados principales en todas las categorías, las micro y pequeñas empresas priorizaban sus ventas en los mercados de restauración³ y en comercios minoristas.

Por otro lado, la presencia de la "gran superficie" (supermercados y similares) como destino final de los productos fue el principal solamente en las medianas (siendo excluyente para el grupo de micro y pequeñas empresas).

Para las empresas pequeñas, el destino final "minorista" fue el principal, seguido por el de la restauración.

Del total de las empresas entrevistadas, solo el 14% está habilitado para exportar. En el 2011, se exportaron unos 120 mil dólares y casi 18 toneladas de productos. En cuanto a los principales productos exportados, el queso de pasta semidura se constituyó en el principal producto exportado; cuyo país de destino fue Brasil (al igual que en los últimos tres años).

4.4.4 GESTIÓN DE CALIDAD, INOCUIDAD Y CERTIFICACIONES

Las empresas relevadas, por tratarse de establecimientos habilitados por el Departamento Control Sanitario de Lácteos (D.S.C.L.) del MGAP, cuentan con procedimientos escritos referidos al aseguramiento de inocuidad.

A partir de allí, y de forma aproximada ya que la finalidad de esta encuesta no permitió ahondar en cada una de las medidas específicas incluidas en el sistema de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que llevan adelante las empresas en su operativa diaria, puede estimarse que existen diferentes grados de desarrollo en su puesta en práctica. En algunos casos las entrevistas indicaron carencias en el plano conceptual acerca del alcance del sistema de BPM, identificándolo con el hecho de contar con medidas de control rutinarias, afectadas por ejemplo a la calidad del producto en sí y/o a procesos vinculados a la elaboración (plano tecnológico). En el otro extremo, 5 empresas relevadas manifestaron contar o estar implementando adicionalmente algún tipo de sistema de gestión de la calidad (normas ISO, sistema HACCP).

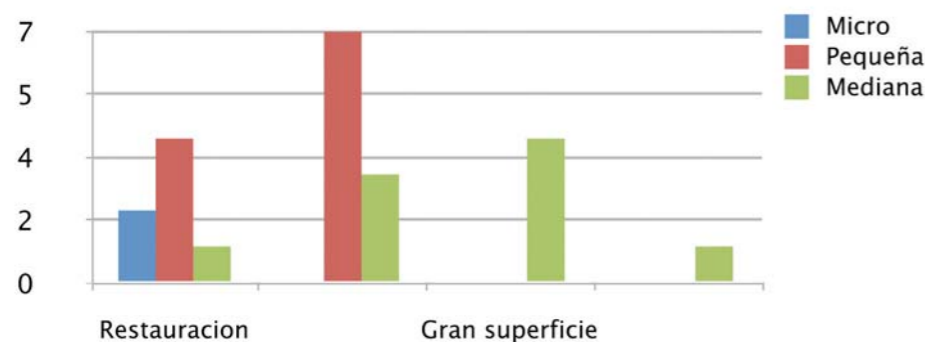


Figura 11. Cantidad de las empresas en función del mercado final principal definido en base a la facturación

4.5 FACTORES DE COMPETITIVIDAD

Este capítulo tomó como base la conceptualización explicitada en la "Encuesta Nacional Mpymes industriales y de servicios"⁴. "Como se menciona en PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2005) la economía del conocimiento se convierte en fuente principal de competitividad, donde el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación desplazan en muchos casos a factores tradicionales de competitividad como los costos laborales y los precios, o por lo menos hacen que esas fuentes sean insuficientes por sí solas. A su vez, la capacitación permanente, la asistencia técnica y una actitud emprendedora e innovadora son condiciones que se transforman en claves para generar y mantener la competitividad, aún para las MIPYMES" (Dinapyme, 2008).

4.5.1 UTILIZACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La utilización de Tecnologías, Información y Comunicación (TIC) relevadas indica una alta incidencia de las mismas en las empresas. Por ejemplo el 87% contestó que contaban con al menos una computadora en la empresa, mientras que el 96% tenían acceso a internet (ya sea en sus hogares o en la propia planta de la empresas).⁵

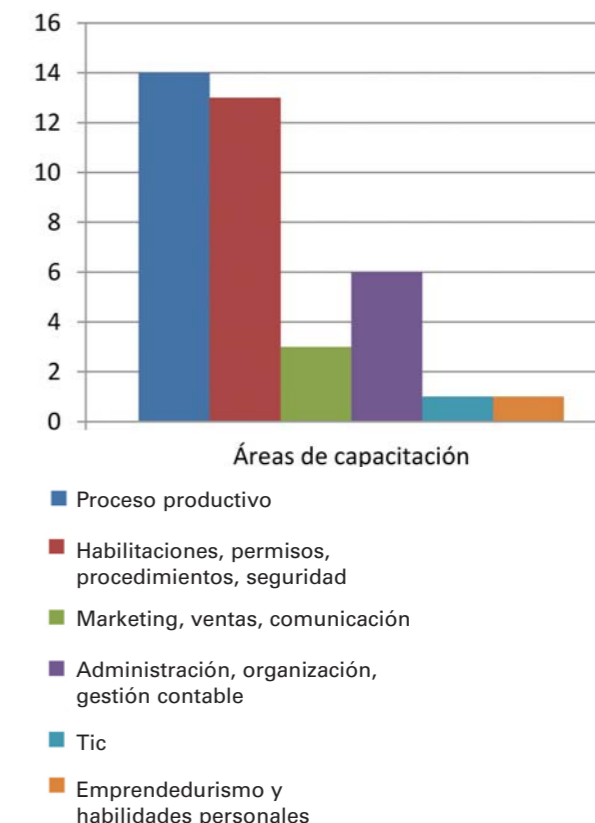
De las herramientas disponibles, la más utilizada es el correo electrónico, fundamentalmente para recibir información de proveedores de insumos.

4.5.2 FACTOR CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

A los efectos de indagar acerca de la importancia de este factor de competitividad en las empresas MIPYMES lácteas, se le preguntó al entrevistado si su personal y el mismo habían participado de actividades de capacitación en los últimos dos años. A partir de las respuestas, se identificaron cuáles fueron las áreas temáticas (mediante elección de tarjetas tituladas). En la figura siguiente se presentan las principales áreas de capacitación.

⁴ Trabajo realizado por MIEM-Dinapyme, con el apoyo de UDELAR y una empresa consultora privada, en 2008
⁵ Esta aparente contradicción puede deberse a que no se logró distinguir entre el ámbito de la empresa con el familiar ("sin computadora en la empresa, con conexión a internet en el domicilio, a través del cual se realizan algunas tareas para la empresa").

Figura 12. Cantidad de las empresas en función de las áreas en que se realizaron capacitaciones en los últimos años



Las principales áreas temáticas mencionadas fueron las relativas a "proceso productivo" y "habilitaciones, permisos, procedimientos, seguridad", áreas muy vinculadas al quehacer diario, de rutina en la faz industrial. Más lejos se encuentran las áreas temáticas vinculadas a la faz empresarial, de la toma de decisiones.

Por otro lado, además del área temática de capacitación (el "qué"), resulta interesante conocer el tipo de capacitación realizada (el "cómo"). Para ello se conceptualizó a partir de las respuestas brindadas, cuatro tipos estilizados de capacitaciones:

| | Porcentaje del total de empresas |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| Empresas industriales con computadora | 87 % |
| Acceso a Internet | 96 % |
| Correo electrónico | 83 % |
| Redes sociales para fines comerciales | 4 % |
| Página web de la empresa | 13 % |

Cuadro 9. Acceso y utilización de TIC en las empresas relevadas

- > **Interna:** Actividad programada, con cierta frecuencia, de carga horaria reducida realizada en el propio lugar de trabajo.
- > **Charlas:** Actividades puntuales, con temas específicos, generalmente menores a un día, puede ser interna o externa.
- > **Cursillos:** Dictada por institutos y/o consultores individuales.
- > **Actualizaciones técnicas, diplomas:** Importante carga horaria, dictada por institutos educativos generalmente.

Se puede observar que el tipo de capacitación preferentemente realizado fue por medio de charlas y en segundo lugar cursillos y capacitación de tipo interno a la empresa.

Observando ambas variables área y tipo de capacitación en conjunto (ver figura siguiente), pudo determinarse que para el "proceso productivo", el tipo de capacitación predominante fue la charla, mientras que para "habilitaciones" el principal fue el cursillo, acompañando la charla.

Es de destacar que la capacitación de tipo interno, sistemática, apareció sólo en el ítem de "proceso productivo" y capacitaciones con un grado superior de alcance y profundidad como las actualizaciones técnicas, fueron escasamente mencionadas.

Finalmente, se destacó la existencia de un número significativo de respuestas negativas en cada una de las áreas temáticas, lo cual indica un posible déficit de este factor a nivel de las MIPYMES lácteas.

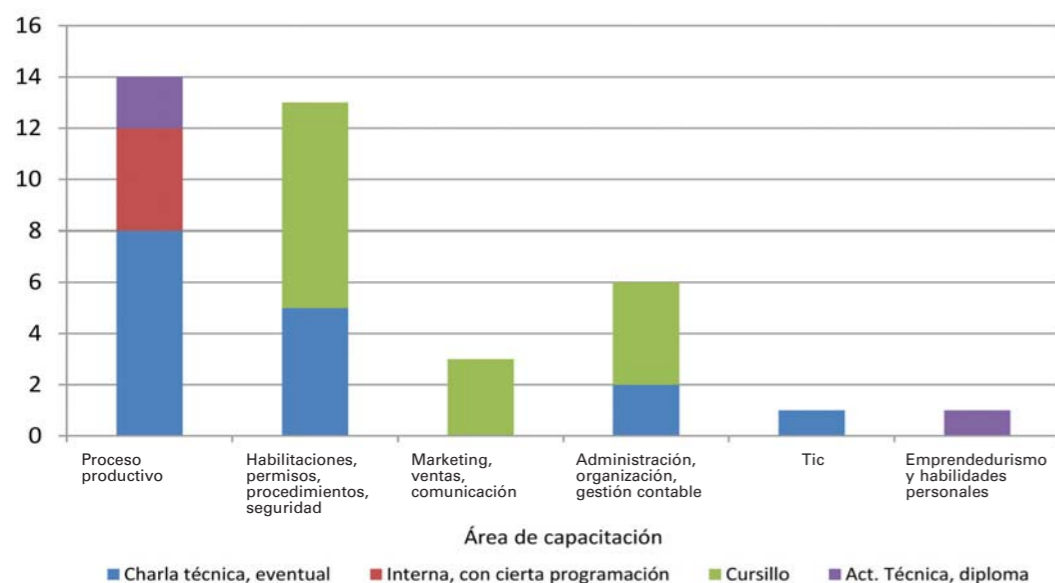
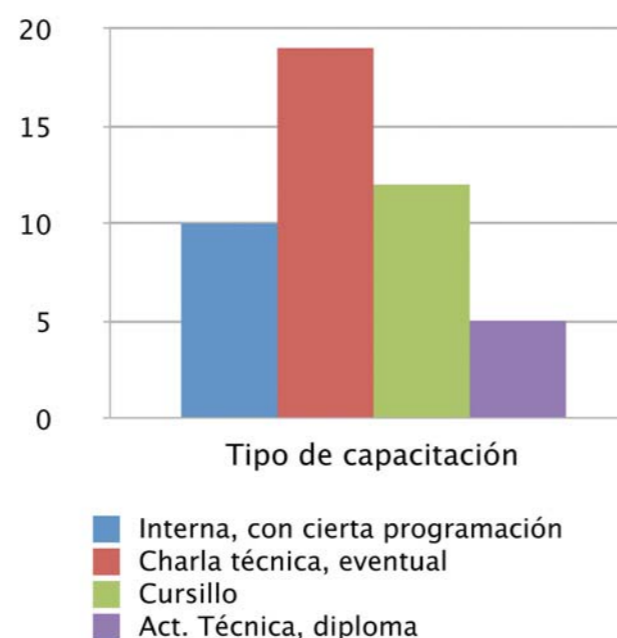


Figura 14. Cantidad de las empresas por tipo de capacitación en función de las áreas en que se realizaron capacitaciones en los últimos años

Figura 13. Cantidad de las empresas en función del tipo de capacitación realizada en los últimos años



4.5.3 FACTOR ASISTENCIA TÉCNICA

Referido a la asistencia técnica, en primera instancia se presenta la cantidad de empresas que contaban con algún titular con formación en industria láctea (cuadro 4).

En términos generales en las industrias relevadas se observó que en la mitad de las mismas alguno de los responsables era técnico lechero. Se destaca que en el caso de las pequeñas industrias la proporción de industrias con técnico de las totales fue algo superior al 40%, mientras que en las medianas superó el 60%.

Para relevar este factor además se consultó al entrevistado (mediante la técnica de selección de tarjetas) si contaban con asistencia técnica (externa a su plantilla de funcionarios), y en caso afirmativo con quien la realizaban.

Pudo observarse que la mayoría de las empresas recurren escasamente al asesoramiento externo, salvo en las áreas esenciales para su funcionamiento como la contabilidad (que se contrata como un servicio). En las áreas de proceso productivo y de habilitaciones solamente un tercio de las empresas cuentan con asesoramiento externo, suministrado por Técnicos Lecheros y en menor proporción Ingenieros Químicos o Químicos Farmacéuticos. En áreas temáticas de gestión empresarial, solamente tres de los 23 entrevistados manifestaron recibir asistencia externa.

Se destacó la importancia de las empresas proveedoras de insumos como vehículos para la transferencia tecnológica. Esto es así no solamente referido a la prueba de productos comerciales, vinculado al logro de un objetivo comercial, sino también en aspectos de tecnologías de procesos relacionados.

Por otra parte resaltó que la mayoría de los entrevistados asignaron una gran relevancia a contar con una figura técnica dentro de la empresa para la resolución de los problemas de rutina. Esta figura en la mayoría de los casos era un Técnico Lechero, que en algunas empresas es el propio responsable de la misma (cuadro 10). Por otro lado, las actividades de relacionamiento "entre pares", tanto con empresarios como con colegas técnicos, así como con los propios compradores en los mercados fueron consignados como sumamente relevantes para "mantenerse al día", "actualizarse", "aportar a la resolución de problemas" y "aportar a la orientación empresarial"

La mayoría de las empresas no mencionaron instituciones u organizaciones como suministradoras de asistencia técnica. En los casos en que se mencionaron, estas fueron el LATU y la Universidad de la República (UDELAR).

| | Micro | Pequeña | Mediana |
|-----------------------|-------|---------|---------|
| Idóneo | 1 | 0 | 0 |
| Técnico lechero | 0 | 5 | 2 |
| Socio técnico lechero | 0 | 0 | 3 |

Cuadro 10. Cantidad de responsables con formación en el área de la Industria Láctea

4.6 FACTOR INFORMACION DE APOYO A LA TOMA DE DECISIONES

Como la información resulta ser un factor de suma importancia para la toma de decisiones se relevó cuáles eran las fuentes de información utilizadas para la toma de decisiones sobre precios, productos, servicios, mercados y tecnología; en el cuadro 11 se resumen las respuestas brindadas para cada tipo de información.

Si bien las fuentes de información utilizadas en las empresa para la toma de decisiones eran diversas (medios de prensa, suscripción a newsletters, información enviada por correo electrónico y los portales especializados en agronegocios), se destacan los contactos interpersonales como medio principal de acceso a información; dentro

de ellos, se considera importante el hecho de mantenerse en contacto con colegas, técnicos y otros actores de la cadena principalmente los vinculados a la distribución y el comercio pero también con colegas empresarios y con los abastecedores (de leche y otros insumos).

Solamente una empresa mencionó acciones directas de consulta de satisfacción de los consumidores como herramienta para mejorar su inserción comercial, mientras que una minoría indicó la importancia de contar con canales de venta directa y/o datos de contacto en el packaging de los productos como vía para recibir y brindar información a los clientes finales.

| Tipo de información | Organización/ Institución | Medio de comunicación/ Forma de ejecución |
|---|--|---|
| Mercados (Leche, otros Insumos, Servicios, Productos) | 1_ Otros agentes de la cadena (productores-industriales-distribuidores-comerciantes) 2_ Proveedores de Insumos (insumos pero también leche, servicios y productos) 3_ Otras fuentes: Cámaras Empresariales | 1_ Contactos personales 2_ Internet 3_ Prensa oral y escrita, TV |
| Tecnología, Investigación y Desarrollo | 1_ Proveedores 2_ Técnicos-Colegas en otras plantas 3_ Otros agentes de la cadena (industriales-distribuidores-comerciantes) 4_ UTU 5_ Otros: LATU, entre otros | 1_ Contactos personales 2_ Cursos 3_ Internet |
| Actualidad económica | Sin mención particular | 1_ Internet 2_ Prensa oral y escrita, TV |
| Preferencias del consumidor | 1_ Otros agentes de la cadena (industriales-distribuidores-comerciantes) 2_ Consumidores en los casos de venta directa | 1_ Contactos personales 2_ Atención al cliente (más o menos formalizada) |
| Desarrollo Empresarial | 1_ Otros agentes de la cadena 2_ Núcleo familiar 3_ Consultor externo (no profesional) | 1_ Contactos personales |

Cuadro 11. Fuentes de información y principales medios de comunicación utilizados para diferentes temáticas

4.7 PERTENENCIA A ASOCIACIONES

En este capítulo se indaga sobre el comportamiento de las empresas lácteas MIPYMES en relación a su entorno empresarial y gremial. La inclusión de esta perspectiva dentro del trabajo de estudio, parte de la fundamentación que “una parte considerable de la competitividad de las empresas depende de las formas y características de las relaciones que dichas empresas establecen con su entorno, tanto productivo como empresarial.

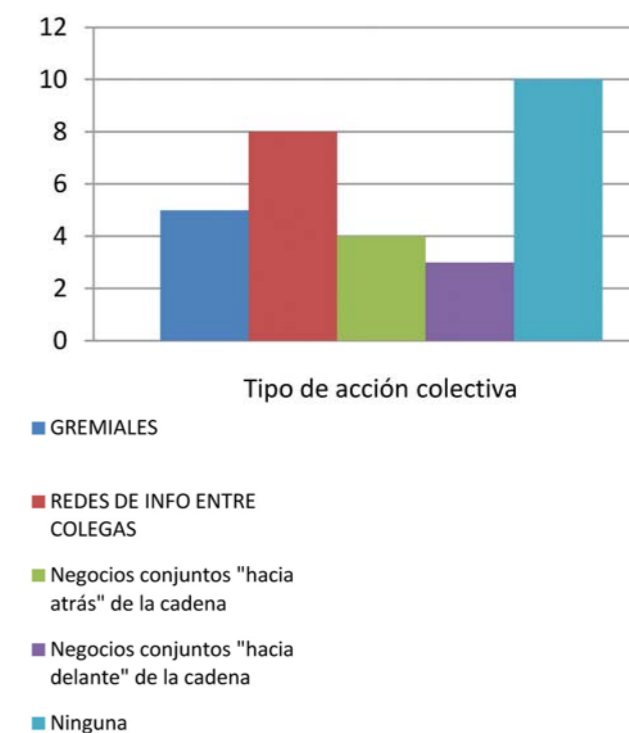
En este sentido, la capacidad de permanecer en el mercado⁶ no depende exclusivamente de los recursos internos de las empresas, sino también de las modalidades de comunicación, relacionamiento e intercambio que estas establecen con otras empresas o instituciones del sistema productivo en el que actúan. De esta forma, sus capacidades y competencias pueden potenciarse al sumarse y complementarse con las de otras firmas e instituciones” (Dini et al., 2007).

Así mismo y de acuerdo a Dini (2010), “en la actualidad, tanto grandes como pequeñas empresas precisan complementar sus recursos internos con los de otros actores (otras empresas o instituciones) del entorno, para enfrentar, de manera eficiente y eficaz, las turbulencias del contexto, diversificar su oferta, mejorar constantemente su productividad, reducir su impacto sobre el medio ambiente, etc.” Por “turbulencias del contexto”, el autor entiende un “escenario complejo, es decir, caracterizado por un número extremadamente alto de variables que influyen la competitividad de las empresas y que cambian a una velocidad inédita” (Dini, 2010).

Para indagar a este respecto se consultó al empresario con base en la siguiente pregunta: ¿Ha desarrollado alguna experiencia de acciones conjuntas con otras empresas de la misma cadena productiva o algún tipo de asociación con otras de otras cadenas, con fines concretos?

La tendencia que se pudo constatar en las firmas relevadas es la escasez de prácticas asociativas, en la más amplia acepción del término. En efecto, se agruparon las respuestas recibidas en cuatro categorías que permiten contar con un primer acercamiento a esta temática:

Figura 15. Cantidad de las empresas por tipo de asociación desarrollada



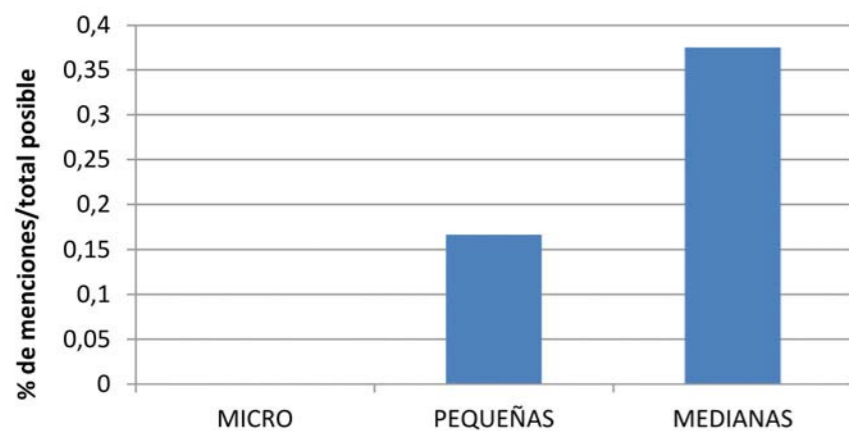
- > Pertenencia a gremiales empresariales.
- > Agenda común inter-empresarial, generación de acciones concretas de índole colectiva.
- > Negocios conjuntos “hacia atrás” de la cadena (compra en común de insumos, adquisición de tecnología, acceso a capacitación calificada, otros).
- > Negocios conjuntos “hacia delante” de la cadena (asistencia a ferias internacionales, acceso a mercados, otros).

Pudo observarse que 10 empresas (sobre un total de 23) manifestaron no realizar ningún tipo de acción colectiva como la ejemplificada.

Si agrupamos las menciones obtenidas para cada estrato de empresas, y las relativizamos al total de respuestas posibles por ítem consultado, puede observarse una tendencia a un mayor grado de desarrollo de emprendimientos asociativos en las empresas medianas, que estas con las pequeñas y a su vez de éstas con las microempresas (que no manifestaron contar con algún tipo de asociación).

⁶ Mediante un esfuerzo continuo de innovación y mejora de los productos, tecnologías productivas y capacidades de comprensión de las necesidades y demandas de los consumidores.

Figura 16. Cantidad de menciones realizadas por las empresas referidas a la participación en algún tipo de asociación



Resalta el hecho de que en el caso de las empresas medianas fue donde existió un mayor “grado de desarrollo de emprendimientos asociativos”, expresado mayormente por su pertenencia a gremiales industriales y por compartir ámbitos de intercambio de información con colegas⁷ (como se visualiza en las figuras 15 y 16).

Comparando los tipos de empresas en referencia a la cantidad de las mismas que presentan algún tipo de asociación, se encontró que del total de cada tipo en el caso de las medianas el 78% estaban asociadas de alguna manera con otras, mientras que en el caso de las pequeñas ocurrió lo mismo con la mitad de ellas. Las microempresas por su parte no se encuentran asociadas (ver figura 17).

Tanto en pequeñas como en las medianas empresas, cuando se mencionaron actividades relacionadas a generar y/o implementar negocios conjuntos, los mismos fueron vinculados a aspectos como compartir un servicio de flete, compra conjunta de insumos, elaboración a facon; siempre en forma esporádica, sin compromisos de sostenibilidad en el tiempo.

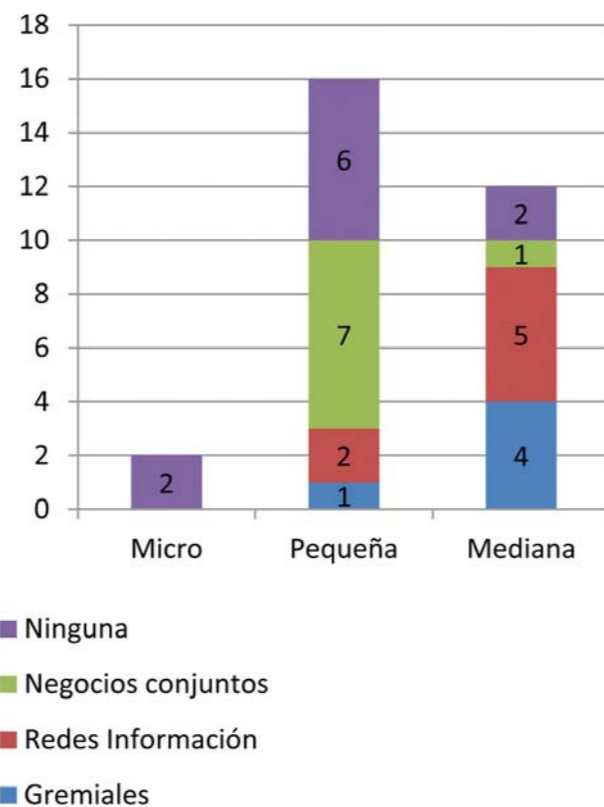


Figura 17. Distribución de la cantidad de menciones de los diferentes tipos de asociaciones por tipo de empresa

⁷ Igualmente fueron identificados un par de casos de cooperación interempresarial con características interesantes por su impacto y sostenibilidad en el tiempo.

4.8 RELACIONAMIENTO CON OFICINAS Y DEPENDENCIAS DEL ESTADO

Uno de los objetivos del estudio fue el de contar con un panorama en cuanto al relacionamiento entre las empresas del subsector y el Estado, tomando como indicador básico cuales son las oficinas o dependencias del Estado que interactúan (en mayor o menor grado) con la actividad de las empresas.

Para ello, y mediante la técnica de tarjetas temáticas, se le indicaba al entrevistado que escogiera todas las instituciones que considerara relevantes.

Se pudo observar la predominancia de menciones de MGAP, la Dirección Nacional de Medio Ambiente (DINAMA) y las Intendencias, instituciones con cometidos reguladores y fiscalizadores. Organismos como LATU, UDELAR Y Escuela de Lechería, organizaciones con roles vinculados a la capacitación y transferencia tecnológica entre otros aparecen en un segundo orden en cuanto a número de menciones.

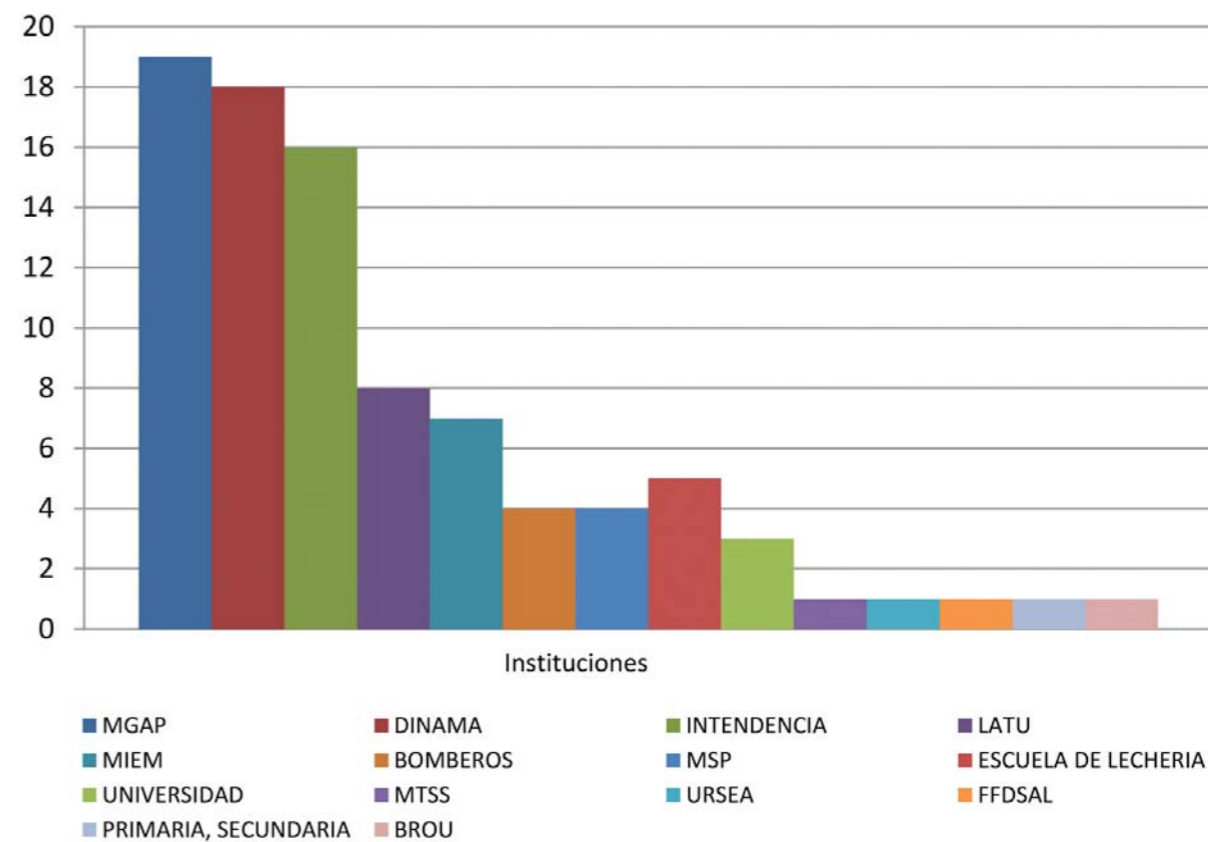


Figura 18. Cantidad de menciones realizadas referidas a las instituciones públicas y público-privadas

4.9 PERSPECTIVAS DESDE LA OPTICA DE LOS EMPRESARIOS

En la parte final de la entrevista se consultó a los empresarios acerca de las metas a futuro de sus empresas y las limitantes que ellos han identificado en la actualidad. Los resultados obtenidos se sintetizan en el cuadro a continuación. De las respuestas obtenidas resalta una determinación de los empresarios por seguir un camino de crecimiento, que se expresa en la intención de aumentar volumen y calidad, diversificación de productos y canales comerciales y también por visualizar la exportación como una de las metas a alcanzar. En las dos empresas de tamaño micro entrevistadas, surge la consolidación de los estándares requeridos en la habilitación para mercado interno como una de las metas principales.

En el plano de las limitantes para el crecimiento y como común denominador, los empresarios se refirieron a la competencia desleal que establece

la existencia de un mercado informal de productos lácteos (el énfasis en éste tema se presentó en las empresas micro y pequeñas).

La complejidad y lentitud de los trámites administrativos exigidos tanto para la habilitación de la planta industrial como para el registro de los productos son aspectos mencionados como restricciones de importancia para el desarrollo de las empresas. En particular en varias entrevistas se indicó como una limitante la exigencia de registrar todos los productos en cada departamento donde se comercializan, además de hacerlo en el departamento de origen.

Adicionalmente, varios empresarios indicaron la escasez de asistencia técnica especializada en esta temática, como un factor que influye en los altos costos que finalmente implica el cumplimiento de la normativa (costos que comprenden el recurso técnico pero sobre todo la distracción de los tiempos necesarios para la gestión empresarial).

| | Empresas Micro | Empresas Pequeñas | Empresas Medianas |
|---|---------------------------------|---|---|
| METAS | Habilitación | Exportación | Exportación |
| | | Incrementar inversión para aumentar volúmenes | Venta Directa |
| | | Diversificación de productos | Optimización de procesos |
| | | Venta Directa | Mantenimiento de mercado y profundización |
| | | Mantenimiento de mercado | |
| | | Habilitación de sus remitentes | Incrementar procesamiento de leche |
| | | Mejorar calidad de productos | Nuevos productos |
| LIMITACIONES | Informalidad | Informalidad | Problemas en la exportación |
| | Exceso de controles | Dificultad de acceso a la materia prima | |
| | No se estimula la formalización | Pocos plazos para la habilitación | Unificación en criterios de habilitación |
| | | Altos costos de inversión para estar habilitado | |
| | Desconocimiento regulaciones | Escaso asesoramiento y financiamiento | Demoras en determinados trámites |
| Crecimiento área agrícola y precio de la tierra | | | |

Cuadro 12. Principales metas y limitantes identificadas por los tomadores de decisiones de las empresas

05 _ALGUNAS REFLEXIONES EN CUANTO AL MERCADO ACTUAL Y SU IMPLICANCIA EN EL DESEMPEÑO INDUSTRIAL

Partiendo de un análisis del sector en base a las “5 fuerzas competitivas de Porter”, su estructura puede definirse como de alta rivalidad, con bajas barreras de entrada y con la existencia de mercados informales relativamente importantes (en este análisis es relevante incorporar la oferta de quesos provenientes la quesería artesanal). La presencia en el sector de una gran empresa, contrario a lo que podría suponerse, parecería tener solamente un efecto moderadamente oligopólico en el mercado interno y para los principales productos que comercializan las MIPYMES: quesos y dulce de leche.⁸

El mercado puede caracterizarse por la escasa diferenciación de los productos que se comercializan y compuesto por un número importante de oferentes de similares características, en el cual el poder de negociación mayor lo ostentan los distribuidores y el comercio minorista (incluyendo “grandes superficies”), más próximos al consumidor final. A su vez es de resaltar que para el producto “queso”, otro factor que erosiona la rentabilidad del sector es la presencia en el mercado de los quesos llamados “sandwicheros” o “barras lácteas” (y otras denominaciones) que si bien se encuentran contemplados en la normativa bromatológica, muchas veces compiten en forma desleal por precio, debido a la superación del límite máximo permitido de sustitutos de la leche.

La caracterización de las formas de colocación de productos de la mayoría de las empresas evaluadas (importante porcentaje de venta a distribui-

dores, casos de venta directa excepcionales y muy escasa diferenciación) ubica a este grupo en una posición de vulnerabilidad que implica en algunos casos incertidumbre para su actividad.

Sin embargo cabría preguntarse si para este entorno competitivo, podrían existir mejores estrategias alternativas. En este sentido, parecen relevantes los aportes que se pueden encontrar en el “enfoque evolucionista” de la teoría económica⁹, donde se plantea que las empresas desarrollan ciertas rutinas para competir en los mercados, que pueden definirse como aquellas “habilidades específicas de carácter relacional que poseen en el manejo de sus recursos para generar ventajas competitivas”. Si bien las economías de escala y la disponibilidad de factores de producción explican gran parte de la competitividad de una industria, para este contexto competitivo de alta rivalidad e informalidad, la acumulación de conocimiento tácito (no académico o científico) que poseen las empresas MIPYMES (convertidas en rutinas empresariales) probablemente sea una fuente de ventajas competitivas y parte de la fundamentación de su permanencia en el mercado.

⁸ Si bien en el mercado interno es dominante la figura de una única empresa que abastece, en grandes números, el 50% del mercado de productos lácteos, se puede estimar que esta participación disminuye en quesos y dulce de leche –principales productos de las MIPYMES-. Entre las causas que podrían explicar esto se encuentran la existencia de un mercado informal de cierta significación, y posiblemente en el caso de los quesos, por una priorización estratégica del mercado externo.

⁹ Nelson y Winter, Jay Barney.

06_POSIBLES LÍNEAS DE ACCIÓN EN BASE AL DIAGNÓSTICO REALIZADO

En base a la información recabada, se plantean algunas posibles líneas de trabajo para la institucionalidad implicada en la gobernanza de la cadena láctea. Tomando como unidad de análisis los encadenamientos involucrados en torno a las industrias lácteas MIPYMES (productores- industrias- comercio- consumo doméstico-exportación), puede visualizarse el significativo rol que cumplen los mismos dentro de la cadena láctea en su conjunto.

Bajo este enfoque, se entiende oportuno evaluar con la institucionalidad involucrada (INALE, MGAP, MIEM, FFDSAL, otros) la conveniencia de diseñar y/o reenfocar apoyos del tipo asistencia técnica para el procedimiento de habilitaciones y registros en general y para la realización de las inversiones requeridas; asistencia técnica y capacitación en áreas como la gestión y los procesos tecnológicos y de calidad; sensibilización y facilitación en estrategias asociativas para contribuir a disminuir costos fijos de algunas actividades estratégicas, entre otros.

Así mismo, este análisis brinda indicios sobre la existencia de algunas particularidades en la estructura de gobernanza del eslabonamiento base productiva-industria y su interacción con el ambiente institucional (normativa por ejemplo), que sería necesario profundizar para la generación o adecuación de instrumentos de política que busquen la inclusión de productores familiares a la cadena de valor de la leche.

Por otra parte, y sobre todo para aquellas empresas medianas, el estudio ha evidenciado que los tomadores de decisión se encuentran en un camino de desarrollo empresarial que se encuentra alineado a las metas estratégicas de la cadena en cuanto al aumento producción con mayor valor

agregado. En este sentido, parecería estar configurándose un escenario de desafíos a mediano plazo, pautado por la necesidad de recorrer el camino de la internacionalización y aumentos de escala en determinados activos, para el cual probablemente se requieran la adquisición de recursos y capacidades hasta este momento poco disponibles o utilizados por este segmento de empresas.

Sin embargo, también es cierto que se han constatado fuertes apreciaciones de parte de los entrevistados en cuanto a los altos costos de transacción extra-firma que se generan por las superposiciones, demoras, disparidad de criterios entre dependencias del Estado y directamente costos en que se incurre para poder dar cumplimiento a la normativa bromatológica (en términos amplios). En este sentido quedaría planteado eventualmente el ajuste y mejora de estas áreas de directa competencia del Estado, como desafío de armonización del interés-país referido a la calidad de la producción láctea (bien público alcanzado por toda la cadena), con la promoción de este subsector de la misma.

La forma de abordaje necesaria, en el caso de existir acuerdo en estos puntos, también es un tema que requiere de un análisis particular pudiéndose desarrollar en base al acceso a programas o trabajando desde un área que pudiera asumir este rol específico. En este sentido, un aspecto central que surge del estudio, es la verificación de la "débil interacción de este conjunto de empresas con la institucionalidad de apoyo a la cadena láctea". Esta constatación sostiene lo anterior y determina un especial énfasis en este punto. Las experiencias relacionadas a "articulación productiva" y "desarrollo de redes y clusters" pueden ser categorías conceptuales interesantes que permitan un abordaje interinstitucional público-privado virtuoso.

07_COMENTARIOS Y REFLEXIONES FINALES



Este estudio de industrias de tamaño MIPYME, debe ser visualizado como una primera aproximación al subsector. En efecto, si bien ha sido posible entrevistar a un alto porcentaje de las mismas, no menos cierto es que algunos empresarios evidenciaron e incluso manifestaron su escepticismo en el valor de estas acciones.

Tal vez algunas razones de este comportamiento puedan encontrarse en los escasos antecedentes de interacción entre este subsector y la institucionalidad público-privada de apoyo a la cadena láctea, tal vez responda a otras determinantes, seguramente posibles de ser explicadas con el auxilio de las ciencias sociales como la sociología ó la psicología social. En concreto, con la información relevada se estima que se está en un nivel superior de conocimiento del subsector, y que esta investigación debe ser profundizada a partir de la reflexión y conclusiones primarias que puedan elaborarse.

DEL ESTUDIO RESALTAN ALGUNAS CUESTIONES RELEVANTES:

Las industrias lácteas MIPYMES que se encuentran en el mercado son relativamente nuevas dentro del concierto industrial lácteo; en efecto mientras que las grandes empresas lácteas en Uruguay tienen en general más de 50 años de vida (80 años la más antigua, 32 la más joven), las empresas relevadas tienen un promedio de 14 años, siendo más de la mitad de ellos emprendimientos que nacieron sin una base de infraestructura industrial ó artesanal previa¹⁰.

Estas empresas se encuentran en su mayoría concentradas geográficamente en el suroeste del país e industrializan en el entorno de 180.000 litros diarios, con una capacidad instalada promedio de 350.000 litros. Ocupan a 465 personas en forma directa y nuclean a 250 productores remitentes de leche. En términos de volúmenes captados, este sector MIPYME recibió en año una cantidad equivalente a la recibida por la sexta industria más grande del país.

Sus principales productos son los quesos tipo Colonia, "Semiduro"; Mozzarella y el Dulce de Leche; gran parte de ellos se comercializan en presentaciones destinadas a su posterior fraccionamiento. La estrategia basada en la marca no está generalizada, sobre todo en las micro y pequeñas empresas.

Su destino mayoritario es Montevideo, aunque también abastecen gran parte del interior del país. Para la comercialización utilizan canales de distribución indirectos, siendo poco frecuente la utilización de canales directos; sus mercados principales son el comercio minorista y la restauración. Dos MIPYMES participan del mercado de la leche fluida y ambas solamente atienden el consumo departamental donde se encuentran localizadas.

En cuanto a la exportación, el volumen comercializado es pequeño, visualizándose en las experiencias realizadas una perspectiva prometedora de cierta expansión hacia la región.

El mercado interno puede caracterizarse como de alta rivalidad, con presencia de grandes empresas (muchas de ellas exportadoras), productores artesanales (queso) y productos sustitutos (quesos “barra”). Esta caracterización aplica a los circuitos formales e informales de mercado.

En cuanto a su abastecimiento de leche, el mismo es gobernando por relaciones de “mercado spot”, siendo tomadores de precio del valor que marca la “gran industria”. Sin embargo, se manejan diversos mecanismos de reducción de incertidumbre que pasan por acuerdos tácitos y valoración de la reputación y el trato directo entre los actores (que se manifiesta en distintos tipos de flexibilidades para la recepción de la leche, su forma de pago contado, el flete, la asistencia técnica y financiera en casos puntuales, la valoración de la calidad, otras). La integración vertical “hacia atrás” de la cadena es minoritaria en el grupo de empresas relevadas.

No se mencionaron directamente restricciones de importancia en otros insumos, bienes y servicios necesarios para el desempeño industrial, salvo en casos puntuales donde se manifestó que existen limitantes en contar localmente con algunos servicios vinculados a reparación y mantenimiento de útiles y equipos en acero inoxidable.

En el plano de la gestión de calidad, inocuidad y certificaciones, existen 5 empresas (22% del total relevado) que han transitado la implantación de sistema de gestión de calidad del tipo ISO, lo cual indica un nivel de desarrollo empresarial interesante y la constatación que es un camino posible, pese a la percepción de que el mercado interno no es un “impulsor” de esta clase de mejoras.

En cuanto a los factores de competitividad más relacionados a la “Nueva Economía Del Conocimiento”, como utilización de Tic, capacitación y asistencia técnica, este sector manifiesta carencias generales, siendo particularmente relevantes a nivel de las empresas micro y pequeñas. Resalta la figura del “técnico lechero”, tanto como recurso de la empresa (muchas veces es el propietario) o en su calidad de técnico de empresas proveedoras de insumos, como principal agente de asistencia técnica y capacitación (de baja intensidad y con escasa planificación).

Sin embargo, es evidente la adaptabilidad de la gestión empresarial a las condiciones de alta rivalidad e informalismo existente (específicamente en abastecimiento de leche y distribución de los productos mediante mecanismos relacionados a reputación, confianza, relacionamiento personal).

La coordinación “extra-firma” se vehiculiza principalmente por medio de contactos interpersonales a todo nivel, para el intercambio de información relevante y para la realización de actividades puntuales o negocios. Existen casos aislados de cooperación inter-empresarial, y escasas actividades conjuntas de carácter gremial o similar.

Es muy débil el relacionamiento con las diferentes dependencias públicas y público privadas con cometidos específicos en la cadena láctea, en tal sentido los vínculos más frecuentes pueden encontrarse en aquellos aspectos directamente relacionados a lo necesario para el funcionamiento, como los relacionados a las regulaciones. Principalmente en los casos de las micro y pequeñas empresas, pero también en las medianas, se encuentran alejadas de los instrumentos de política e instituciones que brindan apoyos para el aumento de competitividad e innovación como ANII, Dinapyme, Institutos Privados (Kolping, Cámara de Industrias, Centro Cooperativista Uruguayo, Fundasol, Claeh, entre otros), así mismo tienen poca interacción con los centros tecnológicos y académicos como LATU y Universidad de la República.

¹⁰ Para tener un panorama completo de la evolución de la industria láctea, esta cuestión debería ser contrastada con la existencia y desaparición de otros emprendimientos industriales a lo largo del siglo XX y XXI.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a los responsables de las industrias, por disponer de su tiempo para realización de las entrevistas.

Al FFDSAL y a MGAP Departamento de Control Sanitario de Lácteos, por su cooperación en la definición del universo de estudio.

A los Ing. Agr. Juan J. Gancio, María Elena Vidal, Aldo Ibarra, Carlos Blasi y Dra. MV Mónica Larrechart por revisar y realizar aportes al borrador de “pauta de entrevista”.

En particular, agradecer a la Ing. Agr. María Elena Vidal (MGAP-OPYPA/FFDSAL) por sus valiosos aportes en la orientación general y planteo del estudio.

Al personal administrativo de INALE por su buena disposición a la hora de solucionar aspectos de carácter logístico vinculados al proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Bagnato G. y Pedemonte A.**, 2012. Informe semestral de situación y perspectivas de la lechería uruguaya. http://www.inale.org/innovaportal/file/1889/1/informe_de_coyuntura_primer_semestre_del_2012_area_de_informacion_inale.pdf. Consultado en julio 2012.
- Barney J.**, 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management* 27. 643–650
- Berretta N. y Paolino C.**, 2004. Informe Final Estudio De Competitividad De Cadenas Agroindustriales: Cadena Láctea Uruguay (CINVE).
- Blayney D. y Miller J.**, 2003. Concentration and Structural Change in Dairy Processing and Manufacturing . Economic Research Service, USDA.
- Brickley, J., Smith, Jr., C. y Zimmerman, J.**, 2005. Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización, Universidad de Rochester, Tercera Edición.
- Castellano, A., Issaly, L., Iturrioz, G., Mateos, M. y Cruz Terán, J.** 2009. Análisis de la cadena de la leche en Argentina, INTA.
- Chadadd, F.** 2009. El Sector Lechero Uruguayo en un Contexto Internacional: Organización y Estrategia Sectorial (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación).
- Decreto N° 504/07** del 20 de diciembre del 2007
<http://www.miem.gub.uy/gxpsites/hgxpp001?5,4,24,O,S,0,MNU;E;1;2;MNU>, Consultado en junio 2012.
- Dini M.**, 2010. Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Dini M., Ferraro C. y Gasaly C.**, 2007. Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina. Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico, Naciones Unidas, Cepal.
- Dirven, M.**, 2000. Cuatro Fuerzas que Marginan a la PYME – Con Ejemplos de los Lácteos -.
- El País Digital**, 2005. Competir y Crecer. Consultada en junio 2012.
http://www.elpais.com.uy/Suple/Agropecuario/05/12/28/agrope_192683.asp
- El País Digital**, 2007. Conaprole, una empresa sin línea de llegada. Consultada junio 2012.
http://ns.elpais.com.uy/Suple/EconomiaYMercado/07/07/30/ecoymer_294749.asp
- Ferraro C.**, 2010. Clusters y políticas de articulación Productiva en América Latina (CEPAL-FUNDES). Compilado.
- Ferreira C.**, 2011. Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe, Naciones Unidas, Cepal, Carlo Ferraro. Compilado.
- Ibarra García, A.**, 2012. Medio Siglo en la Lechería.
- Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX**, El canal Horeca en Portugal, 2011.
- López, A.**, 2006. Empresarios, Instituciones Y Desarrollo Económico: El Caso Argentino, Naciones Unidas, Cepal.
- Melinsky G.**, 2006. La entrevista como forma de conocimiento y como texto negociado: notas para una pedagogía de la investigación. Consultada el 15 de junio de 2012. <http://www.redalyc.org/src/Inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10102703&iCveNum=5731>
- MGAP-DIEA**, 2011. Estadísticas del Sector Lácteo 2010. Disponible en: <http://www.mgap.gub.uy/portal/hgxpp001.aspx?7,5,108,O,S,0,MNU;E;41;2;MNU;>
- MIEM-DINAPYME-U.E.**, 2008. Encuesta Nacional de Mpymes Industriales y de Servicios.
- Ministerio de Asuntos Agrarios**, La Plata, Buenos Aires, 2010. Resumen Estadístico de la Cadena Láctea de la Provincia de Buenos Aires.
- Ordóñez, H.** “Nueva Economía” y “Negocios Agroalimentarios”, Programa de Agronegocios y Alimentos, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires, 2000.
- Ordóñez, H.**, 2004. Aportes metodológicos de estudio e intervención de los agronegocios, Programa de Agronegocios y Alimentos, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires.
- Panzl S.**, 2010. Consumo de yogur trepó 12%. Consultada en junio 2012.
http://www.elpais.com.uy/suplemento/empresario/El-lacteo-mas-rebuscado/elempre_474543_100305
- Panzl S.**, 2010. Un negocio dulce de 45 millones de dólares. Consultada en junio 2012.

http://www.elpais.com.uy/Suple/Empresario/10/02/12/elempre_470591.asp

Porter M.E., 2008. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard Business Review.

Scarone Delgado, C., 2009. La informalidad en las MIPYMES de Uruguay. Análisis de los costos de la formalidad (MIEM-DINAPYME-U.E.).

Shields D., 2010. Consolidation and Concentration in the U.S. Dairy Industry, Specialist in Agricultural Policy. Congressional Research Service, April 27, 2010

Solimano A., Pollack M., Wainer U., Wurgaft J., Micro Empresas, PyMES y Desarrollo Económico. Chile y la Experiencia Internacional, Centro Internacional de Globalización y Desarrollo, 2007.

ANEXO

Anexo 1: Carta de confidencialidad

Montevideo, Octubre de 2011

Sr. /Sra. Empresario/a:

Le agradecemos por colaborar con el presente trabajo de Relevamiento de Industrias Lácteas. Esta iniciativa se enmarca dentro del Convenio de Cooperación MIEM-DINAPYME e INALE firmado el 29 de setiembre del presente año que busca aportar elementos de análisis para el fomento y desarrollo de la cadena láctea, a partir del relevamiento y sistematización de información proveniente de los tomadores de decisión (directores/ gerentes/ propietarios), de las empresas ubicadas en la fase industrial de la misma.

El equipo que llevará adelante el trabajo estará compuesto por los Ing. Agr. Ana Pedemonte y Joaquín Fernández pertenecientes a INALE y por el Ec. Felipe Bertamini y el Ing. Agr. Juan Carlos Gilles pertenecientes a MIEM.

Queremos dejar constancia que la información que se maneje en el marco de la presente entrevista tendrá carácter confidencial, teniéndose en cuenta las prescripciones de las leyes N° 18.331 de 11 de agosto de 2008, N° 18.381 de 17 de octubre de 2008, y toda aquella legislación nacional que imponga restricciones o prohibiciones en materia de divulgación e intercambio de datos e información, o aquellas que surjan o se deriven de convenios o acuerdos internacionales en la materia.

Sin otro particular, saludan a Ud. atentamente,

Pablo Villar
Director DINAPYME

Manuel Marrero
Presidente INALE

Anexo 2: Pauta de Entrevista

RELEVAMIENTO DE EMPRESAS DE LA FASE INDUSTRIAL DE LA CADENA LÁCTEA PAUTAS PARA LA ENCUESTA

I – INFORMACIÓN BÁSICA RELATIVA A LA EMPRESA

- > Nombre: de la empresa/directores/gerentes y datos de contacto
- > Formación del informante
- > Origen del capital (nacional/extranjero) (%)
- > Cantidad de personal empleado (BPS)
- > Personal dedicado a la producción (personal de planta)
- > Cuantos de los socios/propietarios trabajan en la empresa? (Nº) - EMPRESAS "CAPITALISTAS"
- > Cuantos de los integrantes de la familia trabajan en la empresa? (remunerados y no remunerados) (Nº) - EMPRESAS "FAMILIARES"
- > Facturación anual neta
- > Litros de materia prima procesada promedio / capacidad instalada / máximo histórico alcanzado
- > Habilitación para exportar – Destino(s) (referido al tipo de habilitación sanitaria)
- > % de exportación / total - Facturación
- > Si es exportador, ¿cuál es el principal desafío/oportunidad y la principal restricción en la exportación de lácteos?

II – INFORMACIÓN COMERCIAL RELATIVA A LA EMPRESA

- 1. Productos principales que elabora:** Importancia relativa de cada uno de ellos como % de la facturación.
- 2. Principales canales de distribución que utiliza**
Importancia relativa de cada uno de ellos como % de la facturación (Mayoristas, Minoristas, Vendedores, Agentes, Viajeros, Venta Directa o Distribución Propia; otros canales no tradicionales).
- 3. Está integrado verticalmente con la distribución y/o el comprador? y/o tiene algún tipo de contrato (tanto formal como informal) con la distribución y/o el comprador?**
Importancia relativa de cada modalidad, como % de la facturación
Descripción de los mismos si existieran.
- 4. Principales mercados que trabaja:** Importancia relativa de cada uno de ellos como % de la facturación (Ingredientes para otras industrias, Grandes superficies, Mayorista tradicional, Minorista tradicional, Ingredientes para restauración, Cadenas especializadas).
- 5. Localización territorial de los mercados (% facturación):** Montevideo, Departamento (o región próxima, precisar), o Resto del interior.
- 6. Participa del mercado de leche fluida?** Volumen en litros leche tarifada y otras.
Cobertura en el país (departamentos, regiones dentro de los depts.). Podría interesarle ingresar en este negocio? si no porque?

III – PERSPECTIVAS, INVERSIONES REALIZADAS Y A REALIZAR

1. Cuáles han sido las principales inversiones en el pasado reciente? (Año, Tipo: capital accionario, terrenos-campos, mejoras fijas, maquinaria, informática, otros; detallar si fuera relevante y monto).

2. Inversiones a realizar en un horizonte de corto-mediano plazo (año, tipo: capital accionario, terrenos-campos, mejoras fijas, maquinaria, informática, otros; detallar si fuera relevante, y monto).

3. Cuáles son las metas a futuro

Crecimiento y evolución del % de participación por: productos, canales, mercados.

IV – ABASTECIMIENTO LECHE Y COORDINACIÓN CON FASE PRIMARIA DE LA CADENA

1. En cuanto a su abastecimiento de leche y cartera de remitentes: Abastecimiento propio (% del total); Remisión: N° productores, tamaño promedio (litros/día); distancia promedio y más lejana a la planta, distribución geográfica, cuencas.

2. Cuál es su estrategia de captación (cantidad) de leche?

En base a que propuestas de valor? PRECIO, PLAZO, PAGO POR CALIDAD, ASISTENCIA TÉCNICA, ASISTENCIA CREDITICIA, FINANCIAMIENTO, OTROS?

3. Cómo determina el precio de la leche?

4. Que análisis realiza para el pago por calidad de la leche: CS, RB, % de grasa, proteínas, ST, otros?

5. Dentro de su estrategia de compra de leche, que lugar, importancia, relevancia, le da a priorizar el precio, sobre la calidad? % en el total de la captación CUANTIFICAR

6. Existen contratos de algún tipo? (formales o informales): Importancia relativa de cada modalidad, como % del recibo de leche; Descripción de los mismos si existieran.

¿Se complementa con otra industria en cuanto al abastecimiento de leche, por ejemplo en función de cruzamiento de cuencas? Cuáles?, % de su abastecimiento de leche? Regularidad, frecuencia.

V – INOCUIDAD, CALIDAD, CERTIFICACIONES

1. Posee sistema de aseguramiento de INOCUIDAD? Cual, desde que año, en qué grado de implementación?

2. ¿Tiene alguna certificación de Calidad? ¿Cuál? Desde que año? En qué grado de implementación? ¿Están interesados en certificar?

3. Que consideración le merece el logro/la búsqueda de estos estándares desde el punto de vista de su negocio? Recabar (si existieran) enunciados de: misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

VI – FACTORES DE COMPETITIVIDAD Y TECNOLOGÍA

1. Capacitación: El personal de la empresa participó en actividades de capacitación en los últimos dos años? Temas: Proceso productivo; Marketing, ventas, comunicación, Administración y organización, gestión contable; Tic, software; Habilitaciones, permisos, procedimientos, seguridad; Emprendedurismo y habilidades personales. Con qué empresa/institución? Carga horaria, profundidad: Jornadas o charlas; Cursos o cursillos; Especializaciones, diplomas, actualizaciones técnicas

2. Cuáles son sus necesidades de capacitación? Temáticas: Proceso productivo; Marketing, ventas, comunicación; Administración y organización, gestión contable; Tic, software; Habilitaciones, permisos, procedimientos, seguridad; Emprendedurismo y habilidades personales

3. Asistencia técnica/asesoramiento (no-staff). Posee asistencia técnica permanente? Ha contratado servicios de asistencia técnica en los dos últimos años? Temáticas: Contabilidad, jurídica, gestoría; Mantenimiento edilicio y de equipamiento; Software y reparación de computadoras; Proceso productivo y tecnología; Marketing y ventas; Aspectos de diseño y desarrollo de producto; Calidad, higiene, seguridad laboral; Proyectos y estudios. Con quién, con qué empresa/institución?

4. Utilización de TIC. Tiene computadoras; Uso administrativo/gestión empresarial/productivo-tecnológico; Acceso a internet conmutado/adsl; Utiliza el correo electrónico; Utiliza el facebook u otras redes sociales para fines empresariales? en qué áreas?; Tiene pagina web? para qué, en que le es útil tenerla?

5. Fuentes de información que utiliza la empresa para tomar decisiones sobre precios, productos, servicios, mercados y tecnología ¿Cómo se informa diariamente? Por favor indicar que tipo de información relevante para el desarrollo de su empresa recibe HABITUALMENTE, como apoyo a la toma de decisiones. Señalar la fuente (organización /institución), frecuencia de recepción y medio.

| Tipo de información | Organización/ Institución | Frecuencia (1) | Medio (2) |
|---|---------------------------|----------------|-----------|
| MERCADOS Leche Insumos (no leche) Servicios Productos | | | |
| TECNOLOGIA , INVESTIGACION&DESARROLLO | | | |
| ACTUALIDAD ECONOMICA | | | |
| PREFERENCIAS CONSUMIDOR | | | |
| DESARROLLO EMPRESARIAL (profesionalización de la gestión, adaptar sus estilos de gestión a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja, planificación y control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión) | | | |

REF. (1) diaria, semanal, mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual.
(2) visita, teléfono, celular, correo electrónico, pagina web, talleres, cursos, radio, TV, videos, publicaciones, etc.

VII – ABASTECIMIENTO (no leche)

1. Tiene o tendría alguna limitante tanto en cantidad - calidad – profundidad en el abastecimiento de insumos (calidad del servicio) en: bienes de uso, bienes de capital y servicios (incluida la Asist.Tec.) ¿En cuáles?

VIII – ASOCIATIVIDAD

1. Ha desarrollado alguna experiencia de acciones conjuntas con otras empresas de la misma cadena productiva o algún tipo de asociación con otras empresas de otras cadenas, con fines concretos? Compra de materias primas; Desarrollo de insumos específicos; Compartir redes de información; Exportar; Costos de actividades de logística; Servicios empresariales comunes; Ejecutar proyectos de inversión; Adquirir tecnología; Acuerdos comerciales; Otras acciones; No han desarrollado. Con quienes? , Por qué? Motivación? Hay razones que expliquen por qué no se realizan este tipo de actividades conjuntamente?

2.Cuál es su opinión acerca de la importancia, limitantes y viabilidad de realizar acciones colectivas del tipo que estamos conversando?

3. Está en su agenda asociarse con otros agentes por ejemplo en el área de comercio exterior, tecnológica y de infraestructura para incrementar su competitividad y la eficiencia?

4. Ha desarrollado alguna experiencia de acciones conjuntas con gremiales, asociaciones y/o acciones colectivas de algún tipo? En cuáles? De qué manera participa? frecuencia, tiene agendas compartidas? acciones?

IX – ORGANISMOS DEL ESTADO

1. Que oficinas/dependencias del ESTADO lo visitan en su empresa/industria? con cuales se vincula en su quehacer más o menos diario?

2. Es o ha sido proveedor del Estado? conoce el programa de desarrollo de compras públicas? le interesaría participar?

XI – PERSPECTIVAS

1. Cuáles son las perspectivas de la empresa de cara al futuro: oportunidades y limitantes

2. ¿Cómo ven ustedes el sector lechero nacional, desde su punto de vista? : Rol de las nuevas empresas que se instalan, los RRHH, las regulaciones del Estado, el papel del estado en la promoción del comercio exterior, el abastecimiento de leche fluida, etc.

3. Desea agregar o ampliar en alguna temática?

Anexo 3: Clasificación de Empresas en Uruguay

Criterio de Clasificación de Empresas en el Uruguay (Decreto N° 504/07 del 20 de diciembre del 2007).

| Tipo de empresa | Personal empleado (*) | Ventas anuales excluido el IVA no deben superar |
|-----------------|-----------------------|---|
| Micro Empresa | 1 a 4 personas | 2.000.000 de UI |
| Pequeña Empresa | 5 a 19 personas | 10.000.000 UI |
| Mediana Empresa | 20 a 99 personas | 75.000.000 UI |

(*) Se entiende como personal ocupado a estos efectos, tanto a aquellas personas empleadas en la empresa como a sus titulares y/o a los socios por los cuales se realicen efectivos aportes al Banco de Previsión Social.

Se entiende como facturación anual las ventas netas, excluido el impuesto al valor agregado, luego de devoluciones y/o bonificaciones.