

IICA
E70
288

ALPHATE ACUS

IICA-CIDIA
IA

c

1

UMENTO
FILMADO



X

ANALISIS DE POSIBILIDADES DE LA IMPLIMITACION DE UNA UNIDAD DE COMERCIALI-

ZACION EN LA REGION DEL VALLE BONAERENSE DEL RIO COLORADO.

Metodología de Análisis .

José M. Vernet

Regina Cutuk

Ricardo Tonello

José Varela

Guillermo Feldman

Raúl Ruggieri

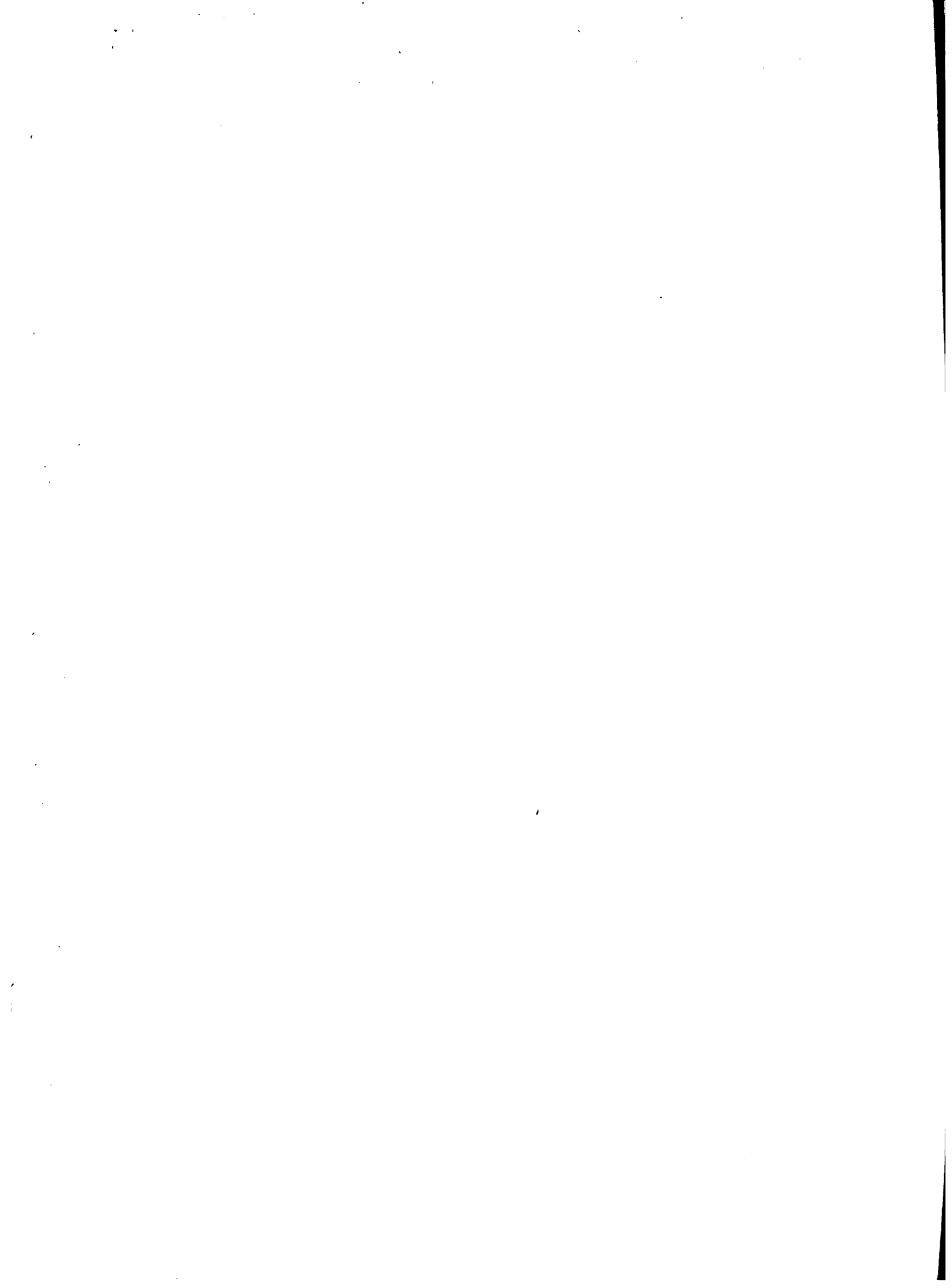
00006081

El objetivo del presente trabajo pretende arribar a la identificación de una metodología de análisis, así como encontrar una forma de aplicación eficiente para la misma, que tienda a posibilitar la solución de los problemas que padece actualmente el área de influencia de la Corporación de Fomento del Valle Bonarense del Río Colorado -CORFO-Río Colorado-, debidos principalmente a la dependencia de la región de los centros comerciales extra regionales, los cuales han actuado hasta ahora como un factor de retardo de su desarrollo.

Para poder cumplir acabadamente con ese objetivo, el equipo de trabajo que se constituyó para tal fin, debió poner en ejecución un sistema de investigaciones preliminares, tendiente a establecer un diagnóstico de la actual situación, que básicamente consistió en lo siguiente:

1. El estudio de las características del sector productivo de la zona en lo que se refiere a su capacidad de oferta, incluyendo un análisis comparativo de la misma, con las exigencias de los mercados consumidores, en los que actúan otros productos que compiten con los de la zona en estudio.

En esta fase del trabajo, fueron analizados con especial atención los aspectos referidos a: rendimiento, volúmenes produci



dos, ingresos de los productores, costos de producción, y otras cuestiones de interés para la adecuada caracterización del sector.

2. El análisis de Fortín Colorado S.A. (FOCO S.A.), en su condición de estructura potencial operadora de la comercialización de los productos de la zona.

Esta etapa del análisis se llevó a cabo en dos aspectos diferentes, para posibilitar una visión apropiada de la empresa:

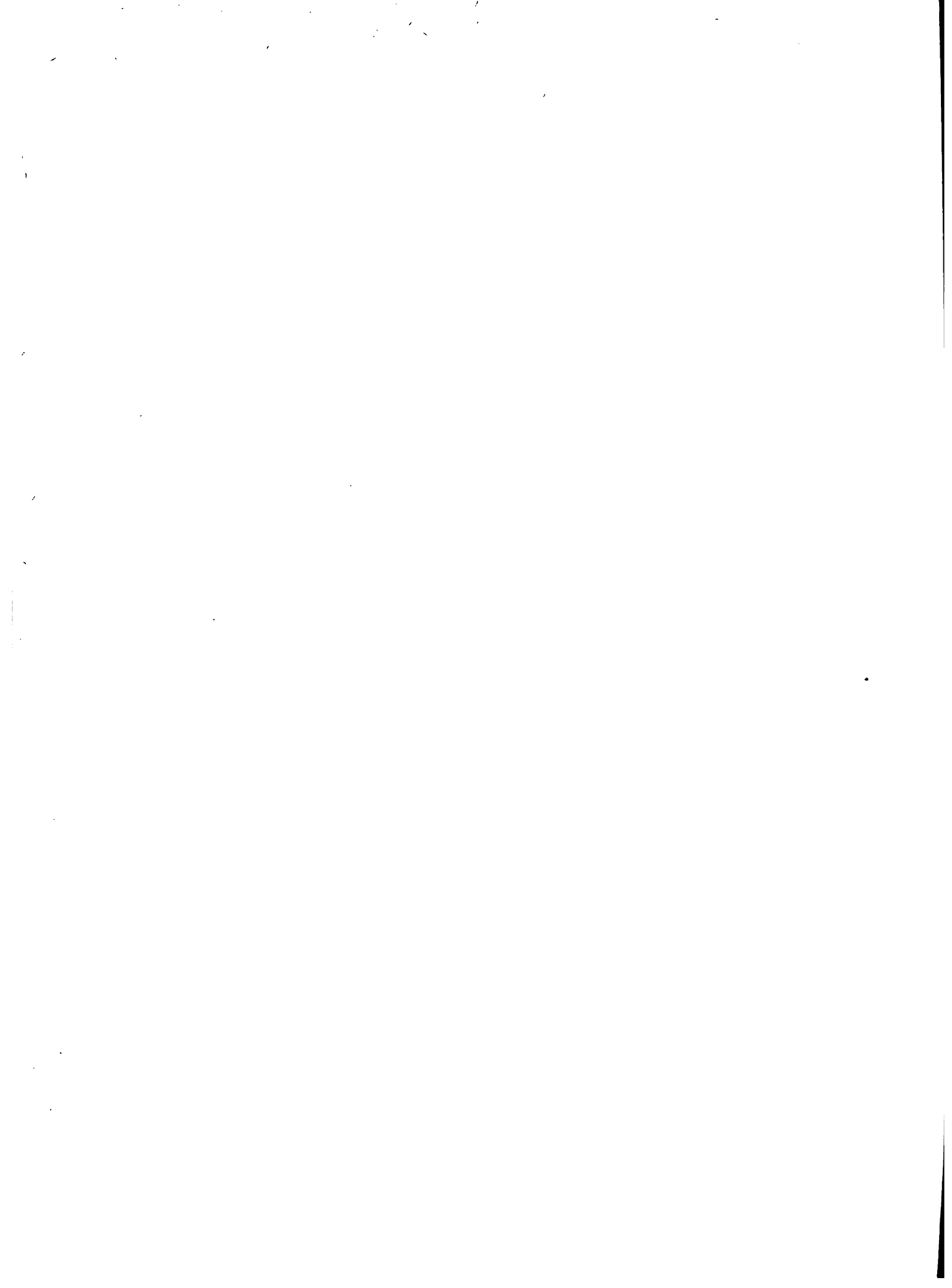
- a) Análisis institucional.

Se estudió aquí la evolución de la empresa a partir del momento en que fue constituida, con el objeto de caracterizar los factores que condicionan la actual situación.

Este análisis ha permitido, además, establecer con bastante precisión la situación institucional de la empresa con relación al medio en el que se desenvuelve; esto es: productores, funcionarios gubernamentales, personal de la empresa, banca oficial y privada, industria, competidores, etc.

- b) Análisis financiero y económico de las operaciones realizadas por la empresa y costos operativos de la actual estructura.

Se procuró establecer el punto de equilibrio anual de la empresa, buscando, a partir de ello, definir una estructu-



ra de operación apropiada, considerando la viabilidad del proyecto tal como si el mismo fuera planteado por un grupo de productores interesados en llevarlo a cabo.

3. El análisis de las demandas nacionales e internacionales de los productos que actualmente son explotados en la región.

Se estudiaron las funciones, estructuras y sistemas de comercialización de dichos productos, con el fin de procurar la identificación del canal comercial en cual FOCO S.A. esté en condiciones de lograr las mayores ventajas comparativas posibles, en relación con otras zonas competidoras.

Ello se hizo con vistas a que la aplicación de la política comercial de la empresa, tuviera no sólo la posibilidad de lograr penetración en el mercado, sino también, y fundamentalmente, garantizar su permanencia en el mismo a largo plazo.

El análisis final fue la resultante de haber observado metodológicamente a la región desde el punto de vista dinámico de la economía, tanto en lo que se refiere a las transacciones comerciales que se realizan entre la zona en estudio y los centros de consumo del país o del exterior, como entre los distintos intervinientes dentro de la misma zona.

Este criterio, al ser aplicado con especial atención al sector productivo, demostró que los productores no tienen una respuesta muy positiva con relación a los proyectos de desarrollo que ha estado impulsando CORFO-Río Colorado.



Esta situación ha quedado en evidencia con mayor énfasis dentro del ámbito hortícola, donde puede advertirse que durante los últimos años se han logrado rendimientos menores que en el pasado. Sin embargo, cabe puntualizar aquí que en ningún momento se alcanzó en la zona rendimientos acordes con las exigencias que plantea la existencia de mercados oferentes competidores.

Esta situación pone en evidencia que el sector productivo de la región, acusa deficiencias que pueden poner en peligro el éxito de los planes que se esbocen para la misma.

Las dificultades que se ponen en evidencia en el sector de la producción, con en parte una consecuencia del escaso poder de negociación que tienen los productores con relación al proceso de formación de los precios de sus productos. Ello los lleva a obtener bajos niveles de ingreso, lo cual les impide lograr, por la escasez de recursos, mayores rendimientos de su cosecha, y así sucesivamente.

Los bajos rendimientos obtenidos por hectárea sembrada, producen dos efectos diferentes: por una parte, se puede advertir que se produce un incremento de los costos unitarios, mientras que por la otra, se observa que los comerciantes van perdiendo progresivamente el interés por comprar en la región, como consecuencia de la disminución de los volúmenes ofertados, lo que los lleva a sustituir la producción de ésta por la de las otras regiones competidoras.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

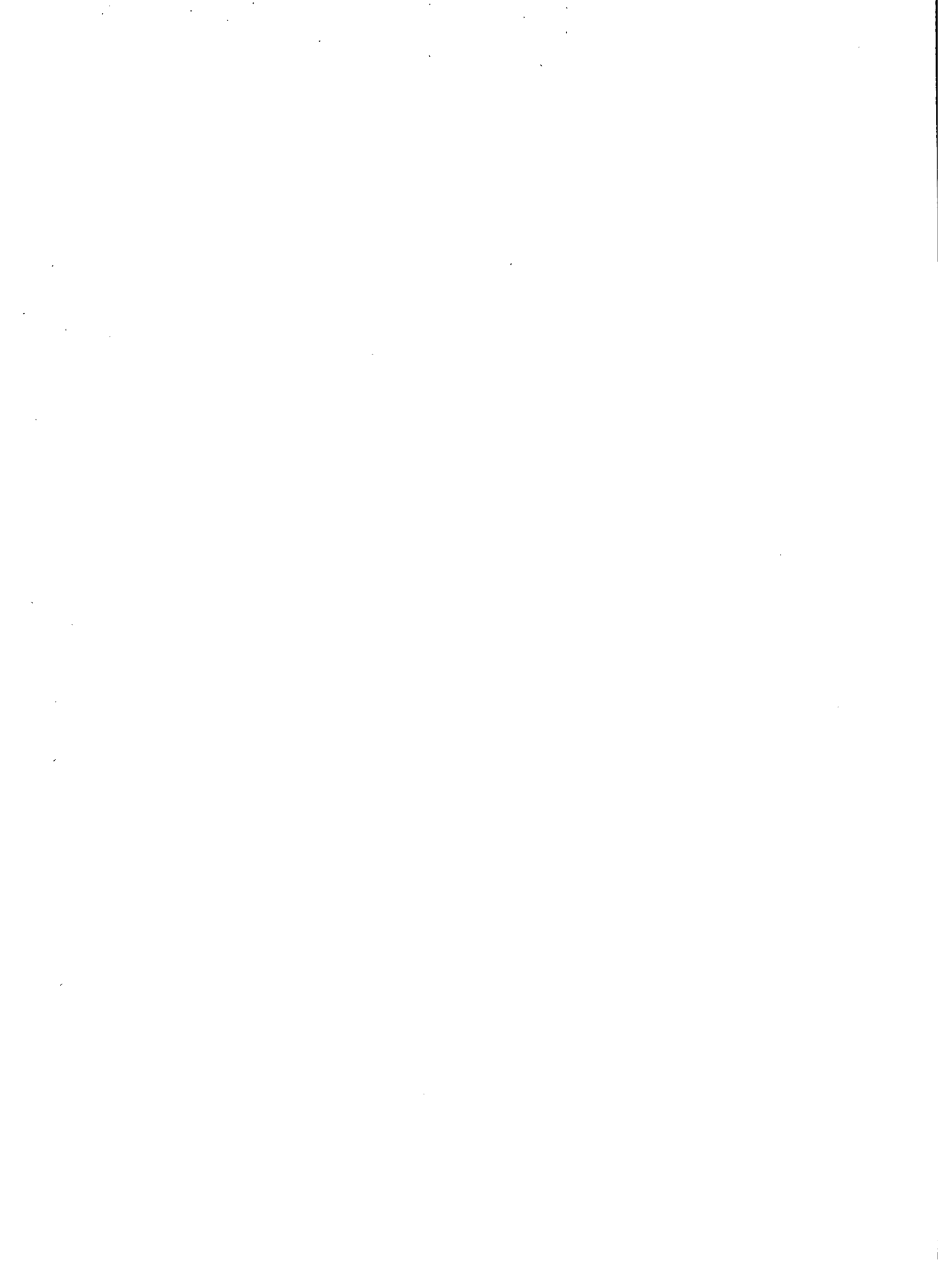
Si a ésto se le suma la circunstancia de que los bajos rendimientos van acompañados, por lo general, de una disminución de la calidad de los productos, se lleva fácilmente a la conclusión de que la situación se torna apreciablemente más complicada.

Sin embargo, más allá de todo ésto, debe tenerse en cuenta en todo momento que el productor procura tener, bajo cualquier circunstancia, al menos el mismo nivel de ingresos, aun en contrándose frente a una producción inferior, ya sea en niveles de rendimiento como en calidad.

Lo anteriormente expuesto, condiciona en extremo el comportamiento del sector, condicionando notoriamente la imposición de reglas reglas claras, no siendo aventurado suponer que los productores mantendrán una actitud expectante frente a cualquier alternativa que se les presente, aún frente a aquellas que no les aporte, finalmente, ningún beneficio.

Por todas estas razones, se sostiene la necesidad de que el programa comercial que se lleve a cabo, contenga acciones perfectamente definidas, tendientes a influir de manera positiva en el desarrollo del sector productivo, en función de las demandas de los mercados y de sus tendencias.

En este orden de ideas, se considera necesario que el sector de la producción se encuentre convenientemente informado y a la vez asistido, en todo cuanto se refiere a la diversificación de los cultivos, a las variedades a cultivar, a la tipificación,



envasamiento, fraccionamiento, presentación, etc.

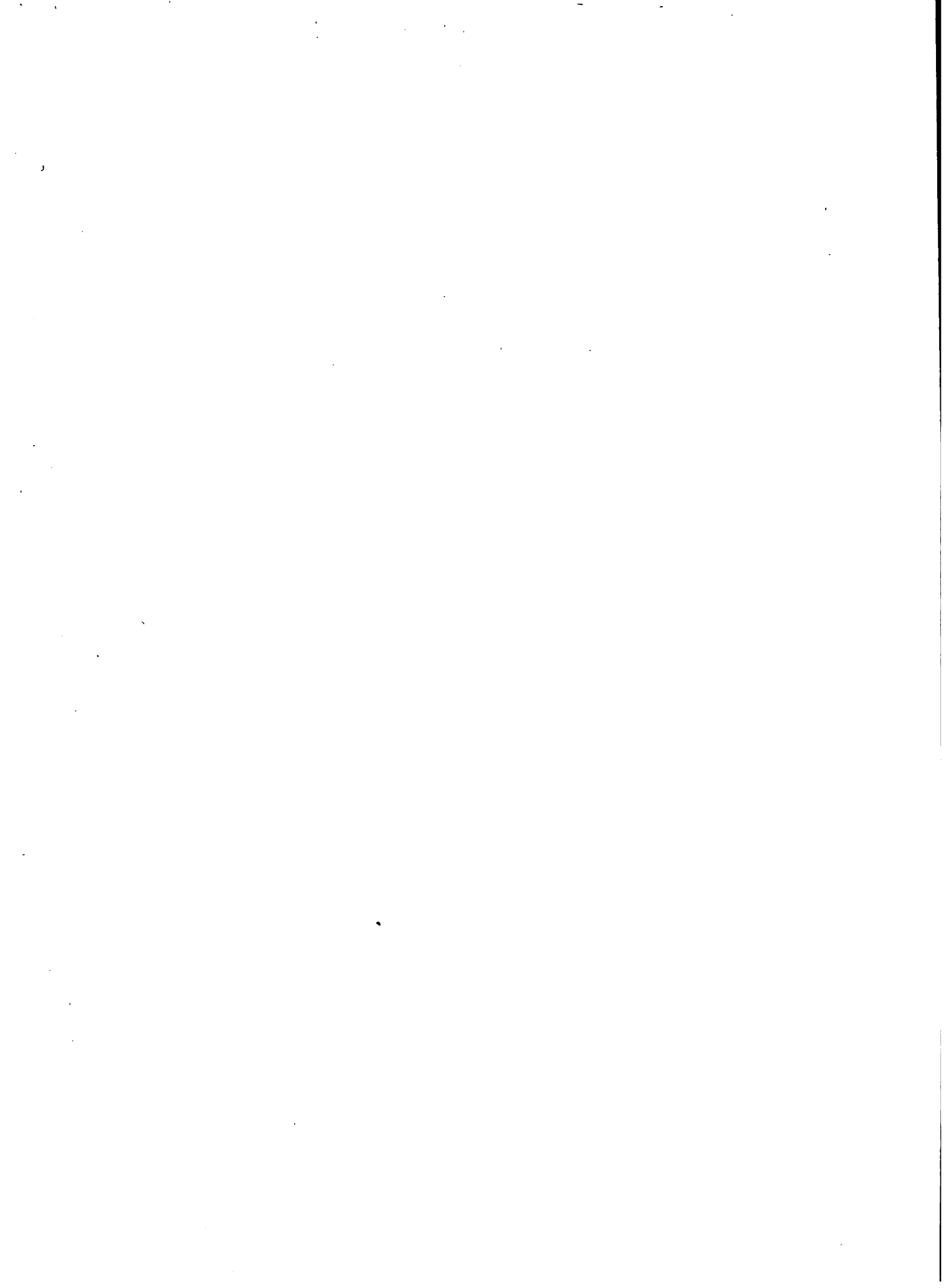
Esta situación plantea la necesidad de llevar a cabo un análisis exhaustivo de las características propias del sector productivo, en el entendimiento de que su mayor o menor susceptibilidad al cambio, condicionará, indudablemente, el éxito del programa comercial que intente ponerse en ejecución.

A través del estudio realizado por el equipo de trabajo, se pudo establecer que en el área irrigada por CORFO-Río Colorado, se encuentran asentados 1.543 productores, de los cuales 450 se dedican a la actividad hortícola, siendo ésta la que reviste especial interés para el presente trabajo.

El análisis reveló que resulta extremadamente difícil so realizar una caracterización de los productores de la zona en estudio, debido a que no ha sido posible identificar nítidamente en ellos ningún parámetro que sea de común aplicación a todos éstos, sino que, contrariamente, se pudo advertir la existencia de características que ponen de manifiesto la existencia de una gran heterogeneidad.

Ante esta circunstancia, se creyó conveniente realizar una descripción técnica que estableciera el perfil mínimo indispensable que debería tener el productor tipo, para que pudiera ser considerado como eficiente.

Para ello hubo necesidad de realizar consultas a diver-



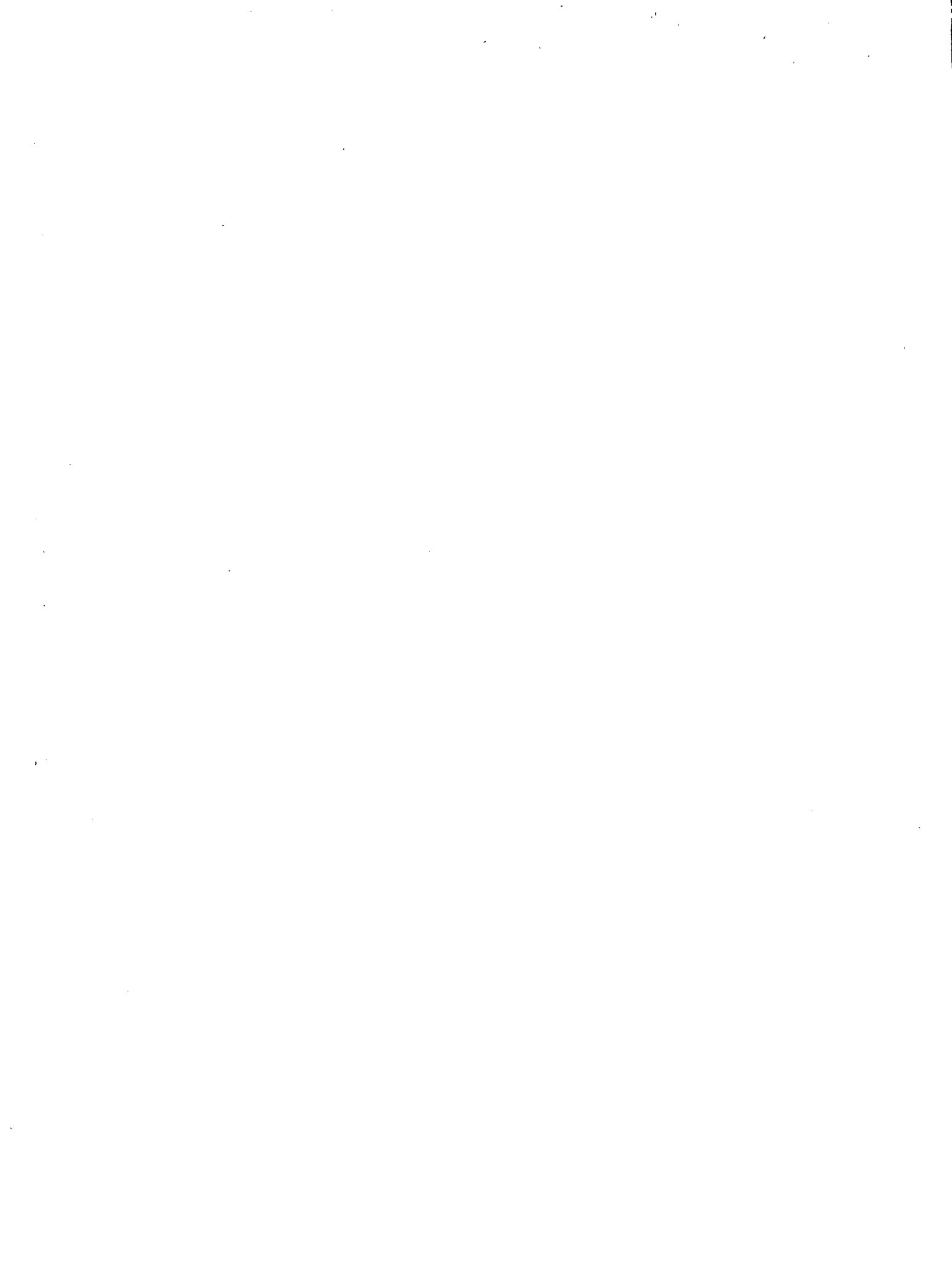
Los profesionales, especializados en cada una de las áreas que fueron tomadas en cuenta para confeccionar el mencionado perfil. A tales efectos, fueron analizados los siguientes parámetros: suelo, infraestructura, manejo de cultivos y equipo productivo.

Los datos utilizados fueron extraídos de la encuesta agropecuaria realizada por CORFO-Río Colorado, correspondientes a la campaña 1977-1978. Estos datos, luego de haber sido correlacionados entre sí, fueron complementados con la información que proporcionaron los propios intendentes de riego, la cual se tomó especialmente en cuenta, dado su conocimiento personal de cada uno de los agricultores considerados.

En cuanto a la selección de los productores analizados, se adoptaron para su inclusión en el análisis, los siguientes criterios:

1. Que obtuvieran rendimientos no inferiores a los rendimientos medios de la región, al menos en uno de los productos que cultivan.
2. Que los ingresos brutos del agricultor, provenientes de la actividad hortícola, no fueran inferiores al 40% del total de sus ingresos.

Mediante la aplicación de estos criterios, quedaron seleccionados 159 productores, de los cuales:



89	cultivan	cebolla
84	cultivan	tomate
60	cultivan	pimiento
108	cultivan	ajo
71	cultivan	papa

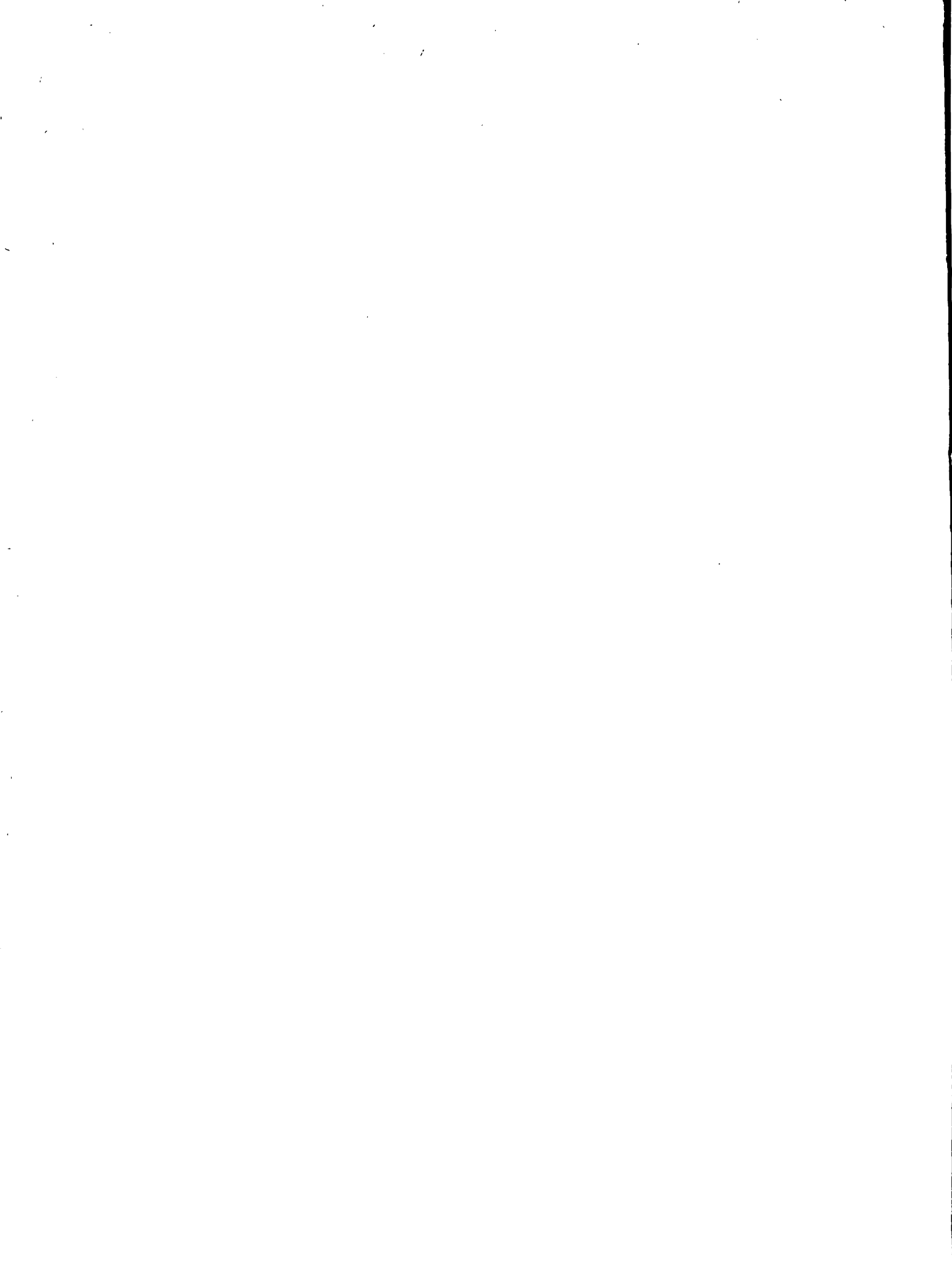
La selección llevada a cabo encuentra suficiente justificación, si se considera:

- a) Que estos productores representan el 35,33% del número total de productores de la zona, pero aportan el 64% del total de la producción hortícola de la región, tal como reflejado en el siguiente cuadro:

<u>Cultivo</u>	<u>Producción</u>	<u>% sobre el total de la producción de la zona</u>
Tomate	3.328 t	77,84 (*)
Morrón	1.218 t	55,13
Ajo	1.850 t	63,26
Cebolla	3.869 t	61,73
Papa	3.356 t	61,98

(*) No fue tomada en cuenta la producción de CEA, la cual asciende a 4.000 toneladas.

- b) Que los rendimientos promedio obtenidos por estos productores, son significativamente más altos que los registrados en la zona:



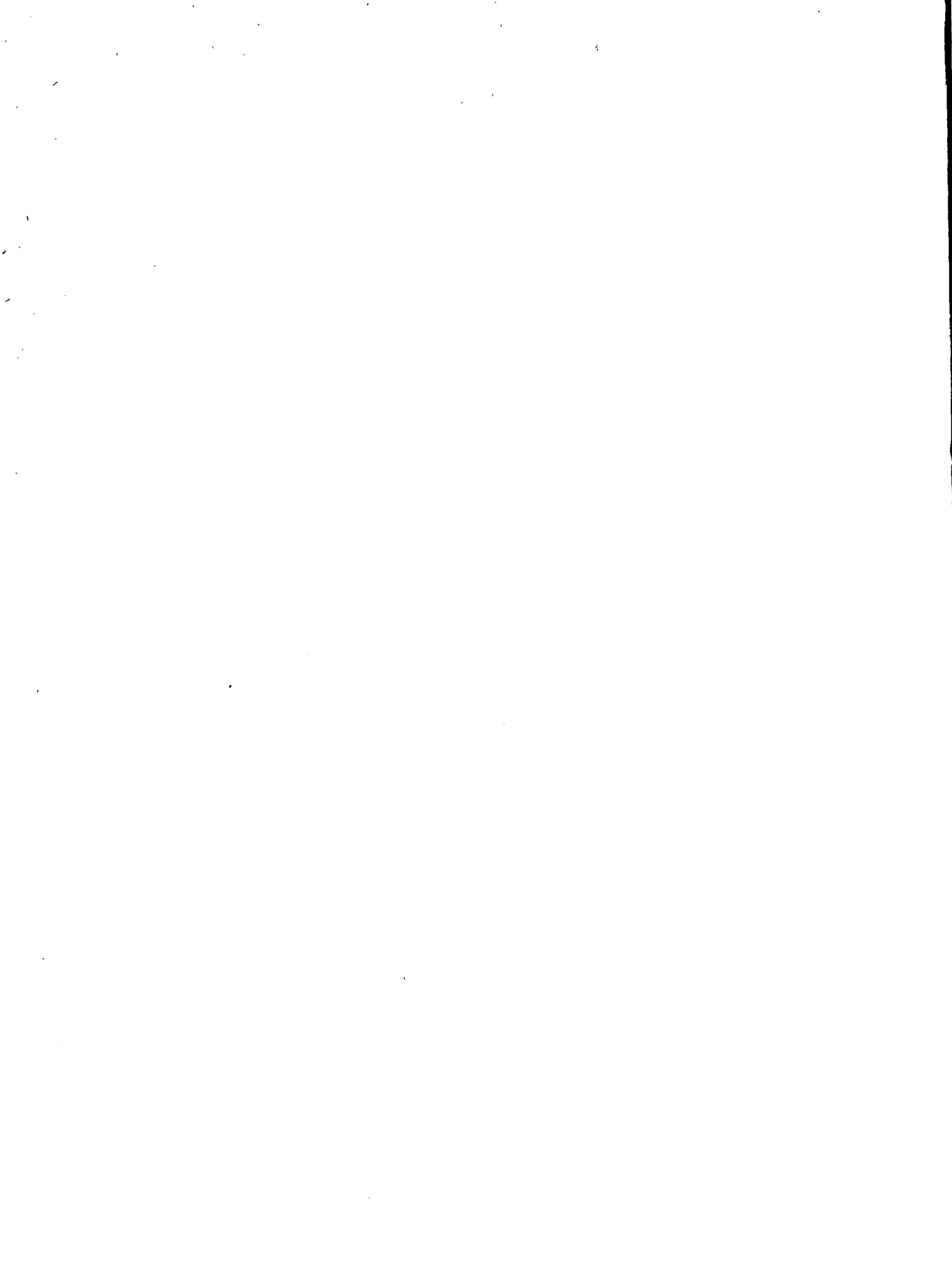
<u>Cultivo</u>	<u>Rendimientos de la zona</u>	<u>Rendimientos de los productores seleccionados</u>
Cebolla	10,61	21,01
Papa	5,69	9,41
Tomate	6,18	13,92
Morrón	6,21	7,93
Ajo	2,77	3,75

- c) Que el 65% de productores restante, puede ser considerado como fuera del mercado, debido a que no se encuentran en condiciones de adaptarse a las exigencias del mismo.

Lo afirmado en último término pone en evidencia que estos productores aún no han sido integrados por los organismos de desarrollo a la economía del mercado, con lo cual es posible definirlos como productores marginales, que presentan una necesidad manifiesta de adecuación e integración convenientes.

Tal vez no sea exagerado manifestar que la región en su conjunto, es susceptible de una recolonización, que posibilite un nuevo y mejor ordenamiento de todo el sector.

Esta tarea de integración del productor dentro del mercado de oferta, es una función clara y específica de los "departamentos de producción", ya que ello no puede razonablemente esperarse de los "departamentos comerciales", los cuales, por su propia naturaleza, no podrían desarrollar con éxito un programa semejante.



Si se parte del concepto que el sector comercial es un factor dinamizante de la economía y que su función principal es facilitar las relaciones de intercambio producto-ingreso, es posible concluir en que éste es el rol que debe desempeñar el "sector comercial".

La zona bajo estudio puede ser descripta como una región cuya función dominante de producción es de carácter agropecuario, orientada hacia los consumos extra-zonales, ya sea del país como del exterior. En consecuencia, la situación económica de la región, así como su grado de desarrollo, son dependientes de la situación de expansión o de retracción de la demanda de éstos mercados.

Dicho en otras palabras, puede afirmarse que la región de CORFO-Río Colorado se halla encuadrada dentro de un modelo de economía primaria agro-exportadora, cuya función dominante de producción depende de las demandas externas que dinamizan su desarrollo regional.

Por lo tanto, el grado de desarrollo de la región, a partir de determinado punto de eficiencia productiva, dependerá en forma exclusiva de los programas comerciales que se planteen, especialmente en lo que hace a las condiciones de negociación y a las características competitivas de los productos.

La atenuación de los períodos depresivos de la economía de la región, dependerá en gran medida de la capacidad que posean



los intervinientes comerciales en cada uno de los mercados.

El manejo de la tecnología comercial -o logro de la capacidad operativa necesaria- consistirá básicamente en la optimización del sistema comercial de la región, así como de los servicios que acompañan al producto, con el objeto de superar a la oferta de otras zonas competidoras. Ello posibilitará que la producción de la región de CORFO-Río Colorado sea la última en sufrir el impacto de una situación recesiva, y por lo mismo, ser la primera en verse beneficiada durante los períodos de expansión.

Esto significa que dicha región dejará de ser un mercado de oferta alternativo, para convertirse en un mercado principal o central.

Para alcanzar esta capacidad comercial, es preciso tener un buen manejo de la información, de la negociación, del mercado, de los operadores, de la oportunidad, etc.

Pero para que ésto sea factible, es necesario que el producto se halle en condiciones de competencia, esto es que la relación región-producto cuente con ventajas comparativas con respecto a otra región-producto, en lo que hace a calidad, habitualidad, continuidad, cantidad, tipificación, homogeneidad, presentación, conservación, etc.



Para llevar a cabo el análisis de los productos susceptibles de ser comercializados en la región, se tomó en cuenta lo recientemente expuesto, con el propósito de lograr ventajas comparativas que permitan aplicar una política comercial a mediano plazo que cuente con posibilidades de éxito, para asegurar que su efecto demostrativo influya sobre los productores de la región.

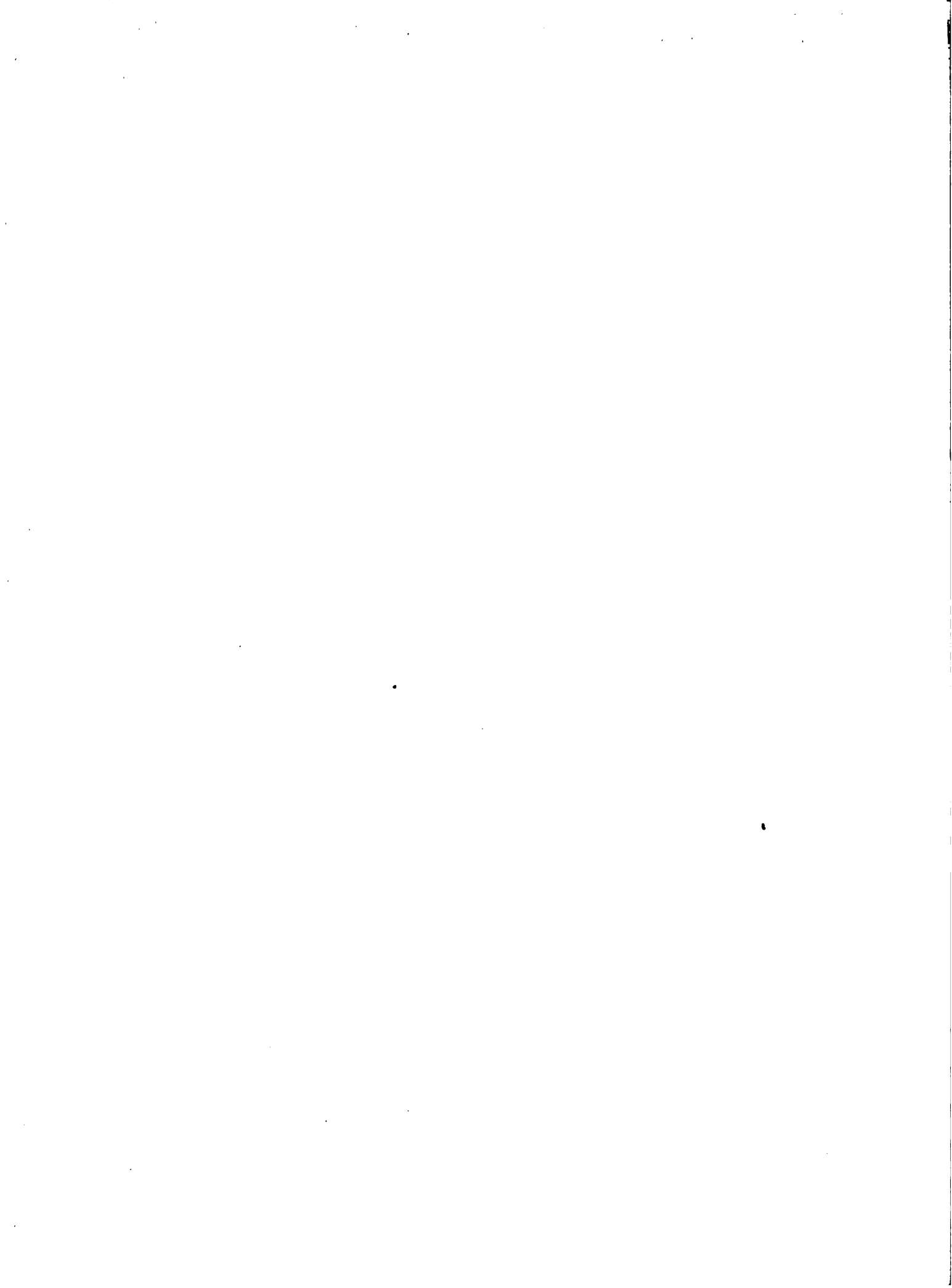
En dicho análisis también se consideró la capacidad que debería alcanzar FOCO S.A., en cuanto a la idoneidad de su personal y al dominio de las técnicas comerciales necesarias para poder cumplir acabadamente con su función de ente operativo.

En el análisis en cuestión, fueron estudiados los siguientes productos:

Pera	Pimiento	Papa
Manzana	Ajo	Zapallo
Tomate	Cebolla	

Estos productos fueron clasificados en tres grandes grupos, de acuerdo con las características de cada uno de ellos y con la estructura y las funciones del canal más apto para su comercialización:

Primer grupo.- Está constituido por las frutas que se caracterizan por su alta perecibilidad y que, por su condición de tales, requieren contar con un canal apropiado de cadena de frío. Estas frutas son:



MANZANA y PERA

Segundo grupo.- Lo conforman las hortalizas fácilmente perecibles, las cuales exigen un delicado manipuleo en su paso por las distintas fases del proceso de comercialización. Son ellas:

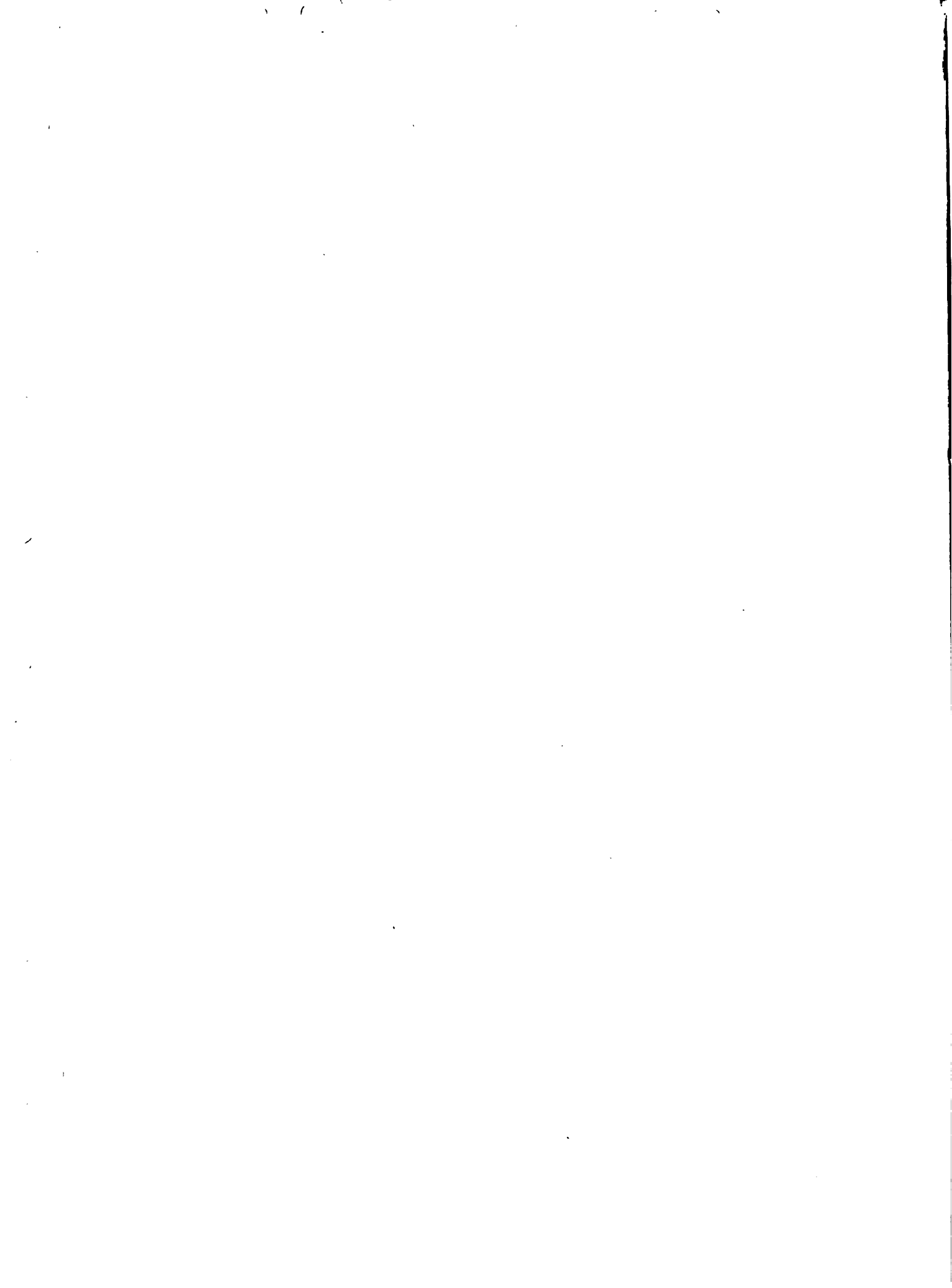
TOMATE y PIMIENTO

Tercer grupo.- Está constituido por todos aquellos productos que, por ser poco perecederos, pueden ser almacenados y que además no presentan mayores dificultades para su manipuleo durante su paso por el canal comercial. Integran este grupo:

PAPA, CEBOLLA, AJO y ZAPALLO

en lo que respecta a los productos comprendidos dentro del primer grupo, la posibilidad de actuar con ellos en el mercado fue descartada, por las siguientes razones:

- a) El volumen de oferta de la región, para estos productos, es poco significativo;
- b) Para llevar a cabo su comercialización, sería necesario realizar un esfuerzo considerable, obteniéndose pocas ventajas comparativas;
- c) Al carecerse de una adecuada estructura de transporte y de frío -aspecto éste que constituye una seria limitación, dadas las características de los productos, expuestas con anterioridad-, sería necesario encarar importantes inversiones para su puesta en funcionamiento;



- d) Sería necesario hacer frente a altos costos fijos, para actuar tan sólo durante un corto período de comercialización;
- e) La empresa lograría muy pocas ventajas frente al productor individual, adoptando la misma posición de éste.

Aparte de las razones que se expusieron precedentemente, debe tenerse en cuenta que en lo que hace a estos productos, los canales comerciales -tanto nacionales como internacionales- se encuentran totalmente dominados por el grupo de empresas que se hallan integradas desde la producción hasta la comercialización, lo que torna aún más inconveniente operar con estos productos en el mercado.

El grupo de empresas mencionado, domina directa o indirectamente el 89% del mercado externo y aprovecha las ventajas que significa la posesión de una poderosa infraestructura comercial y un excelente manejo de las demandas internacionales. Está constituido por aproximadamente treinta firmas, que se encuentran localizadas en la zona del alto valle del río Negro.

Por todo ello, se estima que las posibilidades que tendría FOCO S.A., de actuar exitosamente en este mercado, son prácticamente nulas, por cuanto debería asegurarse un volumen de producción que le permitiera abastecer a los introductores a través de todo el año, lo que implicaría, además, disponer de infraestructura de frío y de un alto capital circulante.



Por otra parte, la empresa debería contar con personal suficientemente capacitado en el uso de técnicas económicas apropiadas, para el manejo del galpón de empaque y las cámaras de atmósfera controlada, por cuanto ha podido apreciarse que hacia allí es adonde tiende el mercado.

Las posibilidades que tendría FOCO S.A., de actuar dentro del grupo de productos que se está considerando, son las siguientes:

- a) Alquilar maquinaria a fa^on a los productores, a los efectos que éstos pudieran contar con la alternativa de vender sus productos empacados, en lugar de tener que hacerlo a granel; con ello sería posible aumentar el valor agregado de los productos vendidos y por ende el ingreso percibido por los productores.

Este modelo resulta de difícil aplicación, debido a que en la actualidad una alta proporción de los productores del alto valle del río Negro (70%), los cuales representan un 54% del volumen total de la producción, emplean bins y utilizan cámaras frías, para la posterior venta del producto, sea ésta a granel o empaquetado.

Los productores que venden su producción en forma inmediata, luego de la cosecha, son aquellos que se encuentran ubicados en los estratos más bajos de la población. Las ventas que éstos llevan a cabo, son a granel.



b) Una segunda alternativa consistiría en arribar a un acuerdo con una empresa integrada del Alto Valle, con el objeto de poder realizar operaciones por cuenta y orden de la empresa, aprovechando las ventajas de poder ofrecer como contrapartida:

- i Fecha de cosecha ideal para la colocación de productos en los mercados brasileño y europeo;
- ii Aprovechamiento de la cercanía del puerto de Bahía Blanca;
- iii Obtención de una utilidad marginal, sin necesidad de hacer frente a inversiones en activo fijo.

Los beneficios que FOCO S.A. podría obtener de ello, se derivan de la recepción gratuita de toda la tecnología relativa a la operatoria comercial de selección, empaque y almacenamiento en frío, así como también el aprovechamiento de todo el sistema de compra de productos y el manejo de mercados.

Como conclusión y reiterando lo ya expuesto anteriormente, se considera poco probable que FOCO S.A. esté en condiciones de llevar a cabo, dentro de este grupo de productos, operaciones comerciales por propia cuenta, contando con un razonable margen de seguridad en cuanto a las posibilidades de obtener éxito a mediano plazo.

En lo que se refiere al segundo grupo de productos con-



siderado (tomate y pimiento), debe señalarse que en análisis que se llevó a cabo se vió influenciado por la existencia de Hasin - dal S.A., la cual procesa estos mismos productos y se encuentra realizando, conjuntamente con C O R F O, un programa de desarrollo para los mismos.

Debe tenerse en cuenta, por otra parte, que estos productos cuentan con un canal comercial propio, con introductores especializados en el mercado y en la zona. Además, debe señalarse que todavía no ha sido posible obtener suficientes ventajas comparativas, como para que sea posible competir en el mercado nacional.

Además de ello, los productos que integran este grupo son, como ya se dijo, de difícil manipuleo, lo cual hace necesario actuar de manera sumamente eficiente, situación ésta que no parece poder cumplirse acertadamente en el corto plazo, en un ente que desarrolla su acción basado en el aparato del Estado.

Se estima que la alternativa más favorable a ser considerada, es la correspondiente al tercer grupo de productos (papa, cebolla, ajo y zapallo), por ser los que reúnen buenas condiciones de comercialización, a la par de existir en la zona la posibilidad de alcanzar, con poco esfuerzo, un relativo desarrollo de la producción.

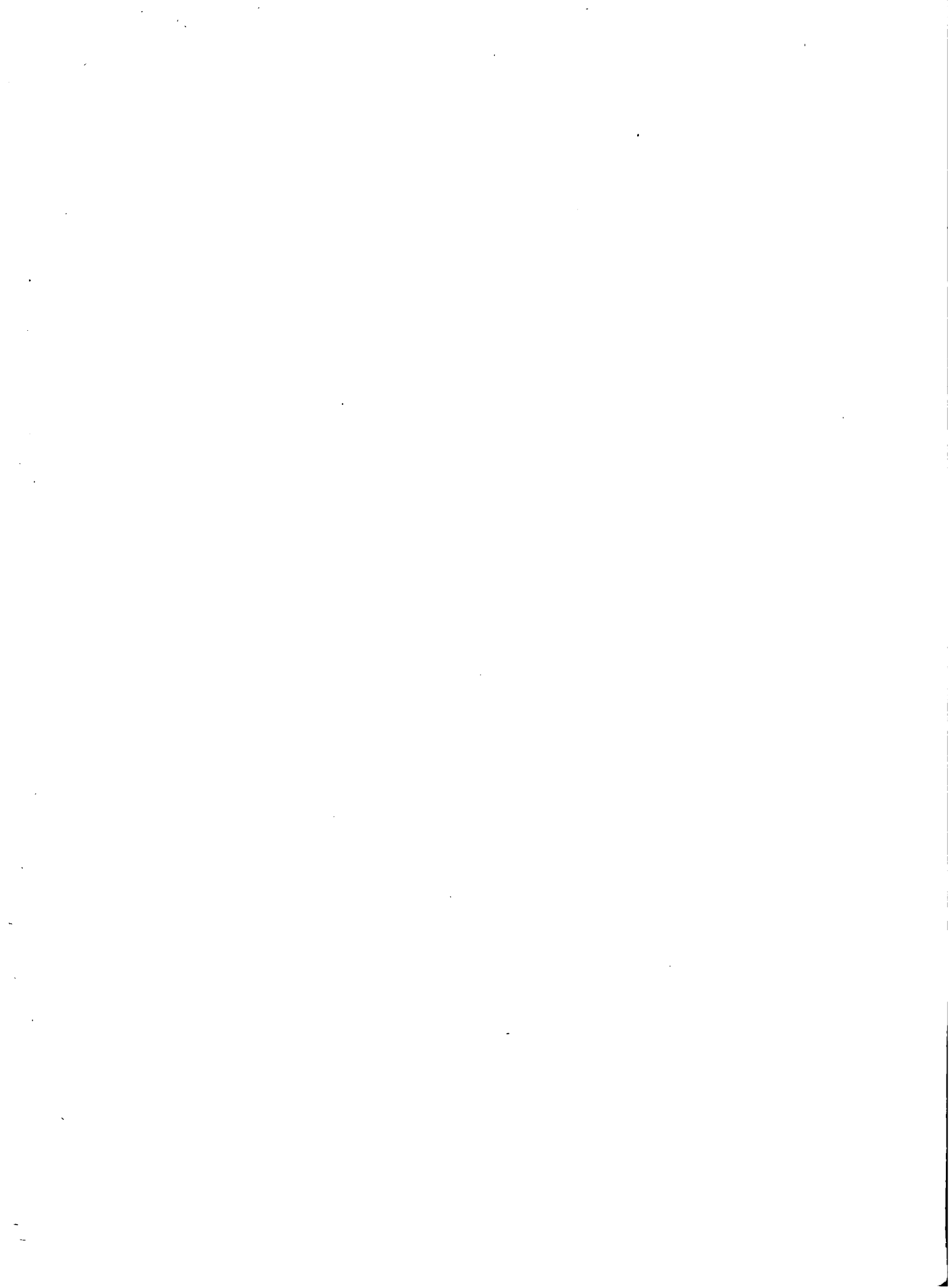
Por otra parte, estos productos posibilitan la creación de marcas y el desarrollo de ciertas técnicas de cosecha y de empacaje.

paque, como por ejemplo la tipificación y la normalización en el tamaño de las cebollas.

Ello posibilitaría que la región accediera a una posición de prestigio productivo y a buenas condiciones de negociación, debido a la preferencia de los demandantes, lo que podría traducirse, en el mediano plazo, en una situación de presencia en el mercado.

El mecanismo de introducción en el mercado de estos productos, debería ser lento y seguro, consolidándose las posiciones que se logren en cada etapa. Para ello, debería darse cumplimiento a los siguientes requisitos:

1. Presencia y habitualidad del producto en el mercado. Ello significa, por ejemplo, que es preferible realizar el envío de un camión, semanalmente, a un mismo mercado, durante seis meses, en lugar de despachar veinticuatro camiones durante cuatro semanas, para luego desaparecer del mercado.
2. Calidad constante y uniforme del producto. Es necesario que se envíe a un mismo mercado un mismo tipo de producto, en lugar de diversificar los tamaños en sucesivos envíos, pues ello desorienta al comprador en relación con la marca.
3. Vocación de comerciar, que se traduce en el respeto por lo convenido en la operación de venta, sea cual fuere el precio obtenido en la misma, desechando cualquier posibilidad de presen



tar una imagen especulativa.

4. Firme posición de negociación, a través de una conducta inamovible en cuanto al respeto de las condiciones de la venta, sin dejar lugar para el recurso del regateo, por parte de los compradores.
5. Actuar con profesionalidad en lugar de hacerlo con criterio oportunistista, teniendo permanente en cuenta la necesidad de lograr la permanencia en el mercado a largo plazo, desechándose cualquier criterio inmediatista que pudiera poner en peligro la posición ganada en el mercado.

Es preciso tener en cuenta que para poder cumplir adecuadamente con todos los requisitos mencionados, es necesario disponer de una oferta suficiente y homogénea de productos. Esta oferta no puede ser lograda mediante el sistema de la compra-acopio, debido a la escasa confianza que actualmente tienen los productores de la institución que nos ocupa, a la cual consideran ineficiente hasta tal punto que en las oportunidades en que los funcionarios de FOCO S.A. procuran realizar operaciones de compra, es considerado en la zona como un indicio de que los precios se encuentran en alza, pues suponen que para que la empresa pueda operar, los márgenes deben ser realmente elevados.

Por esta razón, se considera conveniente que pudiera producirse por lo menos una cantidad equivalente al cincuenta por ciento de la oferta que se pretenda introducir en el mercado. Es-

ta producción debería estar en manos del departamento de producción de CORFO-Río Colorado y sería comercializada por FOCO S.A., quien al mismo tiempo realizaría compras en el mercado regional, seleccionando la calidad de los productos y determinando el momento más adecuado para llevar a cabo las operaciones, utilizando su propio stock como mecanismo regulador o compensador temporario de las fluctuaciones del mercado.

El modelo propuesto tiende a constituir el estrato comercial que se denomina "productor integrado con planta de empaque", que es el más desarrollado en las regiones productoras. Este modelo posibilita agregarle valor a la producción, sin que ello implique que el productor deba transformarse en comerciante.

Las operaciones que debería realizar FOCO S.A., como ente comercializador-concentrador, son relativamente simples, en función de la política comercial anteriormente propuesta.

Esta empresa sería esencialmente un galpón de empaque, que realizaría las siguientes operaciones:

1. Compra-venta de productos regionales. Entre estas dos situaciones, se establece el margen de contribución.
2. Selección, clasificación y acondicionamiento para el envío de los productos al mercado, definiéndose de esta manera la calidad con relación a la marca.
3. Perfeccionar la eficiencia de la gestión mediante la mejor u-



utilización de la mano de obra y la elección de mejores oportunidades de compra de los insumos.

4. Destinar la producción a los mercados, manteniendo relaciones con los comerciantes y con las instituciones extra-zonales.

FOCO S.A. se halla actualmente definida por el entorno del que forma parte, en cuanto al estilo de sus operaciones. Por lo tanto, el personal que se deberá encargar de la operatoria del sistema, tendrá que adecuarse a los actuales hábitos comerciales de la zona, para luego comenzar a desarrollar, paulatinamente, un nuevo estilo empresarial, capaz de influir positivamente en la región.

Desde el punto de vista práctico, la enunciación de políticas, pautas y programas de acción, es atribución del directorio de la empresa, y por ende, ésta es la autoridad de aplicación.

Para el modelo que se propone, el directorio de la empresa sería asistido por la unidad de comercialización de CORFORío Colorado, bajo la forma de asistencia en lo referido a información de mercados, tendencias de los mismos, modos de operación, medios de transporte, sistema de almacenamiento, procesamiento de los productos, etc.

Por otra parte, el departamento de producción de CORFORío Colorado debería proporcionar el asesoramiento que requiere el sector productivo.

En lo que respecta a FOCO S.A., debe señalarse que el análisis institucional realizado, permitió arribar a la conclusión evidente de que la empresa se encuentra sobredimensionada en cuanto a los cargos ejecutivos que tiene actualmente cubiertos.

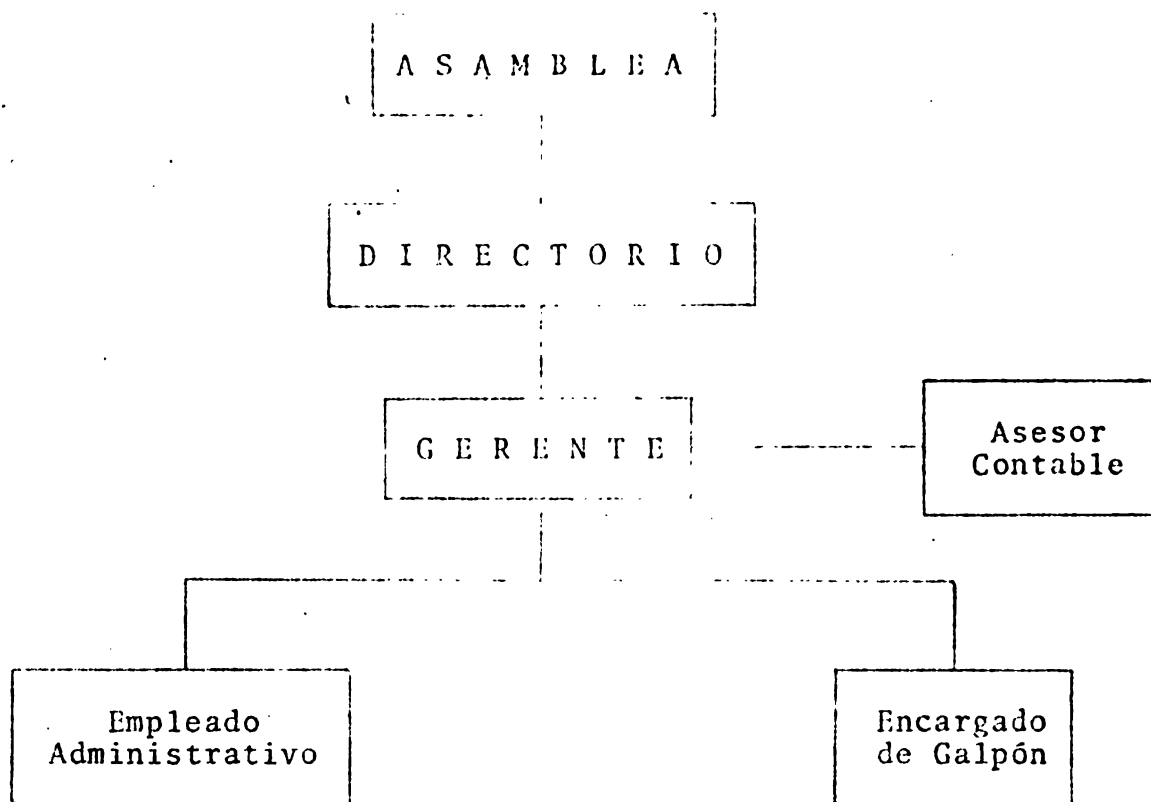
Si se compara la situación apuntada, con la observada en otras empresas similares ubicadas en otras zonas del país, es posible advertir que estas empresas son generalmente manejadas por el comerciante-propietario, al cual le asiste una secretaria administrativa, contando además con un ayudante en el galpón de empaque que se encarga del control del personal y de la mercadería, lo cual contrasta notoriamente con la situación de FOCO S.A.

En consecuencia, se considera conveniente corregir la situación actual, a los efectos de disminuir la incidencia que actualmente tienen los sueldos pagados por la empresa, en sus costos fijos.

En función de este análisis, se considera conveniente recomendar la adopción de un organigrama más simple, cuyo esquema se presenta a continuación.

Del mismo modo, será preciso definir las atribuciones y obligaciones del directorio de la empresa, del gerente y de sus asistentes administrativos y de galpón. Con propósito meramente enunciativo, se describen a continuación las diferentes funciones:





Responsabilidades y atribuciones propuestas para los distintos niveles:

a) Asamblea de Accionistas:

1. Fijar el número de miembros del Directorio, que de acuerdo con los Estatutos vigentes, no podrá ser menor de dos ni mayor de nueve.
2. Elegir, una vez por año, a los miembros del Directorio.
3. Fijar las remuneraciones de los Directores.
4. Elegir al Síndico Titular y al Síndico Suplente y fijar

Sus p...



5. Aprobar los balances y los cuadros demostrativos de pérdidas y ganancias.
6. Disponer el aumento del capital social.
7. Fijas las características de las acciones que se ofrecen a la suscripción.
8. Disponer la disolución de la Sociedad.

b) Responsabilidades y atribuciones del Directorio:

1. Fijar los volúmenes que serán operados por la empresa, según los diferentes productos.
2. Establecer los márgenes de contribución y de rentabilidad dentro de los cuales deberá desenvolver su acción el Gerente.
3. Decidir sobre otros rubros en los que operará la empresa, tales como semillas, fertilizantes, plaguicidas, etc.
4. Fijar el volumen de los bienes de uso, el número de envases con que contará la empresa, el tipo de material de empaque, etc.
5. Determinar las necesidades financieras y la asignación de fondos.
6. Controlar la gestión de la empresa.



c) Responsabilidades del Gerente:

1. Ejecutar los programas y las políticas fijados por el Directorio.
2. Elección del momento oportuno para realizar las operaciones de compra y venta aprobadas por el Directorio.
3. Decidir acerca del precio a pagar por los productos que se comercialicen, así como las condiciones de pago de los mismos.
4. Establecer el precio de los productos y las condiciones de venta de los productos que comercialice la empresa.
5. Determinar los mercados en los cuales operará la empresa.
6. Realizar acuerdos con los transportistas.
7. Decidir en materia de acumulación de stocks, tanto de insumos como de productos finales.
8. Fijar pautas para el funcionamiento del galpón de empaque y controlar su cumplimiento.
9. Informar al Directorio sobre la marcha de la gestión y sugerir las modificaciones que considere necesario introducir al programa original.
10. Mantener las relaciones de la empresa con los productores.

11. Representar a la empresa en todo acto administrativo y gestión que se encuentre encuadrado en las resoluciones emanadas del Directorio.
12. Dar cumplimiento al plan financiero de la empresa.
13. Supervisar la política de personal de la empresa.

d) Responsabilidades del encargado del galpón:

1. Recibir los insumos y demás productos, así como el material de empaque y demás bienes que ingresen en el galpón, verificando las cantidades y calidades de los mismos.
2. Controlar el despacho de la mercadería que salga del galpón, así como el de cualquier otro bien que estuviera depositado en él.
3. Supervisar la clasificación y empaque de los distintos productos, de acuerdo con las pautas fijadas por el Gerente, controlando las mermas producidas.
4. Mantener actualizado el inventario de stocks de materia prima, material de empaque y demás productos bajo su responsabilidad, sugiriendo al Gerente sobre la conveniencia y oportunidad de compra de los mismos.
5. Proponer la contratación de personal de galpón, supervisando el cumplimiento de la labor del mismo.



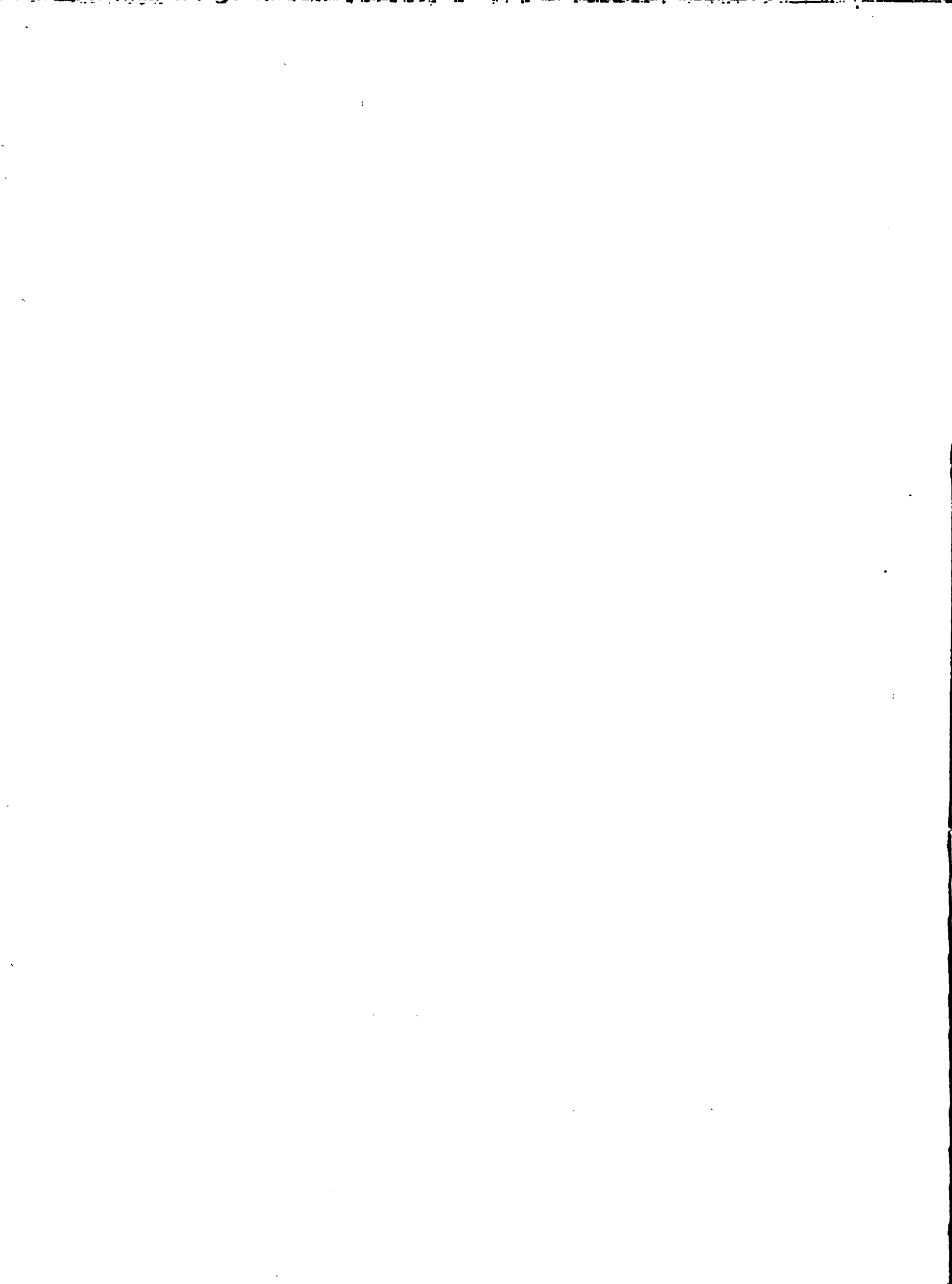
f) Responsabilidades del asesor contable:

1. Organizar y asesorar al área administrativa en todo lo relativo al registro de datos.
2. Preparar los balances de la empresa y realizar las presentaciones pertinentes ante los organismos e instituciones bancarias correspondientes.
3. Asesorar, en materia contable, al Directorio y al Gerente.

Las funciones de escasa relevancia, no han sido tomadas en consideración en la descripción precedente. Ellas deberán ser consideradas oportunamente por la gerencia de la empresa.

En lo que respecta al análisis económico-financiero de la empresa, el estudio realizado demostró que resulta inapropiado considerar el costo de la actual estructura de la empresa, así como su punto de equilibrio probable, debido a las distorsiones que se observa en la misma por la presencia de funcionarios de CORFO-Río Colorado en la estructura de la empresa.

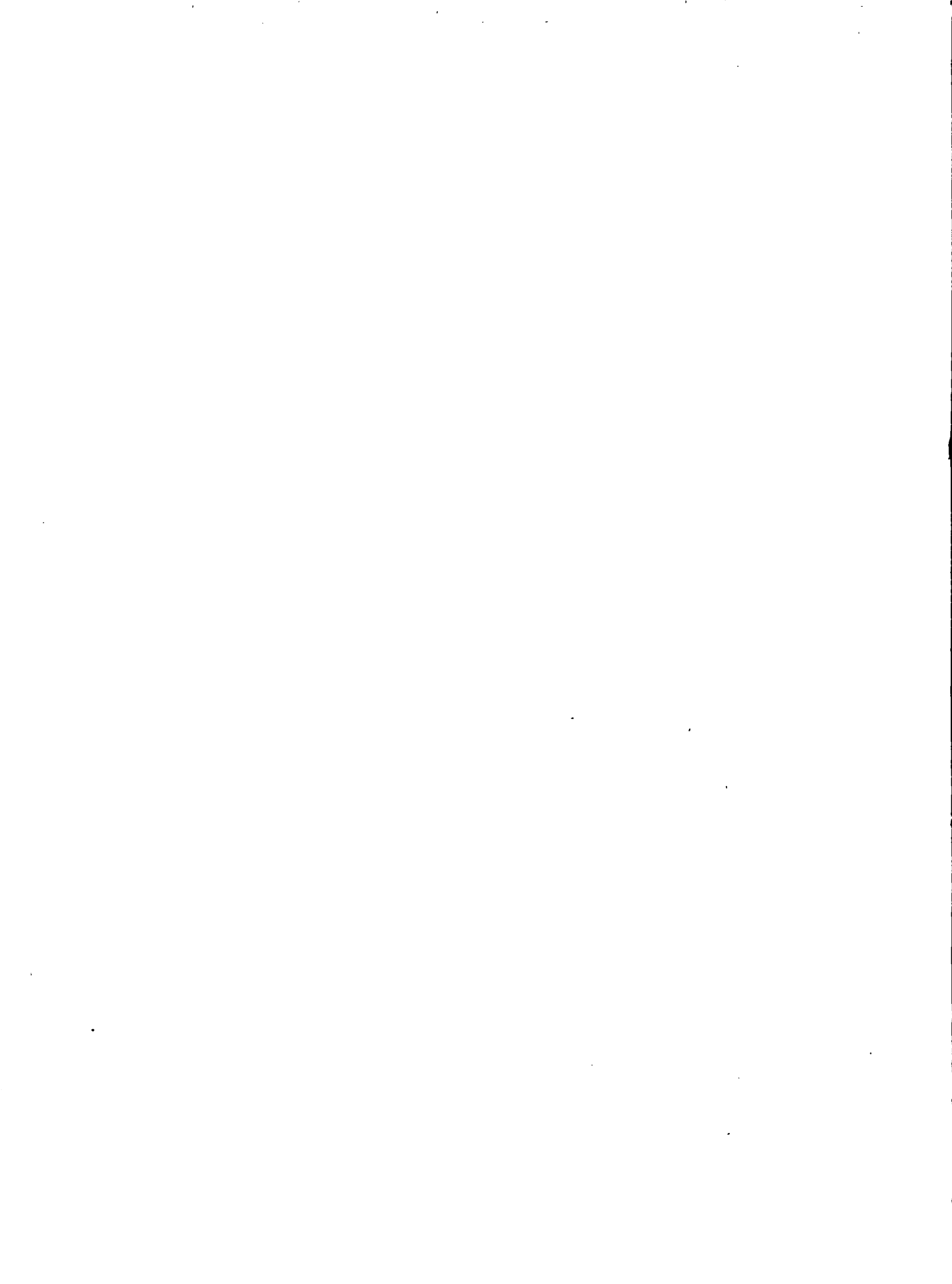
Por consiguiente, el análisis realizado consistió en llevar a cabo una serie de aproximaciones, a partir de la estructura que se definió en el análisis institucional como más apropiada. El punto de partida del mismo se basó en la modificación de la estructura de personal actualmente vigente en la empresa, con sus correspondientes valores.



6. Entender en el mantenimiento de la maquinaria y en la conservación del mobiliario del galpón.
7. Comunicar al área contable los datos relativos al movimiento de stocks, insumos, producción, así como a la entrada y salida de mercadería, a la mano de obra empleada, y toda otra información que le sea requerida por dicha área.

e) Responsabilidades del empleado administrativo:

1. Realizar la liquidación de sueldos y jornales.
2. Llevar a cabo los trámites bancarios, fiscales, previsionales, legales y todo otro que pudiera demandar el desenvolvimiento de la empresa.
3. Realizar las cobranzas de los créditos provenientes de las operaciones de la empresa.
4. Realizar las tareas de orden contable que le sean delegadas por el Gerente.
5. Mantener el inventario general de la empresa, así como el control de los estados del stock.
6. Llevar a cabo las tareas relativas a la determinación de los costos de las operaciones efectuadas.
7. Confeccionar informes de carácter general, financieros, contables y económicos, así como cualquier otro que le sea requerido por el Gerente.



El análisis se basó en la búsqueda de una rentabilidad que fuera igual a cero, con el propósito de lograr una presencia de la empresa en el mercado que significara un mínimo de esfuerzo económico. Para ello, fue preciso estudiar las relaciones existentes entre los costos fijos totales y el margen de contribución de lo operado.

Para analizar esta situación, se tomó en cuenta la circunstancia de que CORFO-Río Colorado se encuentra en la actualidad financiando la estructura operativa de FOCO S.A. Por tal razón, si se consigue alcanzar una rentabilidad igual a cero, se estaría en el punto de partida para encarar el desarrollo de programas empresariales capaces de actuar de manera independiente de la influencia y participación de un ente estatal.

Después del primer año de operación de la empresa, y si ésta contara con una estructura acorde con sus operaciones y pudiera lograr un resultado neutro o positivo, se estaría en condiciones de lograr el cambio de estilo requerido en los modos operativos habituales de las actividades comerciales de la región.

En éstas, el comercializador es, por lo general, un líder de opinión o al menos un configura un punto de vista o un criterio que es respetado en lo que respecta a la planificación de la producción o a la formación de los precios de los productos.

Tomando como base este criterio, se elaboró una alternativa, consistente en actuar, básicamente, sobre el rubro sueldos,

manteniendo a los restantes rubros tal como se presentan actualmente.

C O S T O D E L A E S T R U C T U R A

ALTERNATIVA I (Costo anual)

		<u>%</u>
<u>Sueldos más cargas sociales</u>	<u>\$ 55.497.000</u>	<u>73,6</u>
- Gerente	\$ 2.705.000 x 13 \$ 35.165.000	48,3
- Secretaria	" 682.000 x 13 " 8.866.000	12,1
- Asesor contable	" 400.000 x 13 " 5.200.000	7,1
- Capataz galpón de empaque	" 482.000 x 13 " 6.266.000	8,6
- Gastos Administrativos	<u>\$ 6.000.000</u>	<u>8,2</u>
- Rodados	<u>\$ 7.200.000</u>	<u>9,9</u>
- Repuestos y Reparaciones	<u>\$ 1.700.000</u>	<u>2,3</u>
- Gestos Generales	<u>\$ 300.000</u>	<u>-</u>
- Seguros	<u>\$ 2.000.000</u>	<u>2,7</u>
T O T A L	<u>\$ 72.697.000</u>	<u>100,0</u>
	=====	=====

Es necesario señalar particularmente la alta incidencia que en esta alternativa tienen los sueldos -particularmente los del gerente- en los costos fijos de la empresa. Aparte de ello, se debe advertir que en la misma no han sido tomadas en cuenta las amortiza



ciones del capital fijo.

La segunda alternativa que se elaboró, consistió en transformar parte del costo fijo en costos variables, a través de la modificación de la remuneración del gerente de la empresa, al cual se le asignó un sueldo fijo menor, reconociéndosele una comisión sobre las ganancias de la empresa. La misma arrojó el siguiente resultado:

C O S T O D E L A E S T R U C T U R A

ALTERNATIVA II (Costo anual)

Sueldos más cargas sociales		<u>\$ 42.497.000</u>
- Gerente	\$ 1.705.000 x 13	\$ 22.165.000
- Secretaria	" 682.000 x 13	" 8.866.000
- Asesor contable	" 400.000 x 13	" 5.200.000
- Capataz	" 482.000 x 13	" 6.266.000
Rodados		<u>\$ 7.200.000</u>
Gastos Administrativos		<u>\$ 6.000.000</u>
Repuestos y Reparaciones		<u>\$ 1.700.000</u>
Gastos Generales		<u>\$ 300.000</u>
Seguros		<u>\$ 2.000.000</u>
	T O T A L	\$ 59.697.000
		=====

La situación planteada en esta alternativa, posibilitaría que por el simple hecho de adoptar una decisión distinta a la



que se mantiene actualmente, sería posible obtener una reducción de los costos fijos del orden del 18%. En consecuencia, sería preciso operar con un porcentaje menor para alcanzar la rentabilidad deseada de la empresa.

Según los resultados obtenidos del estudio que se llevó a cabo, es posible establecer que la ganancia obtenible sobre las ventas de estos productos es de aproximadamente el 15%. Ello significa que la ganancia bruta sobre cada camión de cebolla que se despacha, sería de \$ 720.000, y por cada camión de papa, de 675 mil pesos. Es posible advertir entonces que será necesario operar con un "mix" de productos cuyo promedio se establece en aproximadamente \$ 720.000 por camión.

Para poder analizar la Alternativa II, obteniéndose la rentabilidad esperada, sería necesario operar anualmente 85 camiones, lo que significa el despacho semanal aproximado de cuatro camiones, teniendo en cuenta la temporalidad de los productos. Ello significaría que sería necesario despachar prácticamente un camión diario, lo que obligaría a contar con personal y estructura operativa adecuados para ello.

Al llegarse a esta etapa de desarrollo del estudio, hubo necesidad de encarar el análisis crítico de los restantes costos, con el objeto de observar la posición de la empresa desde el punto de vista de un comerciante particular que decidiera instalarse como acopiador e intermediario en los renglones considerados.



En tal sentido, se consideró para el rubro Rodados que la atención de seis productores, que se encontraran a una distancia promedio de 50 km de la empresa, a los cuales se les realizaría una visita semanal, arrojaría que la distancia recorrida durante una semana, sería de 600 km, lo que daría un consumo de combustible de 100 litros semanales.

Adicionándole a ésto el costo del aceite, el desgaste de los neumáticos y demás gastos, se llegaría a un incremento aproximado del 50%, lo que arrojaría un costo mensual de 270.000 pesos, o sea una suma de \$ 1.620.000 por cada semestre de operación.

Los gastos operativos de la empresa fueron estimados en \$ 100.000 mensuales, considerándose que los demás rubros son correctos en cuanto a los gastos actuales, por lo que no han sido modificados.

C O S T O D E L A E S T R U C T U R A

ALTERNATIVA III (Costo anual)

Sueldos más cargas sociales

- Gerente	\$ 1.705.000 x 13	\$ 22.165.000
- Secretaria	" 682.000 x 13	" 8.866.000
- Asesor Contable	" 400.000 x 13	" 5.200.000
- Capataz	" 482.000 x 13	" 6.266.000

Rodados	\$ 1.620.000
Gastos Administrativos	" 1.200.000
Repuestos y Reparaciones	" 1.700.000
Gastos Generales	" 300.000
Seguros	" 2.000.000
	<hr/>
T O T A L	\$ 49.697.000
	=====

Para alcanzar la rentabilidad esperada, mediante esta última alternativa, es necesario operar 2,5 camiones semanales durante seis meses, lo que permitiría alcanzar el punto de equilibrio de la empresa.

El capital financiero necesario para dicha alternativa, sería de \$ 40.000.000, frente a \$ 72.000.000 requeridos para el caso de la Alternativa II.

Para poder viabilizar la última de las alternativas consideradas, sería necesario contar con la producción de diez hectáreas cultivadas con cebolla y otras diez cultivadas con papa. Con la producción obtenida, más la compra adicional de proximadamente el treinta por ciento del volumen total producido, que se adquiriría a los productores de la zona, sería posible alcanzar la viabilidad del proyecto en las condiciones anteriormente señaladas.

Si además de lo señalado se adiciona la rentabilidad que obtendría el productor, por el hecho de cultivar su producto, nos encontraríamos frente a un proyecto que podría ser rentable aún



desde el punto de vista de la región en su conjunto, con la misma estructura de recursos con que se cuenta actualmente, en particular FOCO S.A. y CORFO-Río Colorado.

Bases para la creación de una unidad de comercialización

El objetivo central del trabajo consiste en llegar a proponer la creación de una unidad de comercialización, dentro de la estructura funcional de CORFO-Río Colorado, para actuar en el ámbito de su zona de influencia.

Dicha estructura, debería operar a través de la prestación de asistencia técnica a las empresas, entes o personas que actúen o bien deseen actuar en la esfera de la comercialización de los productos de la región, a los efectos de conseguir una mayor dinámica en el proceso de incorporación de los mismos en el mercado y consecuentemente, posibilitar una mayor importancia relativa de la influencia que dichos agentes lograrán en los mercados nacionales e internacionales.

Ello permitirá que la región, en su conjunto, obtenga una mejor capacidad negociadora global, que le sirva como impulsora del desarrollo regional.

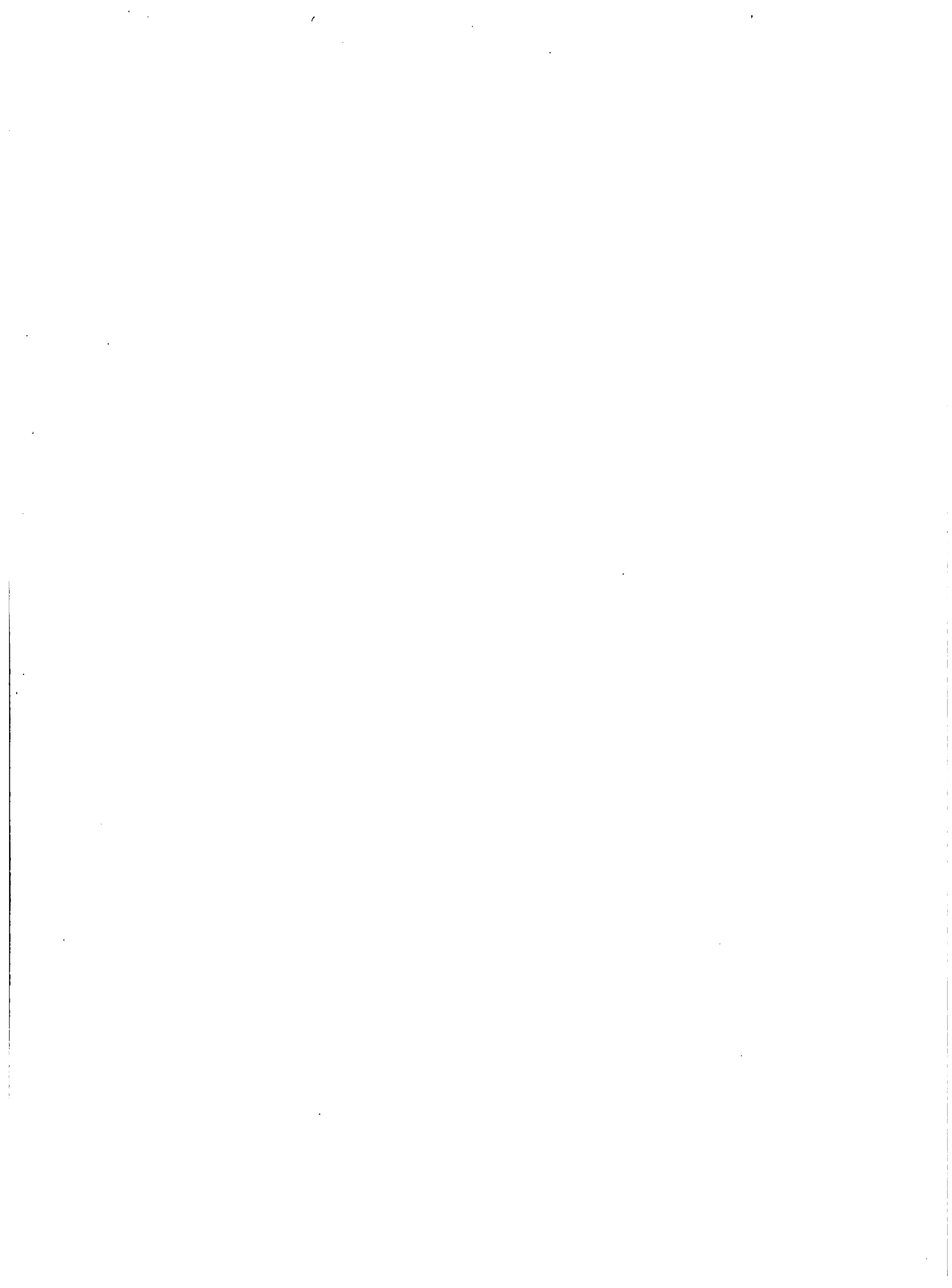
Con la finalidad de lograr los objetivos expuestos en el párrafo anterior, se considera oportuno destacar la necesidad de llevar a cabo las siguientes tareas:

- Obtener toda la información comercial necesaria para la toma de

decisiones, así como una visión clara respecto de la descripción de los distintos sistemas operativos de cada uno de los mercados en que se comercialice la producción regional.

- Elaborar dicha información a fin de planificar la estrategia general de producción y comercialización de la región, buscando obtener la combinación óptima de ingresos para cada producto específico y tratando, al mismo tiempo, de conseguir una adecuación a las circunstancias coyunturales por las que atraviese cada mercado.
- Operar en el campo comercial aplicado, de acuerdo con los programas ya establecidos y fijados en la estrategia mencionada, comprobando el comportamiento de la misma, en la práctica, a fin de determinar todas las desviaciones ocurridas y poder adoptar las rectificaciones que se estimen necesarias, teniendo en cuenta, en todo momento, la necesidad de lograr el mayor nivel de eficiencia económica del canal comercial.
- Aplicar un programa de capacitación, en materia de desarrollo comercial, a fin de permitir el acceso, en forma permanente y dinámica, de los productores jóvenes a los criterios y a las tecnologías existentes, que permitan la práctica de una comercialización eficiente y actualizada, otorgándoles una base sólida para su sistema de toma de decisiones.

El mismo contribuirá a gestación de una nueva clase gerencial, eficiente y estable, que actuará como factor dinamizante del



desarrollo económico de la región.

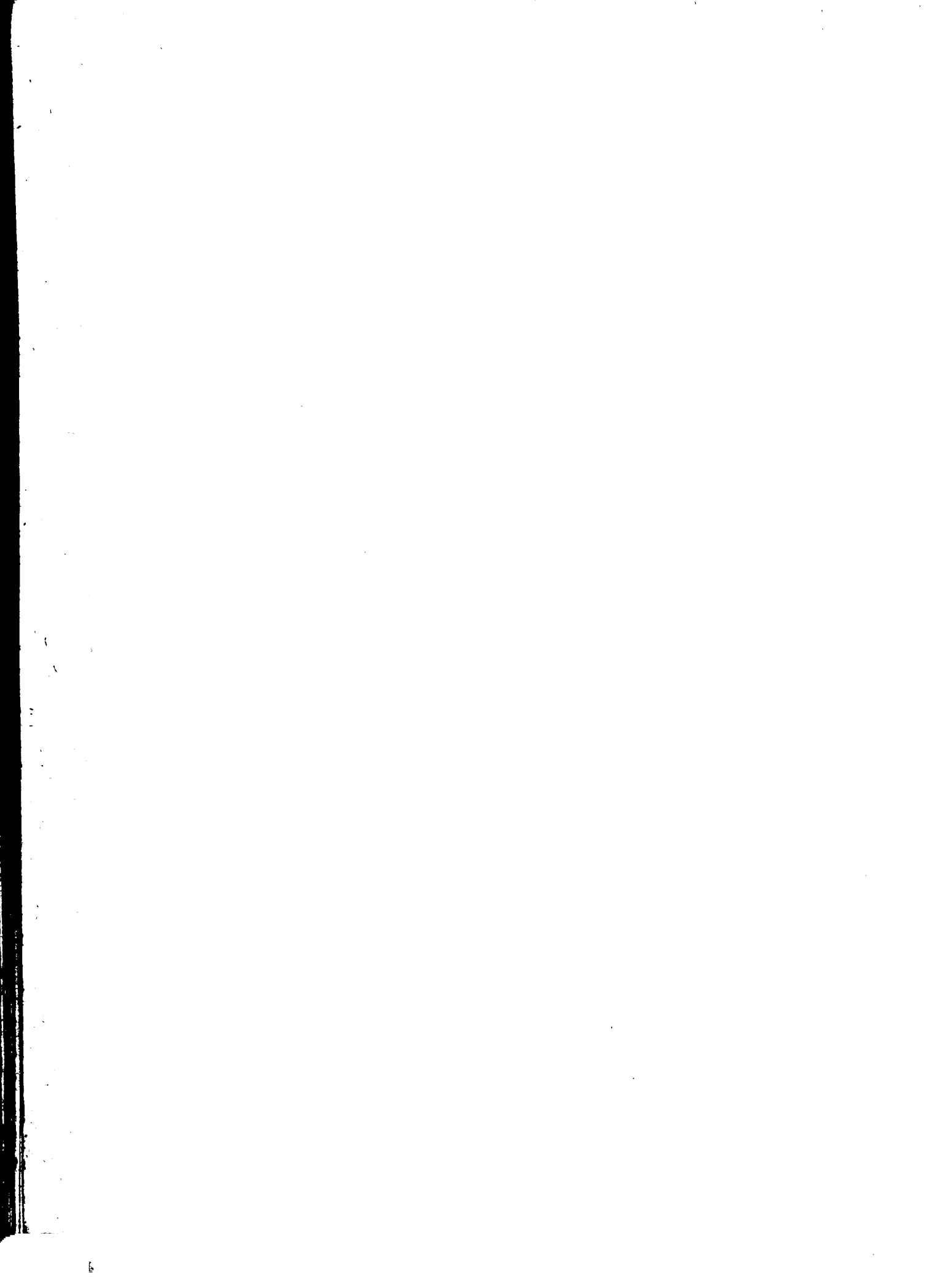
La unidad de comercialización propuesta, deberá operar en íntima relación con el departamento de producción de CORFO-Río Colorado, con el objeto de coordinar los planes de ambos departamentos, y al mismo tiempo ir orientando al sector productivo hacia el mercado.

La misma deberá operar dentro del ámbito de CORFO-Río Colorado, en todo cuanto se refiere al sistema de información y análisis. Sin embargo, cuando actúe en el campo comercial aplicado, dentro del ámbito regional, deberá hacerlo a través de los entes ya existentes, tales como FOCO S.A., Hasindal S.A., PHUA Coop. Ltda. y otros similares.

Su función, para el caso expresado, será efectivizada a través del análisis, programación, seguimiento de la gestión comercial, evaluación y reciclaje de los resultados obtenibles de los nuevos procesos que se realicen.

En todos los casos en que sean detectadas fallas operativas, la unidad de comercialización deberá hacer frente a la solución del problema, lo cual implica llevar a cabo una función específica de apoyo logístico operativo, con el objeto de obtener una mayor eficiencia en la faz comercial.

La unidad de comercialización deberá proporcionar soluciones y alternativas a los problemas que se susciten a través de



los entes operativos, tales como FOCO S.A., Hasindal S.A., etc. así como a los planteados por los productores, quienes podrán expresarse a través del departamento de producción de CORFO-Río Colorado.

La aplicación de las medidas propuestas para la solución de los problemas, se transformará en una fuente de información adicional, que a través del análisis de las variables en juego, permitirá a la unidad de comercialización, implementar un sistema fluido de retroalimentación de información.

Ello posibilitará la actualización de los programas comerciales y de planificación regional, mediante la aplicación de las experiencias obtenidas al perfeccionamiento de los programas de acción y de capacitación.

A través de todo este accionar, la unidad de comercialización irá definiendo un estilo propio en la región, en lo que hace a los actos comerciales expresados a través de los productos identificados por marcas con características diferenciales.

Para poder cumplir acabadamente con las funciones propuestas, la unidad de comercialización debería estar estructurada a través de dos divisiones: de información y de análisis y control de gestión.

La primera de ella, estaría dedicada a la obtención y clasificación de las informaciones relativas a: precios en los mercados, volúmenes comercializados, zonas competidoras oferentes, cam



bios operados en la legislación vigente, expectativas y tendencias generales de los mercados nacionales e internacionales.

Este tipo de información deberá ser totalmente objetivo, y exento de cualquier análisis de carácter subjetivo, como ser el prejuicio existente respecto de ciertos sectores intervinientes en el proceso de comercialización, lo que ocasiona frecuentemente distorsiones notorias en la comprensión de la realidad.

Esta división informativa debería estar situada dentro de la Capital Federal, en razón de la concentración de la información de carácter nacional e internacional que se observa en este ámbito, así como por la circunstancia de hallarse en ella la mayor parte de las entidades -públicas y privadas- que tienen ingerencia en la comercialización de los productos que interesan para este análisis.

La división de análisis y control de gestión eleborará la información que le suministre el ente de información en virtud de los objetivos , políticas e intereses de la región, a fin de obtener juicios de valor orientativos de la actividad productiva y comercial, para los productos considerados.

Los informes así elaborados, habrán de facilitar las bases para la toma de decisiones, a la vez que servirán para testificar el comportamiento de los entes operativos y, a través de un sistema de control de gestión, servirán para ajustar las variables de los futuros análisis.

La unidad de análisis debería estar ubicada en la **región** e integrada por economistas, analistas y funcionarios idóneos **especializados**, que serían entrenados por CORFO-Río Colorado y que **formarían** la base de los puestos gerenciales que serían requeridos **en el futuro**.

U CA
E 70
278

Autor	
Vernet, J. M. et al	
Título	
Análisis de posibilidades de la implementación...	
Fecha Devolución	Nombre del solicitante
14 NOV 81	microfilmación
25 NOV 1981	M.E. Paniagua

**DOCUMENTO
MICROFILMADO**

Fecha: