

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República



**LA LOGISTICA COMO HERRAMIENTA DE
CRECIMIENTO EN PYMES EXPORTADORAS
DE FITOMEDICAMENTOS**

**Trabajo de investigación monográfico presentado para
la obtención del título de Contador Público**

Coordinador: Cr. Jorge Xavier **Tutor:** Cra. Virginia Riva

Fabián Arbiza

Cecilia Gilardi

Robinyohonn Rojas

Abril 2009

INTRODUCCIÓN

“...Todas las empresas son empresas de servicio...” parafraseando a Peter Drucker, y analizando esta idea se puede entender que no es una consideración menor.

El viejo paradigma ha cambiado en el mundo entero, la visión de la logística como un costo, así como el enfoque de “producto” ha sido transformado. Durante muchos años la logística ha sido como un sector relegado, apartado totalmente dentro de la organización, las funciones claves y esenciales debían ser cumplidas: entregar los pedidos a los clientes, mantener un stock en algún lugar. Tareas solamente con el fin de cumplir su objetivo más mediato y nada más.

Las nuevas ideas de este mundo globalizado se basan en revalorizar a la gestión logística, comprendiendo que para que la empresa sea rentable debe de brindar buenos servicios. El nuevo concepto apunta a concebir la logística como una ventaja competitiva que pueden poseer las empresas, una ventaja que llevará al crecimiento de sus negocios y por consiguiente en un incremento sustentable de la firma.

Áreas de servicio como la logística han sido claves para lograr diferenciarse y en consecuencia, generar valor al negocio. Es decir, una enorme ventaja.

Existe entonces una idea integradora del negocio: el concepto enlaza integración hacia adelante e integración hacia atrás. No es solo suficiente que un área determinada realice correctamente su trabajo sino que se necesita poseer una visión integral. Ésta visión es la que posee la Cadena de Abastecimiento.

Las áreas de la organización deben adaptarse o de lo contrario no sobreviven a este concepto innovador, los procesos tenderían a ser mucho más eficientes, logrando mejoras sustanciales a lo largo de toda la “cadena de valor”.

Ahora bien, la realidad demuestra que en no todos los sectores económicos se manifiesta de forma homogénea el concepto de logística integral, más aun las diferencias que se pueden apreciar en distintos países que en diferentes niveles de apoyo o infraestructura ayudan a implementarla.

En el trabajo de campo realizado, se demuestra el punto anterior mencionado, la confrontación de la realidad con la teoría, es entonces que la clave aquí es tener una

visión más estratégica del negocio, ésta visión permitirá ver las áreas de oportunidad que la tan degradada logística puede aportar.

Inmediatamente, el fundamento lleva al análisis de en qué manera una buena gestión logística me permite agregar valor al negocio, enfrentándose a dos conceptos: Costo y servicio al cliente.

En nuestro país, si nos enfocamos a las Pymes, el motor del desarrollo de la nación, encontramos dentro de ellas un concepto de eficiencia no maximizado. Su estructura flexible les permite responder a la demanda de una manera que, en muchos casos, las grandes corporaciones no pueden. Para que esta ventaja se materialice es entonces necesario que se transformen en empresas más eficientes. Ahí es donde las herramientas de gestión que puede proveer la logística posibilitarán a las Pymes ser mucho más competitivas. Este desafío emergente que tienen las Pymes, llevará a que el desorden de alguna medida logístico y de algunas de sus áreas, se oriente a trabajar en forma integrada y lleve al último objetivo: mejora del servicio al cliente, que es el factor de crecimiento que posee la empresa y por consecuente su diferenciación aplicada en una estrategia de crecimiento.

Todo el trabajo engloba una mirada estratégica de los negocios, cómo las Pymes se pueden adaptar a ésta, sin quedar atrapada en el viejo paradigma “productivo”.

RESUMEN EJECUTIVO

El eje central de nuestra investigación es el estudio de la logística como conjunto de herramientas de gestión en el sector de pequeñas y medianas empresas de Fitomedicamentos, tomando como referencia del sector la cadena productiva que engloba la cadena de valor del producto final y el consorcio de exportación en un segundo orden.

Los principales objetivos que se plantearon al iniciar el trabajo fueron conceptualizar la logística en su visión más amplia y ajustada al tipo de empresas estudiado, y analizar cómo en particular las Pymes adaptan su estrategia al desarrollo de sus negocios visualizando cómo operan y utilizan los recursos que poseen.

En este trabajo de investigación monográfico de carácter descriptivo, se pretendió un conocimiento práctico del sector como forma de identificar el marco teórico necesario para sustentar nuestra investigación. En esta línea, además del sector, se estudiaron las características en las cuales se encuentran inmersas las pequeñas y medianas empresas en el Uruguay, la normativa vigente para su clasificación, los posibles perfiles estratégicos que pueden adoptar las empresas con el fin de establecer y sustentar una ventaja competitiva, que permita su expansión y crecimiento. Asimismo este trabajo contempla el tipo de asociación que pueden adoptar las pequeñas y medianas empresas a la hora de exportar.

En la elaboración del marco teórico, se abordaron distintas definiciones de logística, su evolución hasta el presente, pudiéndose comprobar en algunos casos y mediante la opinión recabada de los trabajos de campo, la implementación de herramientas a la gestión operativa de la empresa, sus ventajas, desventajas, eficiencia, costo y dificultades asociadas.

Este trabajo no pretende enunciar solamente un marco teórico, sino que también busca acercarnos a la realidad, aportando opiniones de las empresas investigadas, para ello se efectuaron entrevistas personales y se realizó un trabajo de análisis de las empresas seleccionadas.

Finalmente, luego de haber realizado entrevistas, leído libros de distintos autores, obtenido confiable y numerosa información del sector en estudio, su procesamiento e interpretación, se plasmaron las conclusiones generales para el presente trabajo

monográfico, que nos indican la trascendencia del tema y nos ubica en que etapa se encuentra el sector investigado en cuanto a su capacidad de exportación en la actualidad y las perspectivas futuras que poseen.

INDICE

CAPITULO I - SECTOR PRODUCTIVO: FITOMEDICAMENTOS, PLANTAS MEDICINALES Y AFINES	9
1.1 - DESCRIPCIÓN DEL SECTOR	9
1.1.1 - El sector a escala mundial	9
1.1.2 - Región	12
1.1.3 - A Nivel Nacional.....	13
1.2 – REGLAMENTACIONES Y NORMATIVA VIGENTE.....	15
1.2.1 - Nivel nacional.....	15
1.2.2 - A nivel regional y Mundial.....	16
1.3 – INVESTIGACION Y DESARROLLO: PERSPECTIVAS	16
1.4 - ANÁLISIS CONCEPTUAL.....	17
1.4.1 - Definición de fitomedicamentos.....	17
1.4.2 - Definición de fitoterapia.....	19
1.4.3 - Plantas medicinales	19
1.4.4 - Extractos o aceites esenciales.....	20
1.5 - ANALISIS F.O.D.A. DEL SECTOR	20
CAPITULO II - LA CADENA PRODUCTIVA	23
2.1 – COMPONENTES DE LA CADENA PRODUCTIVA	23
2.2 – DEFINICIÓN DE CADENA PRODUCTIVA	24
2.2.1 - Cadena Productiva del sector	24
2.3 – PROCESOS PRODUCTIVOS.....	26
2.3.1 - Producción Primaria	27
2.3.2 - Producción Secundaria	32
2.3.3 - Producción Terciaria	35
2.4 – PRINCIPALES ASPECTOS DE INCIDENCIA	37
2.4.1 – Aspectos generales o globales	37
2.4.2 – Aspectos del Ramo de Actividad.....	38
2.4.3 – Aspectos Internos.....	39
CAPITULO III - LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	40
3.1 – PYMES	40
3.1.1 – Clasificaciones.....	40
3.1.2 - Características del Sector Pymes.....	43
3.1.3 – Políticas Públicas e instituciones de apoyo al sector de PYMES	46
3.1.4 - La Pyme y el crecimiento de los negocios.....	49
3.2 – PERFILES ESTRATEGICOS DE LAS PYMES	50
3.2.1 – El marketing de guerra de Ries y Trout	50
3.2.2 – Estrategias Genéricas de Porter	51
3.2.3 - La expansión vertical	54
3.2.4 – Expansión Horizontal	54
3.2.5 - Las alianzas estratégicas.....	55

3.2.6 - Clústeres y Redes Empresariales.....	57
3.3 – MARCO LEGAL PARA CONSORCIOS DE EXPORTACION.....	60
3.3.1 - Ley 18.323 Consorcio de Exportación	60
3.3.2 - Marcas Colectivas	61
CAPITULO IV – LA LOGISTICA COMO HERRAMIENTA	64
4.1 – CONCEPTOS PREVIOS.....	64
4.1.1 – Definición de Logística.....	64
4.1.2 – Evolución de la logística.....	65
4.1.3 – Definición de Cadena de Abastecimiento.....	65
4.1.4 - Relación entre logística y cadena de abastecimiento.....	66
4.2 – ACTIVIDADES QUE COMPRENDE LA LOGISTICA.....	68
4.2.1 - Logística Interna: Actividades internas de flujos de materiales (compra, aprovisionamiento, etc.).....	68
4.2.2 – Logística Externa: Distribución Física (transporte, canales de distribución).....	69
4.2.3 - Integración de las actividades internas y externas: logística integral	69
4.3 – LA CADENA DE VALOR.....	71
4.3.1 - Concepto de Valor, actividades y margen	71
4.3.2 - Cadena de abastecimiento en la cadena de valor.....	73
4.3.3 - Ventajas competitivas.....	74
4.3.4 - Obtención de una ventaja competitiva en la gestión logística	74
4.4 - ESTRUCTURA DE COSTOS Y EFICIENCIA EN LOS MISMOS	75
4.5 – NECESIDAD DE IMPLEMENTAR GESTION LOGISTICA EN PYMES.....	76
4.5.1 - Beneficios de acceder al mercado exportador	78
4.5.2 - Contribución de la logística en la eficiencia de la empresa exportadora	79
4.5.3 - La eficiencia operativa y el acceso al mercado exportador como base del crecimiento	80
4.5.4 - Mejoras continuas, Herramientas y Metodologías de Gestión	80
4.5.5 – Tercerización, Operadores Logísticos e Infraestructura Logística.....	81
4.5.6 - Decisión de profesionalizar la logística a nivel empresarial.....	81
CAPITULO V - INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	83
5.1 – PRESENTACION DEL TRABAJO DE CAMPO.....	83
5.1.1 – Organización del trabajo de campo.....	83
5.1.2 – Metodología.....	85
5.1.3 – Desarrollo de los trabajos	86
5.2 – CALMAÑANA (COOPERATIVA AGRARIA LIMITADA POR UN MAÑANA).....	88
5.2.1 – Reseña histórica.....	88
5.2.2 – Composición y estructura administrativa.....	88
5.2.3 – La Producción.....	89
5.2.4 - Principales Clientes	90
5.2.5 - Comercialización.....	91
5.2.6 – Productos que elaboran.....	92
5.2.7 - Clasificación en el proceso productivo global del sector fitomedicamentos	93
5.2.8 – Cadena de Envasado	94

5.2.9 – Importancia de la logística en el desarrollo de sus negocios.....	94
5.2.10 - Exportaciones	95
5.2.11 - Programa de capacitación Gobierno del Perú - LATU.....	97
5.2.12 – Alianzas estratégicas.....	97
5.2.13 – Relación indirecta con Phyto Uruguay	98
5.2.14 – Expectativas de crecimiento a futuro.....	99
5.2.15 – Importancia de los factores sociales en los objetivos de Calmañana.....	100
5.3 – TEPYVE S.A.	100
5.3.1. – Reseña Histórica.....	100
5.3.2. – Composición, estructura administrativa e infraestructura.....	101
5.3.3 – La Producción.....	102
5.3.4 – Productos que elaboran.....	103
5.3.5 – Clasificación en el proceso productivo global del sector.....	104
5.3.6- Tecnologías incorporadas al proceso, grado e importancia.....	105
5.3.7 – Abastecimiento de Materias Primas.....	105
5.3.8 – Empaque y distribución física.....	106
5.3.9 – Canales de comercialización.....	106
5.3.10 – Importancia de la logística en el desarrollo de sus negocios.....	107
5.3.11. – Características de sus clientes.....	107
5.3.12 – Negocios desarrollados en el exterior	108
5.3.13 – Expectativas sobre Phyto Uruguay	108
5.3.14 – Expectativas de crecimiento a futuro.....	109
5.3.15 - Ventajas de ser una pequeña empresa	109
5.4 – BOTICA DEL SEÑOR S.R.L.....	110
5.4.1 – Reseña histórica.....	110
5.4.2 – Composición y estructura administrativa.....	111
5.4.3 – La Producción.....	111
5.4.4 – Planificación de la producción.....	112
5.4.5 - Comercialización.....	112
5.4.6 – Expectativas de crecimiento a futuro.....	113
5.4.7 - Clasificación en el proceso productivo global del sector fitomedicamentos.....	113
5.4.8 – Importancia de la logística en el desarrollo de sus negocios.....	114
5.4.9 – Alianzas estratégicas- Phyto Uruguay	114
5.5 – LABORATORIOS HAHNEMANN.....	115
5.5.1 – Reseña Histórica.....	115
5.5.2 - Composición.....	115
5.5.3 – Producción	116
5.5.4 - Productos que elaboran.....	117
5.5.5 – Clasificación en el proceso productivo global del sector fitomedicamentos	122
5.5.6 – Logística externa.....	122
5.5.7 – Principales Clientes	124

5.5.8 – Comercialización	125
5.5.9 – Valor en la relación con clientes	126
5.5.10 – Expectativas sobre la Alianza Estratégica PHYTO Uruguay	127
5.5.11 – Cambios y crecimiento de la empresa en el sector	129
5.5.12 – Limitaciones del sector a las empresas del ramo	130
5.6 – GRINLAB	131
5.6.1 – Reseña Histórica	131
5.6.2 – Crisis del año 2002	131
5.6.3 – Composición y estructura administrativa.....	132
5.6.4 – La Producción.....	133
5.6.5 - Productos que elaboran.....	133
5.6.6 - Clasificación en el proceso productivo global o integrado.....	137
5.6.7 – Importancia de la logística en el desarrollo diario de sus negocios	137
5.6.8 – Negocios desarrollados en el exterior	138
5.6.9 – Opinión sobre alianzas estratégicas: Phyto Uruguay.	139
5.6.10- Ventajas y desventajas de ser PYME	140
5.7 – PHYTO URUGUAY	140
5.7.1 – Reseña histórica y composición.....	140
5.7.2 - Dificultades operativas iniciales y forma jurídica para la oferta del consorcio.	142
5.7.3 - Dificultades de ser una alianza de pequeñas empresas y su principal fortaleza	143
5.7.4 - Objetivo a largo plazo de Phyto Uruguay.....	144
5.7.5 – Reuniones y toma de decisiones	145
5.7.6 - Productos que integran la oferta exportable del consorcio	146
5.7.7 - Organización de la oferta exportable.....	147
5.7.8 - Exportación y capacidad para organizar grandes volúmenes de producción con destino al exterior.....	148
5.7.9 – Empresas integrantes del consorcio	150
CAPITULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	152
6.1 - EXPORTACION	152
6.2 – ALIANZAS ESTRATEGICAS	154
6.3 – ESTRATEGIA GENERICA EN LA UNIDAD DE NEGOCIOS QUE DEBEN INCORPORAR LAS EMPRESAS	155
6.4 – PERFILES DE EMPRESARIOS Y GERENTES EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS.....	156
6.5 – EXISTENCIA DE UNA CADENA PRODUCTIVA	157
6.6 – CONSIDERACIONES GENERALES	157
BIBLIOGRAFÍA.....	159
ANEXO I.....	162
ANEXO II	164

CAPITULO I - SECTOR PRODUCTIVO: FITOMEDICAMENTOS, PLANTAS MEDICINALES Y AFINES

Introducción

En este capítulo se pretende abordar el análisis del sector productivo elegido en el marco de las Pymes uruguayas.

El objetivo es hacer una breve reseña del sector de fitomedicamentos, plantas medicinales y afines, y de su comportamiento a lo largo de estos últimos años realizando una descripción de la situación a nivel internacional y regional así como a nivel nacional; otorgando al lector un análisis conceptual con el objetivo de comprender el sector productivo y su organización.

1.1 - DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

Dentro de la industria farmacéutica ubicamos el subsector de los fitomedicamentos. Actualmente, no poseen un lugar definido en la industria dado que son productos innovadores. Ésta característica lleva a que el sector sea visto desde escalas diferentes y por consecuencia presente situaciones diferenciadas.

Las plantas medicinales, base de los fitomedicamentos, pueden ser comercializadas por separado, tales como los extractos y o aceites esenciales, o pueden dar origen a una cadena productiva que comenzando con el cultivo terminen con su industrialización para la producción de medicamentos o cosméticos, pasando por las diversas posibilidades de usos intermedios anteriormente mencionadas.

1.1.1 - El sector a escala mundial

La importación de plantas medicinales y aromáticas en Europa, entre 1992 y 1996 alcanzó una media anual de 120.000 toneladas, valoradas en unos 335 millones de dólares, con un crecimiento del 21% desde las 109.000 de 1992 a las 132.000 de 1996. El principal importador es Alemania, seguido de Francia, Italia, Reino Unido y España¹

En los últimos 15 años este sector es el que más ha crecido dentro del mercado farmacéutico. Tan es así que en Europa alrededor del 20% de las prescripciones son en base a fitoterápicos. El consumo de medicamentos fitoterápicos es considerado como una alternativa de medicamentos pues sirven como un primer ataque al 60% de las

¹ Informe de la Dirección de Innovación Ciencia y Tecnología para el desarrollo (Dicyt)

dolencias que aquejan al ser humano y que son de tratamiento ambulatorio. Los fitoterápicos no sustituyen los medicamentos en base a drogas, sino se consideran un complemento.²

A nivel mundial el sector productivo presenta realidades diferenciadas en lo que hace a países desarrollados y los que no lo son.

En los últimos años se ha confirmado un significativo crecimiento del comercio de fitomedicamentos en todo el mundo. En 1999, los mercados estadounidenses y europeos alcanzaron cifras cercanas a los 7 y 5 billones de dólares respectivamente. El significativo incremento en las ventas de productos fitofarmacéuticos que se ha logrado en los últimos años es prueba de la confianza que gran parte de la población tiene en estos productos. Esto es debido a la opinión generalizada de que las plantas medicinales se encuentran libres de efectos colaterales. Sin embargo, aún cuando muchos de tales efectos pudieran ser atribuidos a falsificaciones, impurezas y a un pobre control de calidad, las plantas o sus productos no pueden ser clasificados como inocuos.

Los fitomedicamentos difieren sustancialmente de los medicamentos químico-farmacéuticos en sus ingredientes. Mientras que el contenido de un medicamento químico-farmacéutico está integrado por compuestos químicos puros y bien definidos, la mayoría de los fitomedicamentos presentan extractos vegetales con numerosos compuestos. Por esta razón, la fuente del material vegetal, su calidad de producción, los procedimientos de manufactura y especialmente la estandarización del extracto son particularmente importantes en el desarrollo y producción de los fitomedicamentos.

En términos globales, se estima que cada año los países desarrollados gastan alrededor de U\$S 12 billones en fitomedicinas (remedios basados en plantas en forma de té de hierbas, extractos, aceites y cápsulas).

Por otra parte, según un estudio de mercado de FIDA/UNOPS (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola)³, la gran mayoría de plantas medicinales comercializadas corresponde a material silvestre cosechado directamente. Por ejemplo, una estimación establece que entre el 70 y el 90% del material de plantas medicinales importado por Alemania es colectada de origen silvestre, y solamente de 50 a 100 especies, entre éstas, son producidas a gran escala.

² *Jornadas Oscar Maggiolo UdelaR "Conocimiento y Cadenas productivas" – Abril 2006.*

³ *Informe Equipos Mori – 2006 – FIDA/UNOPS*

Aunque la mayor parte del material silvestre proviene de países en vías de desarrollo, una cantidad sorprendentemente alta también se colecta en países desarrollados. Por otra parte, algunos ejemplos de países que cultivan plantas medicinales a gran escala son Hungría, Polonia, India, China, España y Argentina (manzanilla, psyllium).

Considerando el costo elevado del material vegetal cultivado, es frecuente que el cultivo se realice bajo un sistema de contrato. En la mayor parte de los casos, las empresas tienden a cultivar sólo aquellas especies vegetales que utilizan en grandes cantidades para la producción de derivados y aislados, donde la estandarización es esencial y la calidad, crítica. Una forma de encarar soluciones que permitan mejorar la negociación y obtener mejores precios, fuera de esta situación, ha sido la formación de cooperativas o sistemas de asociación.

1.1.1.1 - Competitividad en los mercados globales: limitantes

Algunas de las limitantes relacionadas con el procesamiento de plantas medicinales que pueden determinar una reducción en su competitividad en los mercados globales y que pueden, y deben, ser solucionados son:

- prácticas agrícolas inadecuadas.
- prácticas de cosecha y pos cosecha inadecuadas.
- carencia de información en el desarrollo de variedades con mayor producción, procesos de domesticación, etc.
- sistemas de procesamiento ineficientes que determinan bajos rendimientos y baja calidad de productos.
- procedimientos de controles de calidad insuficiente y/o inadecuada.
- procedimientos de buenas prácticas de producción insuficiente y/o inadecuado.
- dificultades para el mercadeo por falta de un mercado local desarrollado para productos de procesamiento primario, dificultades en el acceso a los mercados globales e información asociada.
- dificultades culturales y tecnológicas asociadas al manejo y procesamiento de plantas medicinales y aromáticas y su transformación.

1.1.2 - Región

En América del Sur, y en particular en Uruguay y el Cono Sur, las necesidades de medicamentos son crecientes, lo que es determinado fundamentalmente por los indicadores socio-económicos. En lo que refiere al sistema de asistencia a la salud, existe consenso en la necesidad de buscar alternativas y opciones terapéuticas que fortifiquen la base tecnológica y productiva local, con el objetivo de disminuir los costos del sistema y ganar eficiencia y capacidad de negociación. Rescatar la práctica de la fitoterapia, con su integración a los sistemas terapéuticos en aplicación, es una estrategia que presenta amplias posibilidades de consolidación, considerando la gran aceptación que muestra la población en general.

El resultado previsible de estas actividades implica un fortalecimiento en esta área del conocimiento lo que en definitiva contribuye al aprovechamiento de los recursos naturales. Paralelamente la transferencia local de tecnología favorecerá y ampliará las relaciones comerciales en la región, con consecuencias positivas para el sistema de salud, desde una reducción de costos a un impacto en el modelo asistencial y de dependencia tecnológica existente.

Considerando todos los parámetros expuestos, se puede concluir que el escenario posible en relación a la evolución de este sector es positivo, pues existe una tendencia a aumentar la demanda de servicios y productos vinculados a la fitoterapia, lo que, por otra parte, es consistente con una mejor calidad y eficiencia en la inversión en medicamentos por parte de los sistemas de salud. En cuanto a las especies autóctonas, será necesario primero generar la demanda, ya que son productos regionales, desconocidos en otros ámbitos. Con estas especies el mercado que aparece inmediatamente listo a recepcionar una oferta bien manejada, es el MERCOSUR, por similitud de culturas y complementación de cultivos.⁴ Será prioritario asegurarse una adecuada legislación regional y una agresiva política agroindustrial para contribuir al desarrollo de este mercado. En Brasil ya existen paquetes tecnológicos para la domesticación de algunas hierbas silvestres. Y también se están organizando grupos económicos interesados en desarrollar estos rubros, inclusive algunos, subordinados a capitales multinacionales.

⁴ *Boletín Latinoamericano y del Caribe de Plantas Medicinales y Aromáticas – Eduardo Dellacassa - 2005*

En cuanto a las *plantas medicinales* el valor de comercio es muy escaso. En términos globales, el objetivo primario es satisfacer la demanda doméstica intermedia, importando variedades que no tienen oferta nacional.

Con respecto a los *extractos*; las exportaciones regionales también registran valores muy bajos como las plantas, y se concentran primordialmente en Brasil. En cuanto a las importaciones, los países que lideran son: Brasil y Argentina, básicamente desde: Estados Unidos, China, Alemania, Suiza, Italia, Francia y otros. Las exportaciones regionales se orientan primordialmente a los países desarrollados siendo el comercio intrarregional muy escaso. Sólo el 4.3% de las exportaciones se orienta a países del MERCOSUR, siendo Paraguay el principal destino.⁵

1.1.3 - A Nivel Nacional

1.1.3.1 - Plantas Medicinales

En Uruguay existen unas 50 familias que trabajan actualmente en el manejo de las plantas medicinales, aunque la mayor parte lo hace informalmente, sin apoyos técnicos ni económicos. Aún así, en el mercado interno, la venta de hierbas medicinales al público, a nivel de herboristerías y farmacias, alcanza entre 4 y 5 millones de dólares anuales.

El mayor potencial de desarrollo a nivel del país, se presenta en la producción de extractos de plantas autóctonas, principalmente marcela y carqueja. Entre las principales plantas nativas recolectadas en el país se encuentran también la pasiflora, malva, llantén y cola de caballo.

En la medida que se visualicen caminos claros de comercialización y distribución, existe un enorme potencial para esta producción⁶.

En el Uruguay, la situación con respecto al cultivo y recolección de plantas medicinales puede resumirse en una falta de estadísticas que indiquen las superficies cultivadas. En general el abastecimiento de las plantas medicinales proviene de la colecta de poblaciones espontáneas, los volúmenes de este origen se estiman superiores al 80% del total ofertado. La salvedad es en aquellas especies que coincidentemente son especies aromáticas, de las cuales sí pueden existir cultivos.

⁵ Basado en Informe Equipos Mori – 2006 – FIDA/UNOPS

⁶ Material de lectura de Investigación . Ing. Quim Heinzen – Facultad de Química UDelar Dynacit

La recolección silvestre se efectúa en muchos casos en forma irracional y es común que esté en manos de personal no calificado para realizar una correcta identificación botánica, o realizar la cosecha en el momento adecuado del ciclo de la especie.

Se denomina “yuyero” al responsable de realizar esta actividad, el que procede a coleccionar en caminos públicos o de campos. Por lo general este material no conforma los parámetros de calidad deseables ya que se secan, transportan y almacenan en condiciones inadecuadas. Estas personas abastecen a intermediarios o acopiadores, entre los que se encuentra la principal empresa del país dedicada a este rubro.

El recolector lo vende a un intermediario o acopiador que puede, a su vez, vender esta producción en bruto o con un procesamiento mínimo para ofrecer finalmente el producto en bolsitas. La hierba llega finalmente al consumidor final a la venta en farmacias, supermercados o puestos de venta ambulante.

En Uruguay no se cuenta con estadísticas que permitan cuantificar los volúmenes exactos de comercialización de estas plantas. Sin embargo, existen datos publicados sobre importaciones y exportaciones de estas plantas, de los cuales se desprende que en el año 2005 se importaron unas 74 especies vegetales por un monto de U\$S 241.308. De las especies importadas no existen prácticamente cultivos en el Uruguay, salvo experiencias a pequeña escala de algunas especies, como es el caso del grupo de productoras del Noreste del departamento de Canelones.

En cuanto a las exportaciones, el monto total ascendió a U\$S 61.641.

1.1.3.2 - Extractos y Aceites Esenciales

Se puede sin embargo aseverar que productos fitoterápicos de industria nacional, basados en especies de la flora nativa, no siempre son producidos en el país sino que se importan de otros países de la región, como sucede con extractos de marcela (*Achyrocline* sps.) y carqueja (*Baccharis trimera*). En nuestro país, la producción de extractos no se encuentra preparada para los requerimientos que exige la demanda del mercado, por esto existe un alto nivel de importaciones.

En el relevamiento de datos, se identifica que la importación de extractos corresponde a 38 especies vegetales, por un monto de U\$S 541.570 en el año 2005. El origen de las importaciones de extractos corresponde a Argentina, India, Paraguay, España, China, Francia, Estados Unidos, Italia, México, Brasil y Suiza.

En lo que hace a las exportaciones en el año 2005 se realizó una única exportación por un monto de U\$S 1.078 con destino a la Argentina.

1.2 – REGLAMENTACIONES Y NORMATIVA VIGENTE

1.2.1 - Nivel nacional

En nuestro país, no existe aún una reglamentación sobre el uso de medicamentos en base a plantas medicinales y se considera necesario contar con ella porque, entre otras cosas, facilitaría el accionar de los laboratorios así como el desarrollo mismo del sector.

En este marco existen ciertas regulaciones como las más abajo mencionadas, que intentan otorgar guías para el sector.

La Ordenanza N° 445 del Ministerio de Salud Pública (Resolución del Poder Ejecutivo N° 34.059) de 1957, reglamenta la venta de hierbas medicinales. En la misma se establecen los lugares de venta habilitados, se presenta una lista de aproximadamente 200 plantas de venta libre, pero enumeradas por su nombre común, sin referencia a su nombre científico. Asimismo se establece la prohibición de hacer anuncios de las propiedades terapéuticas, modos de administración y dosis. Las preparaciones vegetales que consisten en mezclas deberán ser presentadas ante el Ministerio de Salud Pública como especialidad vegetal. En caso que figuren vegetales con principios activos que le dieran carácter de especialidad farmacéutica, solamente podrá librarse su venta bajo la forma de tal.

La resolución 144/98 establece normas reglamentarias que contemplan la importación, elaboración, fraccionamiento, depósito y comercialización de drogas vegetales, medicamentos fitoterápicos, así como la regulación de las personas físicas y jurídicas que intervengan en dichas actividades.

Existe ausencia de un marco regulatorio que reglamente el sector. Esto se ve como una limitación en cuanto al desarrollo del mismo. Las empresas al no contar con un marco claro, se encuentran limitadas en su accionar.

Para el desarrollo de una fitoterapia debemos tener claro sus límites y posibilidades, pero además disponer de medicamentos a base de plantas que tengan garantizada su calidad, seguridad y eficacia al igual que cualquier medicamento.

Aquí adquiere gran importancia el concepto de calidad global, su control comienza cuando las plantas son cultivadas, en el proceso de recolección y continuando a lo largo de todo el proceso de fabricación.

Para la fabricación se puede emplear:⁷

- 1) drogas vegetales: que generalmente se presenta en forma molida o pulverizada.
- 2) productos obtenidos por extracción.
- 3) principios activos purificados: Se debe tener en cuenta en el primer y segundo caso que son sustancias con multicomponentes lo que implica que tengan:
 - a) componentes inertes
 - b) componentes alergénicos
 - c) componentes farmacológicamente activos (principios activos)
 - d) componentes moduladores (coadyuvantes)
 - e) componentes potencialmente tóxicos. Por esto se explica que de una misma planta se puedan elaborar medicamentos con acciones cualitativamente diferentes, dependiendo de la parte utilizada su calidad o el proceso utilizado para la extracción.

La agencia europea del medicamento (EMA) ha elaborado varios documentos que sirven de marco de referencia. La farmacopea europea aborda todos aquellos parámetros que son necesarios para discutir la calidad de un producto.

1.2.2 - A nivel regional y Mundial

No existe un sistema de regulación universal para los fitomedicamentos, sin embargo a partir de las guías propuestas por la Organización Mundial de la Salud para la regulación de los productos obtenidos de plantas, varios países han generado sus propias normas que establecen cómo deben ser tratados los fitoterapéuticos.

1.3 – INVESTIGACION Y DESARROLLO: PERSPECTIVAS

Para definir un conjunto de acciones que permitan conducir al objetivo de que el desarrollo del sector se consolide, superando las dificultades que se deben enfrentar

⁷ Informe de Quim. Farm. Ercilia Bomio p/ Asociación de Farmacias del Interior - 2003

(particularmente en relación a la dependencia tecnológica) es fundamental la inversión en investigación y desarrollo, la formación de recursos humanos y la articulación con el sector productivo.

En el medio, a partir de los últimos años, funcionan organizaciones como: PACPYMES; FUNDASOL, DINAPYME (MIEM), ONUDI, entre otros. Los proyectos que proponen estos organismos, cumplen con el objetivo de fomentar la actividad empresarial uruguaya, apoyando a las Pymes, para facilitar el acceso al mercado exportador, brindando capacitación e investigación, y fomentando el desarrollo de estas empresas en el sector. A su vez, a través de la Facultad de Química, se realizan trabajos de investigación y desarrollo.

Es posible asegurar que el sector de los fitomedicamentos tiene un desarrollo futuro con grandes perspectivas a través de varios factores que lo demuestran: tendencia del retorno a lo natural, comportamiento del mercado, demanda mundial, actividades de investigación y desarrollo de plantas medicinales, etc.

1.4 - ANÁLISIS CONCEPTUAL

A los efectos de facilitar la comprensión conceptual del presente trabajo se exponen algunas definiciones básicas que refieren a las empresas objeto de estudio y sus actividades inherentes, así como al sector en general.

1.4.1 - Definición de fitomedicamentos

Se define fitomedicamentos como aquellos productos de origen vegetal capaces de cumplir eficientemente una finalidad terapéutica, ya sea para prevenir, atenuar o curar un estado patológico. La base de los medicamentos fitoterápicos son las drogas vegetales (parte de la planta medicinal utilizada con fines terapéuticos) y los diferentes tipos de productos que de ellas se obtienen (extractos de dichas drogas o principios activos aislados de las mismas).

En nuestro país existe la resolución 144 del año 1998 del Ministerio de Salud Pública, que trata de regular conceptos relacionados con los fitomedicamentos, complementando la definición del Decreto 150 del año 1992. En ésta, se establece como medicamento fitoterápico toda preparación o producto farmacéutico empleado para la prevención, diagnóstico y/o tratamiento de una enfermedad o estado patológico, o para modificar sistemas fisiológicos en beneficio de la persona a quien se le administra, pero que no

reúnen los requisitos que debería reunir una especialidad médica o farmacéutica. Un ejemplo, es el de no ser designado por nombre convencional, sea o no una marca de fábrica o comercial, o por el nombre genérico que corresponda a su composición.

La definición dada por la resolución en cuestión dice además que deben contener como principio activo drogas vegetales puras y/o mezclas definidas de estas y/o preparados de drogas vegetales, tradicionalmente usadas con fines medicinales, y que no contengan sustancias activas químicamente definidas o sus mezclas aun cuando fuesen constituyentes aislados de plantas, salvo los casos que así se justifiquen.

Define además como “Drogas Vegetales” a las plantas enteras o sus partes, molidas o pulverizadas (flores, frutos, semillas, tubérculos, cortezas, etc.) frescas o secas, así como los jugos, resinas, gomas, látex, aceites esenciales o fijos y otros componentes similares, que se emplean puros o mezclados en la elaboración de medicamentos fitoterápicos.

Con respecto a la definición de principios activos se concentran en el concepto de las sustancias responsables de la acción terapéutica.

Una definición más técnica y más concreta de medicamentos fitoterápicos, los describe como aquellos cuyos ingredientes activos están constituidos exclusivamente por productos de *origen vegetal*, dando lugar a la forma farmacéutica más adecuada para su administración al paciente, lo que implica que para la elaboración de medicamentos fitoterápicos se pueden emplear principalmente:

- drogas vegetales, que generalmente se presentan en forma molida o pulverizada.
- productos obtenidos por extracción.
- principios activos purificados.

Desde el punto de vista de la elaboración de medicamentos el control de calidad de este grupo no presenta grandes diferencias con los que utilizan como materia prima fármacos de síntesis. Sin embargo, se debe tener en cuenta que en el caso de las drogas vegetales y productos extractivos, se trata de sistemas multi componentes, con una composición generalmente compleja.⁸

⁸ Aportes para el Desarrollo del Sector de Plantas Medicinales y Aromáticas en el Uruguay” (Fundaquim, Red Propymes, URU.TEC, Fundasol y GTZ). www.plantamedicinales.org.uy

1.4.2 - Definición de fitoterapia

Se define como fitoterapia, al grupo de diversos sistemas médicos, de cuidados y productos para la salud, que no son en la actualidad considerados como parte de la medicina convencional. Básicamente consiste en el tratamiento de problemas de salud mediante las plantas (fitomedicamentos), técnica ha venido utilizándose mundialmente, adaptándose a los recursos propios de cada lugar.

De esto surge que los tratamientos pueden ser muy diferentes según donde se lo estudie, pero en definitiva lo que se busca es que las hierbas ayuden con sus principios activos a la curación de las enfermedades.

La aplicación o consumo de estas hierbas se realiza de diferentes formas dependiendo de la planta y la dolencia. En el caso de que el efecto deba de ser interno, lo aconsejable es tomar las hierbas correspondientes mediante infusiones o comprimidos. Si se busca un efecto más localizado en el exterior del cuerpo se pueden aplicar las hierbas en forma de cataplasmas, compresas, pomadas, aceites, etc. Las presentaciones que se puede encontrar de una misma planta varían también atendiendo al uso que se vaya a hacer de la misma. El aloe vera por ejemplo tiene múltiples usos y no todos los preparados pueden utilizarse indistintamente.

Un elemento a tener en cuenta es que muchos de los medicamentos de la medicina moderna tienen principios activos que se han sintetizado a partir de las plantas. Hoy en día la fitoterapia ha ganado terreno exponencialmente como sinónimo de medicina alternativa.

1.4.3 - Plantas medicinales

Cuando el trabajo hace referencia a plantas medicinales, (producto base de la elaboración de las medicinas naturales, y a toda la cadena productiva que la comprende), nos referimos a todas las plantas del reino vegetal que por sus propiedades curativas, son utilizadas como alternativas para prevenir y tratar numerosas enfermedades, así como ayudar a los individuos en optimizar las funciones del organismo. Son aquellos vegetales de los cuales se extraen productos llamados *principios activos*, que son sustancias que ejercen una acción farmacológica beneficiosa o perjudicial sobre el organismo vivo. Su utilidad primordial es servir como droga o

medicamento que atenúe, cure o prevenga un estado patológico. Constituyen la séptima parte de las especies existentes.

Los principios activos son los que definen y sirven para clasificar a las plantas medicinales y el principal criterio para su selección y mejora, el control del rendimiento y calidad de productos del cultivo y procesado industrial, así como los que dotan a la planta de sus propiedades y usos terapéuticos.

En este sector productivo además de exponer como funcionan las empresas que lo integran así como las herramientas que utilizan y como operan para obtener una mayor productividad, es de relevancia presentar los valores y cómo la cultura e historia operan en dicho sector. Las plantas medicinales han sido utilizadas desde la antigüedad y actualmente son empleadas como una alternativa de nueva salud. Esto trae enlazado patrones culturales que fueron necesarios comprender a la hora de la investigación.

1.4.4 - Extractos o aceites esenciales

Son el resultado de la transformación de la planta donde sus principios activos son identificados y aislados, para lograr que el producto final tenga las características potenciales y sobre todo los efectos para lo cual fue creado.

Los aceites esenciales son derivados de los extractos, y se utilizan en su mayoría para la aromaterapia y perfumería. Se trata de mezclas de varias sustancias químicas biosintetizadas por las plantas.

1.5 - ANALISIS F.O.D.A. DEL SECTOR

En base a la información anteriormente expuesta y analizada, en torno a la bibliografía relacionada y datos disponibles, se desarrolla a continuación un análisis F.O.D.A. del sector de fitomedicamentos, productos naturales y afines, de pequeñas y medianas empresas del Uruguay.

El análisis FODA, se hace en base a un estudio del sector, tanto en las áreas internas como en las externas más relevantes para su actuación.

El objetivo de esta exposición es utilizar una herramienta de análisis que nos permita clasificar la información disponible en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, obteniendo de esta manera una visión integral del sector estudiado.

FORTALEZAS

- Conocimientos amplios del área agrícola.
- Capacidad para la investigación científica y tecnológica.
- Existencia de capacidad empresarial en el medio local, para pasar de una etapa de desarrollo a formas farmacéuticas apropiadas para su comercialización.
- Programas de desarrollo para incentivar la producción.
- Existencia en la región de miles de especies propicias para fines terapéuticos (Aproximadamente 10.000 especies con principios activos adecuados).
- Existencia de capital humano preparado y mano de obra con competencias adecuadas.
- Experiencia en cultivos orgánicos con certificación internacional.
- Existencia de la Cámara Uruguaya de Fitomedicamentos, como organismo coordinador y capacitador.
- Existencia de la alianza Phyto Uruguay.

OPORTUNIDADES

- Tendencia al uso de lo natural por razones culturales.
- Posibilidades agroecológicas para el desarrollo de cultivos orgánicos.
- Mercado doméstico en expansión.
- Menor costo en referencia a los medicamentos tradicionales.
- Controles de calidad en la producción industrial.
- Mejoras en el consumo.
- Preferencias por el consumo de productos fitoterapéuticos con procesos en laboratorios antes que aquellos ofrecidos directamente del campo.
- Posibilidades de exportación dado a la demanda creciente por parte de Europa Occidental desde 1970.
- Posibilidad de formar alianzas estratégicas.
- Promoción y apoyo de agentes de apoyo, subsidios o créditos.
- Ubicación geográfica de Uruguay favorable para un acceso inmediato al mercado exportador.
- Fortalecimiento de el polo logístico Uruguayo.
- Explotación de Uruguay como país natural y confiable.

DEBILIDADES

- Escasa capacidad instalada y carencia de capital monetario.
- Volumen de oferta individual insuficiente.
- Insuficiente marco regulatorio para los productos del sector.
- Mercado interno de dimensiones reducidas.
- Cuerpo medico en el ámbito de la salud que no utiliza este tipo de productos.
- Carencia de estudios científicos que avalen cualidades terapéuticas.
- Poco desarrollo de I + D.
- Incertidumbre respecto a resultados de inversiones.
- Problemas de escala internos.
- Poca formalidad en pequeñas empresas.
- Carencia de procedimientos regulados que sumen eficiencia a PYMES.
- Imposibilidad de evaluar a priori la rentabilidad de este tipo de emprendimientos.

AMENAZAS

- Desconocimiento de la cultura de asociación.
- Disposición de proyectos no del todo claros.
- Obstáculos técnicos al comercio en los principales mercados (UE).

9

⁹ Basado en entrevistas e información obtenida de referentes del sector.

CAPITULO II - LA CADENA PRODUCTIVA

Introducción

El estudio del sector, puede plantearse desde la definición de cadenas productivas. La existencia de diferentes procesos de producción consecutivos aunque con características particulares, puede permitir el seguimiento de cualquier insumo del eslabón primario de la cadena, hasta el producido final del último eslabón. Este recorrido plantea múltiples movimientos y procesos del flujo físico que conforma la cadena y que puede darse a diferentes niveles.

Se considera que el estudio y comprensión de la cadena productiva puede aportar al trabajo una visión integral del ciclo de vida que puede llegar a tener una hierba desde su presentación más natural, con la planta propiamente dicha en forma de insumo, hasta su transformación en productos de compleja elaboración técnica.

En este marco, se consideró de importancia el identificar herramientas clave para el funcionamiento eficiente de esta cadena productiva, sobre todo en el seguimiento del flujo físico de materiales, donde existen factores logísticos que unen los eslabones entre sí y al consumidor final con la cadena productiva en cuestión.

2.1 – COMPONENTES DE LA CADENA PRODUCTIVA

Como medio para identificar los elementos fundamentales que componen la definición de cadena productiva, se tomará como referencia algunas expresiones clásicas, que ayudaran a elaborar la definición con la cual se trabajará.

Una definición primaria, puede ser la establecida por J. Monfort ¹⁰ la define como *“una cadena de actividades que se completan, descomponibles en segmentos ligados entre ellos por operaciones de compra y venta”*. Según el autor, una cadena productiva se compone de múltiples actividades, este es un primer factor a considerar.

En una segunda aproximación, A. Lesage ¹¹ establece a la cadena productiva como *“la sucesión de operaciones que conduce a las materias primas al producto servido al utilizador final”*. Se establece por parte de Lesage, un orden (desde las materias primas

¹⁰ Monfort J.Y. *“En busca de los sectores de Producción” - Economía y estadística - 1983*

¹¹ Lesage, A. *“Teoría de la Aplicación de conceptos de los sectores productivos” – Informe de Matriz – UCL – Louvan la Neuve - 1984*

al usuario final), a diferencia de la definición anterior que suponía la descomposición en segmentos ligados, pero sin detallar un orden explícito.

Según D. Soulié¹², la cadena de producción es “*una sucesión de etapas tecnológicas distintas y separables asociadas en la utilización de un recurso dado a la obtención de un producto determinado*”. Se agrega en esta definición un nuevo elemento, que son las diferentes etapas o procesos productivos.

Como última herramienta para identificar los elementos que componen la cadena productiva, se tomará como referencia la de M. Rainelli¹³, quien la definía como una “*sucesión detallada de estados o acciones*”¹⁴, tomando en cuenta no solo aspectos tecnológicos sino acciones determinadas de los agentes intervinientes.

Se habla entonces de una serie de acciones o actividades que establecen un cierto orden vertical (desde las materias primas hasta el usuario final), las cuales conforman determinados procesos productivos o etapas de transformación consecutivas, que requieren de tecnología diferente a cada nivel y la intervención de ciertos agentes.

2.2 – DEFINICIÓN DE CADENA PRODUCTIVA

De lo expuesto en el punto anterior, se deduce que una cadena productiva, es un conjunto articulado o acoplado de etapas consecutivas, que se interrelacionan estrechamente a través de actividades integradas en forma vertical. En ella intervienen agentes y actividades en un proceso productivo desde la provisión de insumos y materias primas, su transformación y producción de bienes tanto intermedios como finales y su comercialización en los mercados internos y externos incluyendo proveedores de servicios, sector público, instituciones de asistencia técnica y organismos de financiamiento en un área geográfica determinada.

2.2.1 - Cadena Productiva del sector

Si se intentara hacer una exposición sencilla de la cadena productiva del sector, se pueden identificar seis productos principales que integran el flujo físico de materiales, los cuales son insumos de los diferentes procesos que componen dicha cadena productiva.

¹² Soulié, D. “*Sectores de producción y estrategias verticales*” - *Annales des Mines* - 1980

¹³ Rainelli, M. “*Los sectores de producción*” - *Tratado de Economía Industrial* - 1988

Preestableciendo el orden del producto menos elaborado de la cadena, hasta llegar al producto más complejo y por tanto el que requiere de más elaboración, se tendría el siguiente esquema:



Jornadas Oscar Maggiolo "Conocimiento y Cadenas Productivas"
Abril 2006

Como se aprecia en el gráfico, la cadena productiva del sector tiene un desarrollo vertical que comienza con hierbas frescas, las cuales son cultivadas por productores rurales que incorporan a su proceso el secado de las mismas, por el cual se obtiene una segunda escala que son las hierbas secas.

A partir del siguiente eslabón y en los subsiguientes, el producto a elaborar requerirá de tecnología y calificada capacidad técnica, ya que los procesos se tornan muy complejos y cualquier falla iría en desmedro de la calidad del producto.

La tercera etapa entonces, es la elaboración de tinturas a la cual le sigue la obtención de extractos, etapas para las cuales se requiere de maquinaria especial que permita los ensayos necesarios para asegurar la elaboración del producto en las cantidades requeridas y con las propiedades buscadas.

Pasamos a la penúltima de las etapas, que comprende la elaboración de extractos estandarizados, los cuales deben asegurar principios activos específicos para que los resultados de aplicar el fitomedicamento posteriormente elaborado en la última etapa, a las distintas dolencias sea la esperada por el usuario final.

Están presentes en todas las etapas dos factores fundamentales que son el sustento estratégico de la cadena productiva:

La primera de ellas es el valor, ya que necesariamente en cada una de las etapas de recorrido vertical, cada proceso debe añadir valor, el cual será tomado por el proceso siguiente y así sucesivamente hasta llegar al consumidor final. La creación de valor es absolutamente necesaria, ya que si una de las etapas o procesos mencionados destruyera valor, se iría en desmedro de los resultados que serán percibidos por el usuario final, y la cadena de producción no sería sustentable.

El segundo factor es el conocimiento, cada una de las etapas debe agregar conocimiento, se deben notar las buenas prácticas y el “saber hacer”. Debe quedar explícito que cada nivel de la cadena productiva está pensado a favor de la eficiencia integral y el desarrollo adecuado de cada actividad que se ejecuta.

Existen además otras actividades, como por ejemplo hacer llegar en tiempo y forma el producto al consumidor final e incluso entre los diferentes niveles, en otras palabras asegurar el flujo de materiales a lo largo de la cadena. Si bien estas actividades no la integran son de fundamental aporte a la coordinación de las actividades de la cadena y ponen a disposición de los agentes la seguridad logística de un abastecimiento adecuado.

2.3 – PROCESOS PRODUCTIVOS

Si se toma como referencia de clasificación el producido de los diferentes niveles que conforman la cadena productiva, y se agrupan según la característica del proceso productivo en el cual se transforma el flujo físico que compone la cadena, se tendría como resultante el siguiente esquema:



La cadena productiva entonces agrupada según los diferentes procesos productivos, arroja como resultado tres jerarquías productivas.

Comenzando con un proceso de producción primaria que incorpora dos etapas, las cuales implican el cultivo y secado de hierbas medicinales, cosechadas principalmente por productores rurales.

Surge también un proceso de producción secundaria, con laboratorios que parten de las hierbas secas para la producción de tinturas, extractos y extractos estandarizados, incorporando así tres de las etapas o niveles de la cadena.

Por último, en un proceso de producción terciario o de tercer nivel en el cual encontramos laboratorios altamente especializados, que parten de extractos estandarizados y elaboran fitomedicamentos.

2.3.1 - Producción Primaria¹⁵

En la producción primaria, se puede identificar las siguientes etapas que componen dicho proceso productivo:

- Propagación
- Cultivo
- Cosechado
- Procesado Pos cosecha.

Esta producción primaria, implica la obtención de plantas medicinales y autenticadas de alta calidad y pureza mediante cultivo. Para esto, debe tenerse en cuenta, la especie o variedad botánica seleccionada para el cultivo, la identidad botánica debe ser registrada y verificada tomándose un espécimen de referencia si se pone en duda la identidad. Todo esto conlleva, que se tome como referencia la Farmacopea Nacional u otros documentos autorizados a nivel nacional.

2.3.1.1 - Etapa 1: Propagación

En una primera etapa de este proceso, se deben especificar las semillas y demás materiales de propagación o plantación, éstos últimos deben ser de calidad apropiada y estar libre de contaminantes y enfermedades, de modo de favorecer el crecimiento saludable de las plantas, los proveedores de éstos deben facilitar la información

¹⁵ *Guía de Buenas Practicas agrícolas, de Recolección y de procesamiento de plantas medicinales y aromáticas – Fundasol – Julio 2007*

necesaria relativa a la calidad, identidad, y rendimiento de sus productos así como el historial de mejora genética. La calidad del material debe cumplir las normas regionales y nacionales y debe estar debidamente etiquetado y documentado, de conformidad con los requisitos establecidos.

2.3.1.2 - Etapa 2: Cultivo

El cultivo de plantas medicinales requiere de cierta gestión y cuidados intensivos, aplicando los métodos tradicionales que requiera cada especie en los casos que existan datos científicos publicados o documentados, de lo contrario debe desarrollarse un método mediante la investigación. Es de aplicación en este cultivo todos los principios agronómicos adecuados: rotación de cultivos apropiada de acuerdo al medio, labranza adaptada al crecimiento de las plantas y otras condiciones. Se debe tener en cuenta el lugar elegido para el cultivo, debido a la influencia del suelo y el clima y otros factores, ya que la calidad de las materias vegetales medicinales derivadas de las especies varía notoriamente, manifestándose en el aspecto físico o en variaciones de la composición, ya que la biosíntesis de los componentes depende también de las condiciones ambientales extrínsecas (variables ecológicas y geográficas).

En cuanto a las condiciones óptimas del suelo: tipo, drenaje, retención de agua, fertilidad, y PH, dependerán la especie de planta medicinal seleccionada y en algunos casos, de la parte de la planta destinada a la producción medicinal. La aplicación de fertilizantes es a menudo indispensable para alcanzar altos rendimientos. De las entrevistas realizadas, deducimos que es práctica común en nuestro país, el uso de fertilizantes naturales de diferentes especies, con el objetivo principal de no utilizar químicos en el proceso ya que la aplicación de estos puede alterar la producción orgánica y sus características que son determinantes en la calidad del producido final.

En cuanto al mantenimiento y protección de las plantas se deben aplicar medidas tales como: desmoche, desmeyado, poda y sombreado, mejorando así la calidad y cantidad de materia vegetal producida, aplicando cuando sea posible un sistema integrado de control de plagas que implica la aplicación de concentraciones mínimas eficaces de plaguicidas y herbicidas aprobados cumpliendo con los criterios sobre el uso de estos reglamentados en el país.

2.3.1.3 - Etapa 3: Cosecha

Básicamente refiere a la recolección de las plantas, marcando el final del crecimiento. Para garantizar la obtención de materias vegetales medicinales y productos herbarios acabados de la mejor calidad posible, se debe tener sumo cuidado en realizar la cosecha durante la temporada o período óptimos. La época de la cosecha, depende de la parte de la planta que vaya a usarse. La concentración de componentes con actividad biológica benéficas, así como la de los componentes vegetales autóctonos tóxicos o venenosos no deseados varía según la etapa de crecimiento y desarrollo de la planta, es entonces que el mejor momento para cosechar debe determinarse en función de la calidad y la cantidad de los componentes con actividad biológica y no del rendimiento total en materia vegetal de las partes de las plantas medicinales objeto de la producción.

Durante la cosecha debe tomarse la mayor precaución para evitar que materias extrañas, malas hierbas y plantas tóxicas, se mezclen con las materias vegetales medicinales cosechadas, así como debe realizarse en ausencia de lluvia, rocío o niveles de humedad excepcionalmente altos, de lo contrario, el material cosechado debe ser llevado inmediatamente a una planta de secado bajo techo, para acelerar el secado y evitar así los efectos perjudiciales tales como la proliferación bacteriana y el enmohecimiento. También debe evitar el contacto de las materias vegetales medicinales cosechadas con la tierra, y desechar las plantas descompuestas, a fin de reducir al mínimo la carga microbiana y disminución de la calidad del producto.

En nuestro país, este proceso se concentra principalmente en pequeños productores, la mecanización es mínima, tal como lo expresa Calmañana en el Capítulo V, cooperativa de producción que se basa en el trabajo principalmente manual, conserva prácticas agrícolas en algunos casos primitivas, las cuales son enseñadas generación tras generación representando una relevante eficacia que asegura los objetivos que en esta etapa se plantean.

2.3.1.3.1 - Recolección

Las cosechadoras y demás maquinas e instrumentos de corte deberán conservarse limpios y bien mantenidos. En cuanto a los permisos de recolección, en esta fase se deberá consultar y respetar la legislación nacional existente, especialmente en cuanto a la existencia de “listas rojas” que protegen especies amenazadas, así como la obtención de permisos de exportación y certificados fitosanitarios y o permisos de la CITES

(Convención sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres).

Todos los recolectores y trabajadores de la pequeña empresa, que participen en la recolección, deben conocer suficientemente las especies a recolectar y ser capaces de distinguirlas de otras especies relacionadas botánicamente.

2.3.1.3.2 - Secado

Una vez recolectadas y picadas las hierbas, se inicia el proceso de secado, el cual consta de la extracción del agua que puedan contener las plantas cosechadas, dejándolas en estado totalmente seco y pronto para su procesado posterior.

Para esta tarea pueden utilizarse máquinas de secado o hacerse naturalmente con la luz solar en cuartos de secado elaborados especialmente para esta tarea.

2.3.1.3.3 - Transporte

Las plantas cosechadas deben ser trasladadas sin demora, en condiciones limpias y secas. Pueden colocarse en recipientes bien aireados y limpios acopiando en un punto central desde donde serán llevados a la planta de procesado. Deberán evitarse asimismo los posibles daños mecánicos o la compactación de las materias primas vegetales medicinales, pues podría favorecer su descomposición o perjudicar su calidad de algún otro modo. Los recipientes utilizados en la cosecha deben mantenerse limpios y libres de restos de plantas medicinales cosechadas previamente o de otras materias extrañas o humedad.

2.3.1.3.4 - Calidad

Concluyendo esta etapa, se deben obtener certificados de calidad que aseguren la eficacia del producto. El cumplimiento de las medidas de garantía de calidad deben comprobarse mediante auditorias periódicas, en los lugares de cultivo o recolección y en las instalaciones de procesados realizados por expertos representantes de los productores y de los compradores, así como mediante la inspección, por autoridades reglamentarias nacionales, locales, o ambas. Es absolutamente necesario que todo cultivo surgido de este proceso tengan garantizadas su calidad, seguridad y eficacia. Por otra parte y extendiendo el análisis, en la producción de fitoterápicos, se presta especial importancia el concepto de calidad global, cuyo control debe comenzar ya en el proceso

de recolección o incluso antes cuando las plantas son cultivadas (como se mencionó líneas arriba), y continúa a lo largo de todo el proceso de fabricación.

2.3.1.4 - Etapa 4: Procesado Pos cosecha

Incluye a grandes rasgos la inspección y selección o clasificación. Las materias primas vegetales medicinales deben ser inspeccionadas y seleccionadas antes de su procesado primario, comprendiendo inspección visual para detectar cualquier contaminación cruzada así como por posibles materias extrañas, además se debe evaluar organolépticamente los aspectos tales como la apariencia, daño, tamaño, color, olor, y eventualmente el gusto. Luego de la recepción en la planta de procesado, las materias primas vegetales medicinales cosechadas o recolectadas deben descargarse y desembalsarse con prontitud. En los casos que vayan a utilizarse en estado fresco, éstas deberán entregarse a la planta de procesado lo antes posible tras la cosecha o la recolección.

Las materias pueden conservarse refrigeradas en tarros, cajas de arena o mediante medios de conservación enzimáticos. El secado comprende este proceso de pos cosecha, en dónde el contenido de humedad de las materias vegetales medicinales a ser usadas en forma seca debe mantenerse lo más bajo posible, con el fin de reducir los daños ocasionados por mohos y por la acción microbiana. Existen varios métodos de secado de las plantas: al aire libre (protegidas de la incidencia directa del sol), colocadas en capas delgadas sobre bastidores de secado, salas o edificios protegidos con malla metálica, por exposición directa al sol, en hornos o salas de secado mediante fuego indirecto, horneado, liofilización, microondas o dispositivos infrarrojos. El método y la temperatura utilizados para el secado pueden influir considerablemente en la calidad de las materias vegetales medicinales obtenidas. Un secado a la sombra es preferible para mantener el color de hojas y flores o reducir la decoloración al mínimo. Luego se incorpora en esta fase en algunos casos un procesado específico; ya que algunas materias vegetales medicinales requieren para aumentar la pureza de la parte de la planta a utilizar, reducir la duración del secado, impedir los daños ocasionados por mohos, otros microorganismos o insectos, reducir la toxicidad de los componentes tóxicos autóctonos y potenciar la eficacia terapéutica. Entre otras operaciones de procesado específico habituales, se pueden citar: la preselección, el pelado de las raíces y rizomas, la cocción, el remojo, el encurtido, el tostado, la fermentación natural, el encalado y el troceado. Estas operaciones deben ser realizadas únicamente por

trabajadores con formación adecuada e indicarse en el etiquetado de los materiales los diversos métodos de tratamiento antimicrobiano.

2.3.2 - Producción Secundaria ¹⁶

La producción secundaria en Uruguay está conformada por pocos actores, mediana o altamente calificados. Es posible que en el futuro algunos actores del nivel terciario incorporen esta parte de la cadena productiva a sus actividades, como ya es el caso de algunos laboratorios del medio que experimentan esta idea.

Este proceso se conforma básicamente de la transformación de la planta propiamente dicha en extractos cuyos principios activos serán identificados y aislados, para que el producto final tenga las características potenciales y sobre todo los efectos para lo cual fue creado. Es absolutamente necesario, conocer la dolencia a tratar e identificar los principios activos que lo combaten, para en una etapa posterior analizar si la planta aromática o medicinal contiene tal característica y si es posible su extracción sin que la misma pierda sus propiedades.

El cultivo de plantas aromáticas y medicinales implica necesariamente una transformación del producto verde. Esta transformación puede ser:

- Destilación
- Secado
- Extracción
- Envasado y entrega

2.3.2.1 - La destilación

Es el proceso de transformación mediante el cual obtenemos aceites esenciales. Estos aceites son productos grasos compuestos por un número muy grande de elementos químicos aromáticos muy volátiles de estructura y composición muy compleja.

La producción de aceite esencial depende de la especie, la variedad, las condiciones de cultivo y ambientales a las que ha estado sometida la producción y de las propias características de la destilación.

¹⁶ Centro Tecnológico Forestal de Cataluña – Investigación de cultivo, transformación y comercialización de Plantas aromáticas y medicinales.

La destilación es un proceso físico muy sencillo y el sistema utilizado mayoritariamente es por arrastre de vapor de agua. Este sistema no necesita instalaciones muy sofisticadas y tiene un rendimiento muy alto obteniéndose una calidad de esencia muy buena.

Una destiladora se compone de:

- Caldera
- Vaso de destilación
- Serpentina-Refrigerante
- Vaso florentino

El material vegetal recolectado y fresco se pone dentro de un vaso de destilación procurando que quede bien repartido ocupando todo el espacio. Este recipiente una vez lleno, se cierra herméticamente y desde el fondo se hace pasar vapor de agua a una presión determinada. El vapor abre las glándulas donde está almacenado el aceite y lo arrastra formando una emulsión de vapor de agua y gotitas de aceite. Esta corriente culmina en lo alto de la serpentina y es allí donde se refrigera y condensa en agua y aceite. Esta mezcla se aboca en el interior de un vaso florentino, donde por diferencia de densidades, se separan los dos líquidos.

Es necesario tener en cuenta los siguientes datos para dimensionar la destiladora: la cantidad de planta a destilar durante los años de máxima productividad, el período de recolección de cada especie a destilar, los aceites esenciales obtenidos se pueden almacenar en buenas condiciones (obscuridad, temperatura constante en torno a los 12°C y 15°C y en el interior de vidrio o bidones galvanizados) durante un largo período de tiempo

2.3.2.2 - El secado

Es el proceso de transformación por el cual obtenemos planta o partes de la planta seca. El objetivo de este proceso es doble: por un lado se pretende estabilizar y conservar en la droga seca las mismas propiedades y principios activos que contiene la planta fresca, y por otro evitar procesos físico-químicos de degradación del material. Por eso, el material debe de secarse hasta un contenido de humedad entre el 10% y el 11%.

Esta operación de secado se hace dentro de las instalaciones industriales: los secaderos, dimensionados y diseñados para una cantidad y tipo de material vegetal a tratar.

Las condiciones del proceso (temperatura y humedad) dependen de la especie a tratar, debe tenerse en cuenta la cantidad de agua que tiene el órgano vegetal a secar y la retención que hace, la temperatura máxima de secado y la humedad ambiental del aire que se utilice. Para dimensionar la capacidad del secadero hay que considerar la cantidad y el volumen de materia fresca que se quiere secar en un período de tiempo determinado.

Una vez secado el material vegetal (10 / 11% de humedad) se puede almacenar sin temor a padecer ningún proceso biológico que degrade sus principios activos.

La droga seca puede estar en forma de: raíz, planta, hoja, pétalos, semillas, corteza, estigmas, estambres, flor, capullos, frutos.

2.3.2.3 - La extracción

Es un proceso químico que utiliza elementos para obtener un líquido que contiene el principio activo deseado.

Las plantas transformadas se convierten en aceites esenciales, extractos medicinales y alimentarios, aromas alimentarios y esencias de perfumería, productos que interesan a diversos sectores industriales.

2.3.2.4 – Envasado y entrega

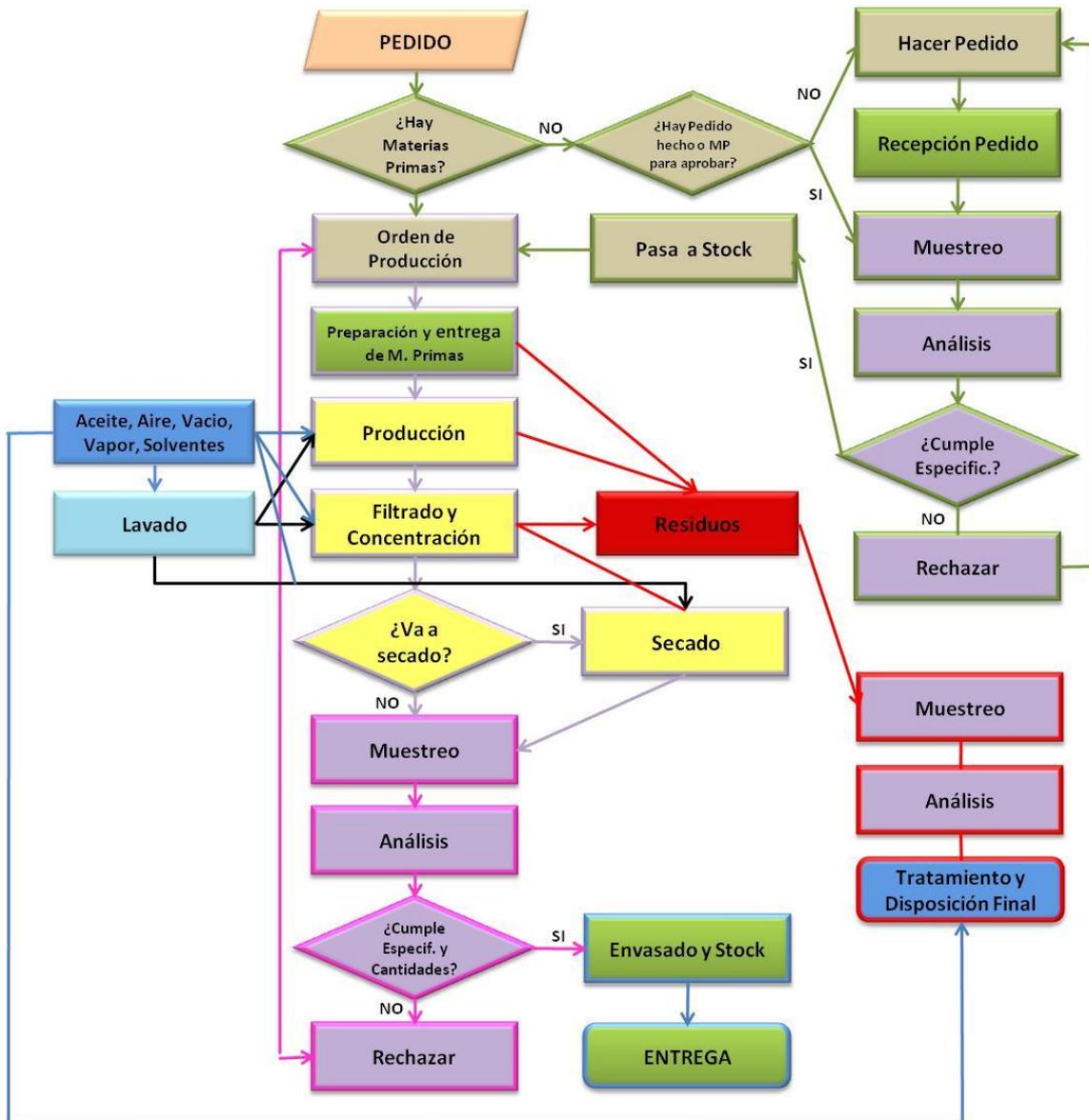
Una vez obtenido el extracto y con la seguridad que el mismo cumple con las especificaciones y cantidades requeridas por el cliente, se procede al envasado en recipientes cuyo tamaño dependerá del pedido realizado por el cliente y a los requerimientos de éste para el uso que le dará posteriormente.

2.3.2.5 – Flujograma de un proceso productivo secundario¹⁷

La siguiente figura describe un proceso productivo secundario estándar desde que se realiza el pedido por parte del consumidor hasta la entrega del producto terminado. Como puede apreciarse este proceso productivo tiene una alta carga de complejidad, la

¹⁷ Material proporcionado por Ing. Quím. R.Strada – Tepyve S.A.

cual se pretendió sortear líneas arriba al describirlo en forma sencilla y de manera general.



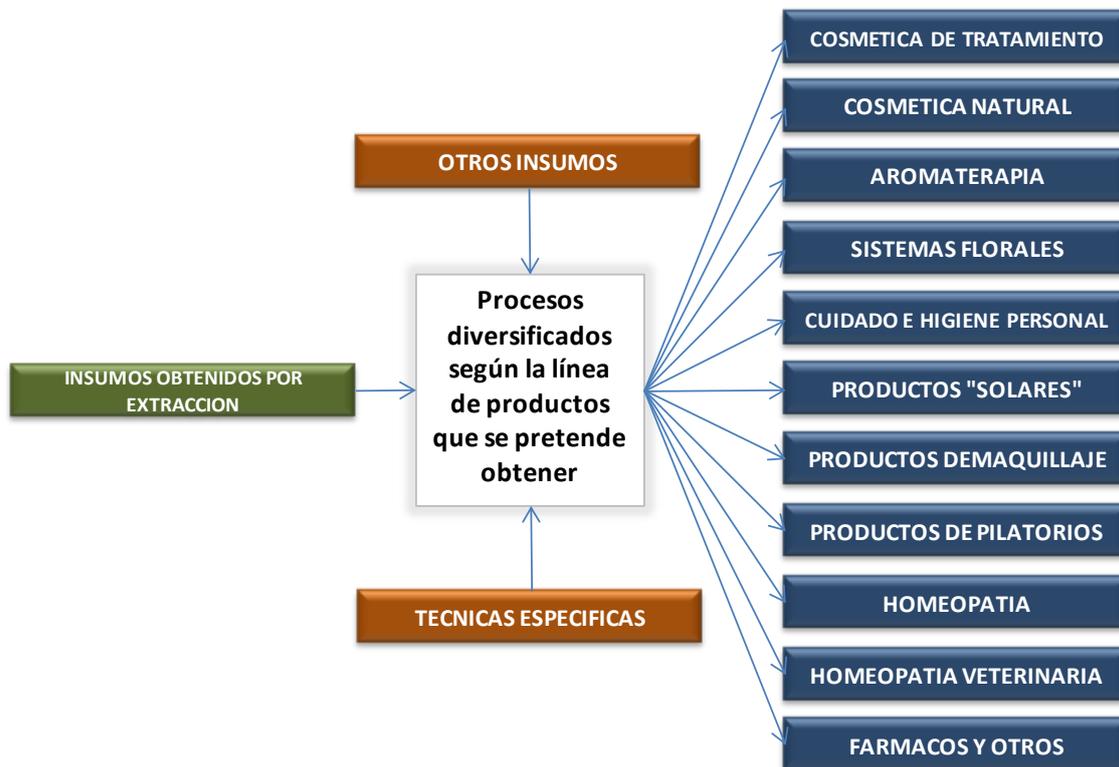
2.3.3 - Producción Terciaria

Los agentes pertenecientes a este nivel productivo, son en su mayoría laboratorios, los cuales cuentan con amplia capacidad técnica aplicadas a la producción sobre la base de insumos obtenidos por extracción en el proceso secundario. Se concentran en la elaboración de productos con propiedades curativas, terapéuticas, de protección o prevención, estética facial, corporal y a la producción de fármacos bajo condiciones técnicas de complejidad avanzada, con certificación internacional de calidad en algunos casos y procurando un bajo impacto ambiental.

Este proceso productivo, tiene como materia prima básica los diferentes extractos obtenidos de los procesos productivos secundarios, los cuales deben contar con las propiedades necesarias para la eficacia del producto a elaborar. Las características y propiedades incluidas en los extractos se potencian en este proceso, se trata de que el producido final sea aplicable para combatir, tratar o prevenir una determinada dolencia o estado. La condición es que los ensayos practicados a los extractos obtenidos, aseguren que estos incluyan los principios activos capaces de inhibir los problemas mencionados, asegurando la eficiencia del producto final, que tomará la forma más adecuada y eficiente desde el punto de vista de su uso u aplicación.

De la información obtenida sobre la descripción de procesos con estas características, entrevistas con personal técnico de laboratorios reconocidos y empresas con gran variedad de productos en el mercado, se identificó una dificultad relevante a la hora de canalizar en una descripción estándar del proceso productivo terciario. La explicación es que de este proceso surge una gama importante de productos diferentes, teniendo como única característica en común (en la mayoría de los casos), que se parte de extractos para su elaboración. En tanto si se comparan producto a producto las técnicas y procesos aplicados para obtenerlos, otros insumos y materiales utilizados, se observaran diferencias considerables entre estos factores, que hacen insostenible la idea de un planteo estándar del proceso. Por otro lado, la idea de plantear para cada línea de productos el proceso productivo que conduce a su obtención tampoco sería factible, ya que ameritaría un estudio muy extenso de temas que no son el objetivo central del presente trabajo.

Dada la explicación anterior, se plantea a continuación en forma esquemática las líneas de productos elaborables, exponiendo el inicio del proceso en base a los extractos cuya acción eficaz esté garantizada a la hora de combatir, tratar o prevenir una determinada dolencia. Un segundo paso es el proceso de dichos extractos y de otros insumos para la transformación en productos cuya forma sea la deseada de acuerdo al problema a tratar y a la aplicabilidad física del mismo.



Los resultados finales expuestos del proceso al que se hace referencia no representan una lista taxativa, no contemplan todas las líneas posibles, sino que dicho planteo surge en mayor medida de la oferta presentada por la empresas entrevistadas y de datos relevados sobre las líneas más populares y más demandadas en el mercado.

2.4 – PRINCIPALES ASPECTOS DE INCIDENCIA

Es necesario saber que está ocurriendo tanto dentro como fuera de la cadena productiva, en cuanto a los diferentes agentes y aspectos que inciden directa o indirectamente, ya que con el aprovechamiento de este flujo de información, la empresa puede ejecutar ciertas acciones que le permitan la obtención de un beneficio o mejora, o simplemente controlar el curso de los negocios monitoreando los demás agentes que conforman esta cadena.

2.4.1 – Aspectos generales o globales

La organización no debe dejar de considerar aspectos tales como el económico, tecnológico y social como potenciales factores de incidencia en su cadena de producción.

2.4.1.1 – Aspectos Económicos

En este sentido, un aspecto económico muy importante de considerar es la fase actual del ciclo de los negocios en que se encuentran las organizaciones que integran la cadena productiva. Se puede tener empresas que se encuentren en crecimiento, en expansión, contracción o directamente sobreviviendo. Es muy importante asegurar la permanencia de las empresas que componen la cadena productiva y que lo hacen eficientemente, ya que cualquier corte en el flujo físico puede estropear el ciclo productivo de las demás empresas.

2.4.1.2 – Aspectos Tecnológicos

La influencia de los cambios tecnológicos en la cadena productiva son muy importantes a la hora de la mejora en los procesos y en la calidad deseada de los productos. Las empresas no pueden estar ajenas a el monitoreo de estos aspectos y de los agentes que pueden asesorar y ayudar a la empresa a incorporar tecnología que la permita ser más competitiva y más eficiente en la cadena de producción.

2.4.1.3 – Aspectos Sociales

Los cambios en la sociedad que ocurren con el paso del tiempo también puede afectar directamente la forma en que la cadena productiva opera. En tal sentido, un cambio en las preferencias de un grupo de consumidores puede ser aprovechado y de hacerse eficientemente, implicaría una importante fuente de beneficios.

A modo de ejemplo, de materializarse la percepción de una tendencia a la utilización de fitomedicamentos, se estaría ponderando la producción del sector y seguramente la actividad de la cadena de producción se incrementaría acompañando un posible cambio en la demanda que traería aparejado tal situación.

2.4.2 – Aspectos del Ramo de Actividad

La estructura del ramo de actividad es importante para la construcción y sustento de una potencial cadena productiva. Es fundamental entender como el mismo está financiado, en qué grado o medida la presencia gubernamental incide en los diferentes procesos, la ingeniería y las estrategias típicas en materia de comercialización, entre otros. Las empresas que componen la cadena productiva deben conocer su ramo de actividad, como medio para entender el negocio.

Los agentes más importantes dentro de este grupo de aspectos, son los que conforman el grupo de competidores. Si bien el establecimiento de una cadena productiva supone cooperación, puede existir competencia a varios niveles con integrantes de la cadena en los puntos en que cuya oferta coincida, o fuera de la cadena con otras empresas o incluso con otras cadenas productivas. En este sentido, es importante saber quiénes son los competidores y como compiten.

2.4.3 – Aspectos Internos

Cuando una empresa integra una cadena de producción, no solo tiene que ser su preocupación participar eficientemente sino también estar preparado para sustentar esa eficiencia, fundamentalmente en términos culturales, prácticas adecuadas y de organización interna, factores que inciden directamente en el producido final.

La organización debe considerar cualquier cambio en la estructura de la compañía, en su cultura, en su clima organizacional, en su productividad y en sus distintas fortalezas y debilidades. Debe atender también aspectos estructurales y de sistemas utilizados por la organización para la planeación y el control del día a día, tales como controles de inventarios, distribución y sobre todo calidad.

Es importante también conocer el nivel de satisfacción de los empleados, pero sobre todo trasladar este interés a uno de los agentes más importantes en la organización que son los clientes. La calidad arrojada por los procesos internos impacta directamente en la satisfacción de los clientes, que pueden ser externos o integrantes de la cadena productiva.

CAPITULO III - LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

3.1 – PYMES

La evidencia empírica no deja dudas que en Uruguay el sector predominante es el de micro, pequeñas y medianas empresas, tendencia que se ve fielmente representada por el universo objeto de estudio, ya que tanto las empresas de producción entrevistadas, y distribuidores que intervienen en los procesos, se encuentran dentro de los grupos mencionados.

3.1.1 – Clasificaciones

No existe un criterio único en todos los países para la categorización de las Pymes según su personal ocupado. Así por ejemplo los países de la OECD clasifican como microempresas a aquellas que tienen entre 1 y 19 empleados, pequeñas a las que tienen entre 20 y 99, y medianas a las que tienen entre 100 y 499. De manera diferente, los países de la Unión Europea fijan un límite de 250 empleados a las empresas medianas y los Estados Unidos categorizan como medianas a las empresas que tienen entre 500 y 1500 ocupados. Es decir, que muchas de las empresas medianas de este último país serían grandes para la OECD y la UE. Argentina y Brasil tienen a su vez criterios variables según el sector de actividad económica en el que esté ubicada la empresa. Existe una serie de problemas a la hora de definir a la pequeña y mediana empresa, ya que cualquier clasificación es muy débil a la hora de identificar el factor por el cual hacerlo. Es muy difícil establecer un criterio de clasificación común a todas las empresas, no se puede confiar en considerar individualmente la cantidad producida, los niveles de facturación u otros indicadores económicos para poder discriminar unas de otras. También es relativa su clasificación en base a valor patrimonial o capital humano, escala, mercados en los que participa, etc.

Dicho esto se puede afirmar que la pequeña empresa desafía cualquier definición “fácil”. José Arocena¹⁸ toma como recurso para tal definición, dos grupos de indicadores, cualitativos y cuantitativos. En los cualitativos incluye aspectos como la cultura empresarial, grado de formalización de la gestión, forma de inserción en el sistema económico. En los cuantitativos comprende factores como el capital invertido, volumen de producción, valor agregado, mano de obra ocupada, tecnología incorporada.

¹⁸ Miembro de la Universidad Católica del Uruguay-Centro Latinoamericano de Economía Humana.

Paul Resnik¹⁹ por su parte, considera los factores arriba mencionados buscando una definición certera y concluye que no existe mejor definición que la denominada “funcional”. Afirma que los negocios son pequeños, siempre y cuando el director – propietario pueda personalmente controlar el conjunto y el tamaño de la empresa, no existiendo una estructura de dirección descentralizada en esencia.

3.1.1.1 - Mercosur

Existe una resolución de la CMC²⁰ (56/98) de diciembre de 1998 que establece límites diferenciales según se trate del sector manufacturero o del sector comercio y servicio de acuerdo al siguiente detalle:

A – Sector Industrial:

	Personal Ocupado	Ventas Anuales
Micro Empresas	1 a 20	400.000
Pequeñas Empresas	21 a 100	3.500.000
Medianas Empresas	101 a 300	10.000.000

B – Sector Comercio y Servicios:

	Personal Ocupado	Ventas Anuales
Micro Empresas	1 a 5	200.000
Pequeñas Empresas	6 a 30	1.500.000
Medianas Empresas	31 a 80	7.000.000

3.1.1.2 - Uruguay

En Uruguay, existe un importante número de estudios estadísticos que buscan clasificar los diferentes tipos de empresas en base a las distintas definiciones disponibles y a las que se dedicará líneas abajo.

A su vez, la categorización de empresas en Uruguay incluye tres variables (empleo, ventas anuales y activos), y no hace distinciones por sector. Considerando sólo la variable personal; las categorías son micro 1 a 4 personas, pequeña 5 a 19 personas y mediana 20 a 99 personas. (Decretos N° 54/92 y 266/95):

¹⁹ Paul Resnik – *Como dirigir una pequeña empresa* - Mc Graw-Hill / Interamericana de España S.A.- Abril 1995

²⁰ Consejo de Mercado Común – Órgano supremo del Mercosur, creado en 1991.

	Ventas Anuales USD (*)	Personal Ocupado	Activos Totales USD
Pequeña Empresa	60.000 ≤ VTAS ≤ 180.000	5 a 19	20.000 ≤ AT ≤ 50.000
Mediana Empresa	180.000 ≤ VTAS ≤ 5.000.000	20 a 99	50.000 ≤ AT ≤ 350.000

(*) Ventas Sin IVA

Fuente Dec. 266/995 del 19 / Julio / 1995

Según el criterio de categorización adoptado por la legislación uruguaya y de acuerdo a datos del registro de actividades económicas se plantea lo siguiente.

Datos sobre Empresas y Sectores de Actividad

Tramo de Personal Ocupado	Cantidad de Empresas		Personal Ocupado	
	Total	%	Total	%
1 a 4 personas	94.452	85,3	150.748	27,5
5 a 19 personas	12.873	11,6	117.166	21,4
20 a 99 personas	2.868	2,6	111.245	20,3
100 o mas personas	523	0,5	168.547	30,8
TOTAL	110.716		547.706	

Datos publicados por el INE Año 2005

Del cuadro se desprende:

A – La micro empresas es el tipo de organización predominante en la economía uruguaya, dado a que representan el 85,3% del total de empresas, aunque absorbe solamente el 27,5% de la mano de obra ocupada.

B – La suma de micro empresas y pequeñas empresas representa el 96,9% del total de unidades económicas del país y absorbe la mitad del personal ocupado.

C – La mediana empresa está constituida por 2.868 empresas por lo que representa solamente el 3% de las unidades económicas, aunque absorbe el 20,3% del personal ocupado.

A partir de la definición se conoce a dónde apuntar a la hora de identificarlas en nuestro medio.

Con fecha 20 de Diciembre de 2007 por decreto 504/007, el Poder Ejecutivo modificó la categorización de las unidades económicas en micro, pequeñas y medianas empresas que venía rigiendo desde Julio de 1995, período que a su vez había modificado la

categorización inicial establecida por decreto en febrero de 1992. La clasificación entonces se determinará en función del personal ocupado, conjuntamente con la facturación anual (expresada en unidades indexadas), conforme a los siguientes límites cuantitativos:

	Personal Ocupado	Ventas Anuales
Micro Empresas	No mas de 4	Hasta 2.000.000 de UI
Pequeñas Empresas	Hasta 19	Hasta 10.000.000 de UI
Medianas Empresas	No mas de 99	Hasta 75.000.000 de UI

El decreto define personal ocupado como las personas que trabajan en la empresa y titulares o socios por los cuales se realicen aportes al BPS, mientras que las ventas anuales son netas de impuestos, luego de devoluciones y/o bonificaciones. Si existen empresas que entran en alguna de las clasificaciones anteriores, pero que son controladas o pertenezcan a un grupo económico que en su conjunto supera los límites establecidos, no se consideraran en ninguna de las categorías de unidades económicas establecidas.

3.1.2 - Características del Sector Pymes

3.1.2.1 – Distribución geográfica

En cuanto a su distribución geográfica debe señalarse que un solo departamento, Montevideo, cuenta con el 62% del número de empresas. De ellas, 78% son microempresas, 13% pequeñas, 2,5% medianas y 1,5% grandes. En Montevideo se encuentra el 62% de las micro y el 63% de las pequeñas. Pero en el caso de las empresas de tamaño mediano la concentración de ellas en la ciudad capital es bastante superior (73,5%), y ello es mucho más notorio en el caso de las empresas grandes (80%).²¹

Otra información relevante para conocer la dinámica empresarial es la referida a la creación de empresas, salidas del mercado y vida media de los diferentes establecimientos. Se conoce que durante el período 1995-1997 se crearon 27.598 nuevas empresas (en realidad se crearon y sobrevivieron), de las cuales 92,5% correspondieron al área de las micro empresas. Éstas a su vez dieron ocupación al 56,7% de un total de plazas de 61.060 puestos. Mucho más reducida fue la creación de nuevas pequeñas

²¹ Fomento Actividad Empresarial Uruguay – Informe UNIDO - Septiembre 2004

empresas (solo 6,8% del total creado), las cuales a su vez dieron empleo a 23,7% del total de los puestos laborales de las nuevas empresas. En orden decreciente, las de tamaño medio solo se llevaron el 0,6% el total de nuevas empresas, llegando a ocupar 5.694 nuevos obreros y empleados, es decir 9,2% del total de nuevos ocupados. A nivel de grandes empresas solo se crearon 26 nuevas unidades o apenas el 0,1% del total de los emprendimientos nuevos. Distinto fue su impacto sobre el empleo, puesto que absorbieron el 10,3% de los nuevos empleos.²²

3.1.2.2 – Acceso al financiamiento

Según las características del mercado crediticio uruguayo, experiencias de empresas entrevistadas, así como informes públicos de prensa, afirman como característico de las Pymes la notoria y repetida incapacidad para acceder al financiamiento bancario, financiamiento que cuando existe lo es a costa de una muy elevada tasa de interés, reflejo esto de la mencionada incapacidad. Diversas razones lleva a esta situación, entre las que prevalece la falta de garantías o avales, la importancia de los costos fijos en la concesión de los créditos lo cual lleva que a menor monto del crédito, más caro resulta el prestatario, la carencia de una adecuada organización administrativa que haga posible evaluar con mayor precisión los riesgos que asumen las instituciones crediticias. Aun así, esto es discutible, ya que para ciertos sectores las opciones de acceso al crédito se han incrementado notoriamente para las Pymes.

Tampoco parece existir adecuada información sobre líneas de financiamiento disponibles para inversiones y para exportaciones.

3.1.2.3 – Acceso al mercado externo

Surge también -de entrevistas con empresarios representativos- realizadas por la UNIDO, que existen dificultades para que este tipo de empresas tenga un **acceso** fluido a los mercados externos. Dado un mayor grado de apertura de la economía y enfrentadas a una competencia con el resto del mundo, estas empresas acusan la existencia de importantes brechas tecnológicas, más la distorsionante presencia de prácticas de dumping, trabas aduaneras, falta de adecuada información en tiempo y forma, para mencionar solo algunos de los principales problemas al que se agrega muy especialmente, la falta de capacitación en gestión empresarial que caracteriza a este

²² Informe UNIDO Sep. 2004. Fomento Actividad Empresarial Uruguay - Sep. 2004

perfil de empresario. Éstos también están afectando a las PYMES que comercializan con los países vecinos del MERCOSUR.

3.1.2.4 - Calidad

Otras dificultades que según las referencias obtenidas están afectando a las PYMES exportadoras provienen de la incapacidad de satisfacer en muchos casos los estándares de calidad y las certificaciones pertinentes.

Si bien el problema es advertido y ello ha llevado a tomar decisiones y acciones tendientes a remediarlo, éstas son incipientes y las carencias son muchas. Entre las acciones emprendidas cabe mencionar el Programa sobre normas ISO 9000 que financia el BID y se ejecuta a través de la *Unión de Exportadores*, como así también el Premio que concede el Comité Nacional de Calidad y que cuenta con un amplio apoyo y divulgación.

3.1.2.5 – Toma de decisiones

Vale la pena insistir en la importancia de contar con información adecuada para la toma de decisión empresarial. Aquí también las carencias son importantes a juzgar por lo observado y los reclamos de contar con más y mejor información sobre mercados factibles y facilidades posibles para las exportaciones.

A pesar de las dificultades de la obtención de la información el hecho de ser Pyme, facilita la toma de decisiones a nivel gerencial rápidamente. Ésta prontitud se da, dada la característica jerárquica de las Pymes, donde el dueño director en muchos casos concentra decisiones a nivel operativa, tomándolas en el momento preciso con la información disponible del momento.

3.1.2.6 - Tecnología

Las Pymes tienen la necesidad de contar con más información, sobre proveedores de tecnología (precios y garantías incluídas), a fin de alcanzar un mayor acceso a mercados ya identificados.

La tecnología de Internet, es un medio de salida al mercado que poseen las Pymes, a un bajo costo con respecto a los beneficios futuros que les puede retornar. Según datos de

la consultora Prince & Cooke²³, revelan que más del 99% de las Pymes usan internet, pero solo una de cada dos Pymes tienen un sitio web.

3.1.3 – Políticas Públicas e instituciones de apoyo al sector de PYMES

Existe en Uruguay una carente legislación específica de protección y ayuda a este tramo de empresas, desde las micros hasta las medianas. De todos modos, se destaca la función encomendada a la Dirección Nacional de Artesanos, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME). Esta entidad, fue creada por Ley N° 16.170 del año 1990 con cometidos asignados en su artículo 305, luego ve ampliadas sus funciones por la Ley 16.201. En su artículo 3° esta Ley agrega a dichos cometidos un conjunto muy vasto de objetivos a cumplir, a punto tal que hoy puede considerarse a la DINAPYME el organismo fundamental para la promoción y apoyo a este tipo de empresas.

De acuerdo al artículo 3° antes comentado de la Ley 16.201, la DINAPYME debe:

- Coordinar todas las actividades que se desarrollen en el país en el fomento de las Pymes (incluidas las artesanías) y asesorar al Poder Ejecutivo en cuanto a su desarrollo y promoción.
- Promover la capacitación de sus empresarios en temas de organización y gestión y facilitar el acceso a todo tipo de información pertinente.
- Requerir asistencia técnica y económica de organismos nacionales e internacionales, públicos y privados.
- Fomentar la instalación de agroindustrias y hacer estudios de factibilidad de complejos agroindustriales.
- Realizar diagnósticos sectoriales tendientes a individualizar los sectores con mayor potencialidad a fin de apoyarlos con tecnificación y modernización de su gestión empresarial.
- Fomentar la instalación de pequeñas y medianas empresas en el interior del país.
- Llevar un registro de las micro, pequeñas y medianas empresas y de los artesanos.
- Facilitar los trámites administrativos requeridos para la instalación y funcionamiento de estas unidades económicas, asesorar a los empresarios y procurar la simplificación de dichos trámites.

²³ www.todologistica.com

En esta Ley ampliatoria también está prevista la creación de una *Comisión Honoraria* integrada por representantes de diferentes instituciones estatales y del sector privado, con la finalidad de prestar asesoramiento a la DINAPYME. Ésta dirección se encuentra actualmente en pleno proceso de readaptación a las exigencias del mercado. Hasta el presente su tarea se ha orientado hacia dos campos de acción. Uno relativo al aspecto promocional de las Pymes, y el otro al desarrollo de la artesanía. Cabe señalar que es precisamente en este último donde se advierte el mayor esfuerzo realizado. Esto puede ser considerado como una señal de que el gobierno de Uruguay ha decidido viabilizar las distintas acciones referidas a las Pymes a través de la DINAPYME, decisión que al parecer cuenta con aceptación generalizada en los diversos ambientes vinculados a este tema.

A partir de esta situación es preciso señalar que si bien las normativas legales resultan relativamente sencillas, las evidencias recogidas también indican que existe un cierto grado de superposición de acciones entre las distintas instituciones públicas, paraestatales y privadas, es decir que una mayor coordinación sin dudas redundaría en mejores resultados y menores costos de los programas de apoyo a estas empresas. Un buen ejemplo de la importancia de tener una muy buena coordinación y de los mejores resultados que esto acarrearía lo proveen el *LATU* y la *CND*, que como entes paraestatales brindan servicios de apoyo y asesoramiento en la gestión empresarial juntamente con otras organizaciones privadas tales como *ANMYPE*, *Cámara de Comercio*, *CIU*, *CEDU*, *CAMBADU* y *FUNDASOL*.

Esto también es notorio en el área de la capacitación, en la cual en general se observa la participación de numerosas instituciones que se preocupan por llevar adelante programas de esta naturaleza. Entre los organismos públicos que ofrecen capacitación cabe mencionar a *UTU*, *INJU*, *JUNAE*, *DINAE*, *DINAPYME* y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social conjuntamente con el *JUNAE* (estos últimos enfocan los problemas vinculados a la reconversión laboral). Entre los entes paraestatales que ofrecen algún tipo de capacitación cabe mencionar a la *CND*, a través de un crédito del *BID*, *LATU* y *COCAP*, mientras que en los privados aparece la *UNIT* (sobre normas técnicas), *FUNDASOL* (gestión empresarial), *ANMYPE* (gestión empresarial), *CIU*, *ADM* (gestión empresarial), *ACDE* (gestión empresarial), *CAMBADU* (administra un programa del *BID*), *RED PROPYMES*, *PACPYMES*. Algo similar ocurre en el caso de la asistencia crediticia, en donde también actúan varios organismos. Entre los públicos

el principal es el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), cuyas dos principales líneas de crédito están guiadas al sector agropecuario y a las Pymes, especialmente para la exportación de sus productos, incluyendo una línea destinada a la prefinanciación de exportaciones.

El BROU es la institución crediticia más importante de Uruguay, prestando sus servicios en todo el país a través de 118 sucursales, con lo que se asegura llegar a prácticamente todas las empresas del país. A su vez, la CND administra fondos de carácter externos a esa institución paraestatal. Por su parte en el sector privado existe un gran número de organismos cuyas actividades crediticias están reglamentadas por el Banco Central del Uruguay. Pero a la vez actúan otras organizaciones no regidas por el Banco Central y que canalizan sus créditos sobre todo a las micro y a las pequeñas empresas, tales como FUAAN, FUNDASOL e IPRU.

La actividad exportadora que realizan las PYMES también recibe al apoyo de varias instituciones, entre ellas: Uruguay XXI y el LATU, NEX EMPRETEC, CIU, ANMYPE, entre otras.

Finalmente cabe citar a la Unión de Exportadores, entidad que recientemente firmó un convenio con otras instituciones uruguayas para llevar a cabo el proyecto “Exporta Fácil”. Éste tiene como finalidad brindar a cada exportador interesado información sobre los requerimientos específicos exigidos por las distintas aduanas del mundo para admitir la introducción al país de productos del exterior.

En opinión de los directivos de la Unión de Exportadores los cuatro problemas principales que deben sortear las empresas con propósitos exportadores son: a) conseguir financiamiento a tasas de interés razonables; b) la atomización del número de oficinas que el exportador debe recorrer en búsqueda de información y trámites a realizar; c) las trabas y restricciones de todo tipo (arancelarias y para arancelarias) que rigen en los mercados del exterior a los cuales pretenden acceder los exportadores uruguayos; d) ausencia de una legislación apropiada para fomentar la creación de consorcios exportadores y la integración de cadenas de valor.

Estos problemas son también advertidos por las otras organizaciones consultadas, junto a aquellos referidos a la necesidad de brindar apoyo a las Pymes para mejorar su organización interna tanto en cuestiones referidas a la producción, a la administración y

gestión, a la disponibilidad de información y de tecnología, como a capacidad de preparar un plan de negocios.

De todo lo anterior se advierte la conveniencia de contar con un buen relevamiento de instituciones y acciones de política vinculada al tratamiento de las Pymes a fin de lograr un mejoramiento y coordinación que permita alcanzar los resultados esperados en la tarea ahora propuesta.

3.1.4 - La Pyme y el crecimiento de los negocios

Dadas las condiciones, los estilos de dirección adecuados, el espíritu emprendedor de sus referentes y el potencial crecimiento de sus negocios apoyado por una conducta firme a alcanzar los objetivos definidos, una pequeña empresa puede transitar ascendentemente en las distintas definiciones dadas. Puede incrementar sus negocios con un impacto directo a sus ventas, lo que demandara seguramente más personal ocupado, y el crecimiento en los activos será también innegable. En estas circunstancias, es necesario que la pequeña empresa sepa estimular dicho crecimiento como también administrarlo, de modo que necesitara seguir una estrategia que le asegure un camino a recorrer en busca de esos objetivos que se tornaran cada vez mas ambiciosos.

La pequeña empresa, a pesar de sus pequeñas dimensiones y el poco personal ocupado que pueda llegar a emplear, puede tener potentes armas estratégicas, que construidas sobre una base real, en línea con la eficiencia de los recursos y los objetivos generales, pueden significar el puente hacia negocios de gran escala, que suelen demandar volúmenes importantes de capacidad logística. A medida que esto ocurre la empresa debe comenzar a pensar en grande y no descartar la posibilidad de un crecimiento tanto horizontal, como verticalmente, lo que en algunas circunstancias implicaría la negociación directa con el entorno, con el fin de construir alianzas estratégicas que le permitan introducirse a negocios a gran escala. En relación a esto es conveniente dar un vistazo a las distintas posibilidades de perfiles estratégicos que una pequeña empresa puede asumir en pos del crecimiento en sus negocios así como la generación y administración de ventajas competitivas que de ser sustentadas y potenciadas pueden significar un crecimiento de los negocios.

Lograr una participación relevante de este tipo de empresas, competitivas a nivel internacional conduce a un sustancial mejoramiento de la competitividad de toda la economía a nivel nacional

3.2 – PERFILES ESTRATEGICOS DE LAS PYMES

Una pequeña empresa puede presentar ventajas competitivas frente a una gran empresa perfectamente, se las puede potenciar como medio para facilitar su supervivencia. Definiremos dos de las principales bases estratégicas que han servido a las pequeñas y medianas empresas para sustentar los objetivos mencionados a lo largo del desarrollo de sus negocios.

3.2.1 – El marketing de guerra de Ries y Trout²⁴

Hicieron una propuesta basada en las relaciones entre marketing y las operaciones de guerra, con una serie de afirmaciones que dejan en claro la intención de los autores.

La verdadera naturaleza del marketing no es servir al cliente, sino burlar, flanquear y poner fuera de combate al competidor.

El marketing es una guerra donde el enemigo es la competencia y el cliente es el territorio a conquistar.

Así como el pez grande se comió al chico, las empresas grandes vencen a las pequeñas.

Definen una serie de estrategias o métodos para desarrollar un marketing de guerra cuya aplicación depende de la posición de la empresa en el cuadro estratégico. Plantean entonces la guerra *Defensiva* utilizada solo por el líder, *Ofensiva* aplicada por quienes están en 2° o 3° lugar en el mercado, *Flanqueo* y *Guerra de Guerrillas* aplicado por empresas pequeñas, estrategia a la cual pueden recurrir para competir con las empresas grandes.

Aconsejan hallar segmentos de mercado pequeños como para poder defenderlos, tratar de no actuar como el líder del mercado y estar preparado para retirarse del mercado en cualquier momento.

En nuestro país este desarrollo a simple vista puede tener escasa aplicabilidad, dada la escala de los mercados, la forma en que los mismos están organizados y las

²⁴ *Marketing de Guerra – Ries, Al. Trout, Jack – McGraw Hill (España) – Abril 1995*

características de una competencia poco aguerrida que aún está lejos de llegar al extremo planteado por los autores. En el universo de estudio, al igual que en todos los mercados, no deja de plantearse la competencia, pero teniendo en cuenta que el sector de fitomedicamentos está aún experimentando un leve proceso de crecimiento y que cada uno de sus actores están aun afianzándose a sus roles en el mercado, se puede decir que una estrategia de este estilo puede no dejar los resultados esperados, donde el mercado y la demanda aún son suficiente para los actores que lo integran.²⁵

Sin embargo, si bien en nuestro país no es necesario salir a “pelear” una porción de mercado, puede ser una estrategia muy efectiva en mercados del exterior donde los negocios suelen ser más competitivos y el desarrollo del sector implique aferrarse a esa porción de mercado obtenida y después de ahí crecer mediante el planteo de una feroz competencia.

3.2.2 – Estrategias Genéricas de Porter

A principios de los 80, Porter²⁶ planteó que para enfrentarse a fuerzas competitivas, las empresas pueden optar por alguna de las siguientes estrategias:

3.2.2.1 - Liderazgo en costos

Esta estrategia competitiva enfatiza en el logro de costos menores que los de los competidores, sin descuidar la calidad y el servicio. Establece que la ventaja en costos es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que puede tener una empresa, debiendo apuntar sus estudios no solo a la producción sino también a la mercadotecnia, servicio e infraestructura. Técnicamente se hace un desglose de la cadena de valor de la empresa, de su proceso de creación de valor y se estudia actividad por actividad analizando la importancia relativa de la misma en términos de costos y beneficios, contemplando la posibilidad de sustituir o mejorar según las conclusiones del análisis.

La organización requiere un estricto control de costos, informes frecuentes y detallados, responsabilidades estructuradas que le permitan aplicar la estrategia cuando desea ser el productor con costo más bajo en su industria. Un líder en costos bajos busca activamente factores de eficiencia en la producción, marketing y las demás áreas de

²⁵ Conceptos propios basados en entrevistas

²⁶ Michael Porter – *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors* – Nueva York: Free Press - 1980

operación, manteniendo un nivel mínimo de gastos generales con el fin de realizar todo lo posible en recortar sus costos.

3.2.2.2 - Diferenciación

En la aplicación de la estrategia genérica de diferenciación, se trata de crear algo que sometido a la percepción del mercado sea considerado como único. Requiere de fuertes inversiones en investigación, diseño, materiales y sobre todo intenso apoyo del cliente, ya que juega mucho la lealtad de éste hacia la marca, por el hecho de que no todos estarán dispuestos a pagar precios muy elevados más allá de reconocer la superioridad de la empresa en el sector. Es fundamental que la estrategia de diferenciación adoptada sea sostenible.

Las fuentes de diferenciación pueden ser: alta calidad, servicio extraordinario, diseño novedoso, capacidad tecnológica o una imagen de marca inusualmente positiva. La clave de esta estrategia es que el atributo del producto o servicio elegido como elemento de diferenciación deberá distinguirse del de la firma de sus competidores y ser suficientemente importante para justificar un precio especial que sea mayor al costo de dicha diferenciación.

El elemento determinante de esta estrategia es la correcta elección de la fuente de diferenciación. Existen ocasiones en las cuales es conveniente la adopción de esta estrategia, es el caso de empresas que con sus requisitos organizacionales comunes se adaptan a ésta. Es el ejemplo de firmas que al no poseer una infraestructura solvente no pueden aplicar una estrategia basada en el liderazgo en costos, y mediante el enfoque basado en la diferenciación pretenden ser únicas en la industria en dimensiones que sean sumamente apreciadas por los compradores.

3.2.2.3 - Enfoque o segmentación

Se enfoca sobre un grupo de compradores en particular, ya sea una línea de producto o mercado geográfico. Procura servir un segmento del mercado y no todo, buscando el resultado de lograr un sector específico, ya sea en una diferenciación por satisfacer mejor las necesidades en el sector o bien el logro de costos inferiores. Dicha estrategia tiene 2 variantes, la primera es enfocarse en costos, procurando ofrecer el producto de menor costo en el segmento seleccionado y la segunda es la diferenciación, donde la empresa procurara ser la única en dicha porción del mercado.

Las organizaciones seleccionan un segmento de un mercado o un grupo de segmentos de una industria con exclusión de las demás. Esos segmentos pueden elegirse en función de variedad de productos, tipo de comprador final, canales de distribución o localización geográfica de los compradores. La meta es explotar un segmento estrecho de un mercado y que sea factible va a depender de la magnitud del segmento elegido y de que este pueda sostener el costo adicional del enfoque²⁷.

3.2.2.4 – Evidencia de estas estrategias en el universo objeto de estudio

Conviene tener presente que cualquiera que sea la estrategia competitiva que una organización decida aplicar, forma parte del proceso de administración estratégica, el cual desempeña un rol fundamental en el éxito de una organización.

Estas estratégicas genéricas definidas por Porter, son técnicamente las más adecuadas a pequeñas empresas, y las que han generado evidencia de buenos resultados en la práctica y a lo largo del tiempo. Muchas veces aplicadas por absoluta intuición, sin la planificación formal de estas estrategias, sin una definición explícita, pero presente en el desarrollo de los propios procesos organizacionales, con la meta de alcanzar la eficiencia y la rentabilidad en base de prueba y error.

En lo que al universo objeto de estudio se refiere, encontramos empresas de producción primaria con clara evidencia de una estrategia estructurada en base a diferenciación. Se identificó el desarrollo de procesos diferenciados, procurando ser únicos proveedores de productos primarios a la cadena productiva y con las características de calidad exigidas por la misma, buscando la excelencia en las técnicas de producción de modo que estos procesos, no vayan en desmedro de las características naturales de los productos a obtener.

Por otro lado, los sectores secundarios y terciarios (o más industrializados) de la producción de fitomedicamentos, suelen enfatizar el control de costos, dado a que sus procesos sofisticados demandan no solo capacidad técnica sino también una infraestructura adecuada para la obtención de un producto que cumpla con los requisitos suficientes para su salida al mercado. Se trata entonces de realizar los procesos más eficientes, las practicas más adecuadas, con los profesionales más capaces y especializados, tratando de acumular el menor costo en sus procesos, lo que implicara

²⁷ Stephen P. Robbins y Mary Coulter – *Administration – Prentice-Hall, Inc. A Pearson Company – Sexta Edic. 2000*

en el momento de la venta la posibilidad de establecer precios más flexibles para una futura estrategia de mercado a nivel interno como un eventual negocio con el exterior.

3.2.3 - La expansión vertical ²⁸

Líneas arriba se mencionaba la posibilidad de establecer diferentes negociaciones con el entorno tratando de estimular la participación conjunta en un negocio emergente que puede implicar un crecimiento tanto para la empresa como para el entorno mencionado. Como se desarrollará en capítulos posteriores, la empresa no se encuentra aislada, sino por el contrario, es parte de una cadena de abastecimiento, que implica una visión global de los negocios en busca de comprender un proceso productivo desde el inicio.

La estrategia disponible luego de una expansión horizontal, para la empresa es la integración vertical, buscando el incremento del valor agregado a partir de una base de negocios dada. Con el crecimiento vertical, se pretende extender los negocios actuales de la organización en dos posibles direcciones: ²⁹

- a) La integración hacia adelante, que conduce a un mayor acercamiento a los clientes mediante la realización de las actividades relacionadas con la distribución y venta.
- b) La integración hacia atrás, que ocurre cuando la organización busca un mayor control sobre sus sistemas de suministros ampliamente entendidos.

Se da el crecimiento vertical, cuando la empresa evalúa la posibilidad de incorporar procesos que antes eran adquiridos en el mercado (que implica entre otras cosas exhaustivos análisis de costos), o la constitución de alianzas estratégicas con eslabones del proceso productivo global anteriores o posteriores, con el fin de atacar nuevos mercados y de los cuales se obtendrá un mayor beneficio actuando en conjunto.

3.2.4 – Expansión Horizontal

Se da cuando la compañía adquiere o desarrolla productos nuevos que podrían interesar a su grupo actual de clientes aún cuando éstos, puedan no tener, tecnológicamente una relación con la línea de productos existentes.

²⁸ Ansoff, Igor “ Corporate Strategy” - 1965

²⁹ Mintzberg, Henry y otros – “ El proceso estratégico Conceptos, contextos y casos” - Pearson Educación -1997

Más adelante, en el Capítulo V, se expondrán evidencias en nuestra investigación que reflejan el concepto planteado, en cuanto a la capacidad innovadora y a los productos de las empresas del sector, para poder diferenciarse en el mercado.

3.2.5 - Las alianzas estratégicas

Ries y Trout sostienen que el desarrollo de alianzas estratégicas es muy común en sectores industriales donde predomina la competencia de pequeñas y medianas empresas.³⁰

Existen varias definiciones de alianzas estratégicas, una de ellas es la relación formal creada entre organizaciones independientes con el objetivo de lograr metas mutuas en conjunto. En el consorcio Phyto Uruguay, clara alianza estratégica de 10 empresas del sector de fitomedicamentos, el objetivo mutuo es llegar a la exportación de sus productos con la variedad suficiente como para cubrir un amplio espectro de un mercado atomizado.

Se trata en definitiva de crear una relación organizacional que vincula a dos o más organizaciones de negocios independientes que procuran mejorar su eficiencia compartiendo determinados recursos, complementando su potencial productivo y comercial en busca de ese objetivo común.

Del mismo modo, una pequeña empresa puede beneficiarse de una alianza estratégica con una empresa grande, cambiando recursos financieros por creatividad (siendo la pequeña dueña de una idea que con potencial económico podría ser un gran negocio), complementando así, las carencias de ambas y alcanzando objetivos que individualmente no se alcanzarían.

Ahora bien, una alianza estratégica asociada al concepto Cluster, significa un cambio radical en la cultura de negocios tradicional. Comienza por abrir la puerta a quienes tradicionalmente se concibe como la competencia y establecer vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos. Se necesita el apoyo decidido de la administración, quien espera mejorar la competitividad de la empresa al constituir esa alianza.

³⁰ *Marketing de Guerra – Ries, Al. Trout, Jack – McGraw Hill (España) – Abril 1995*

Por otro lado, el papel de los gobiernos como factor de interrelación y localización es cada vez más importante en el contexto competitivo internacional. Su actuación tiene un peso claramente diferenciador en la creación de un entorno favorable para el desarrollo de la actividad industrial frente a los competidores externos (Ministerio de Industria y Energía, Unión Europea, creación de Pacpymes)³¹.

Algunos beneficios de agruparse:

- Sobrevivir en la Globalización.
- Generar mayor valor agregado.
- Disponer de mayor poder adquisitivo.
- Ejercer poder de negociación en los mercados.
- Acceder a nuevos mercados.

Estos son algunos de los retos de estas alianzas y de quienes de algún modo las incentivan, organizan y capacitan:

- Conquistar la confianza en el modelo por parte de los empresarios.
- Compromiso del empresariado y su equipo de trabajo con el modelo.
- Incentivar la investigación para el desarrollo empresarial.
- Fortalecer la cooperación con el sector académico en si mismo.
- Aprender y cooperar para mejorar el desempeño de un sector.

Fortalezas de este tipo de Alianzas:

- Lograr la estandarización de los productos.
- Atender al cliente final garantizando su abastecimiento regular (continuidad).
- Menor costo unitario de los insumos.
- Mejor manejo del servicio de logística.
- Manejo descentralizado, pero coordinado de las operaciones.
- Manejo descentralizado, pero eficiente de la información.
- Mayor nivel de desarrollo y de competitividad.
- Mejoras en calidad y consistencia de los productos.

³¹ Basado en entrevista a Lic. Carolina Da Silva –MIEM / PACPYMES

3.2.6 - Clústeres y Redes Empresariales

Con el objetivo de asociar a grupos de empresas en torno a la identificación, análisis y búsqueda de soluciones a problemas comunes, logrando con ello un desarrollo y mejora de la competitividad, surgen los: Clústeres o Redes Empresariales. Estos instrumentos son adecuados para desarrollar el sector de plantas medicinales y aromáticas y mejorar la competitividad de cada una de las empresas.

3.2.6.1 - El clúster como instrumento de desarrollo empresarial del sector

Un "clúster" es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un "clúster" podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad.

El clúster como realidad económica se manifiesta como un conjunto de empresas, agentes y organizaciones que inciden en la prestación de un producto o servicio (y/o comparten eslabones de una cadena de abastecimiento) y que están geográficamente próximas.

La aplicación práctica de estos conceptos, se ven representados en la existencia del clúster ciencias de la vida, coordinado por Pacpymes quien además brinda capacitación a las empresas que lo integran para fomentar la participación empresarial dentro del ramo de actividad.

Si bien el estudio del cluster no integra el estudio del trabajo de campo, se considera relevante plasmar los puntos más destacados para una mejor comprensión.

3.2.6.1.1 – Clúster Ciencias de la Vida³²

En nuestro país existe el Clúster Ciencias de la Vida, que se define según Pacpymes, como el conjunto de empresas, instituciones y personas que interactúan para el desarrollo competitivo de los sectores basados en conocimiento en el área “Bio”. Este clúster está establecido en Montevideo y su área metropolitana.

3.2.6.1.1.1 - Elementos componentes del Clúster Ciencias de la Vida

Se compone básicamente de:

- Empresas que desarrollan y producen productos y servicios para aplicaciones humana, animal, vegetal y ambiental.
- Empresas que realizan investigación y desarrollo, tienen alta inversión en infraestructura tecnológica y conocimiento y generan alto valor agregado y tienen espíritu colaborador.
- Las empresas usuarias de tecnología son consideradas como “demandantes” en el mapa del clúster.

3.2.6.1.1.2 – Aplicabilidad del clúster en el sector

Teniendo en cuenta el estado actual de situación del sector de plantas medicinales y aromáticas de nuestro país y las características de las empresas (productoras, industriales, y comerciales) que lo integran, se observan aspectos comunes y fundamentalmente complementarios que llevan a pensar en la conveniencia de constituir Clústeres, como instrumentos para desarrollar al sector y mejorar la competitividad de cada una de las empresas.

El resultado del buen funcionamiento de la compleja alianza se manifiesta en un competitivo y dinámico nivel de eficiencia colectiva, no alcanzable, por parte de las empresas en forma aislada e individual, excepto a altísimos costos y considerables inversiones.

El clúster es un instrumento básico para mejorar las relaciones cliente-proveedor y una plataforma adecuada para articular la cooperación entre empresas.

³² Diagnóstico participativo del Cluster Ciencias de la Vida.- MIEM / PACPYMES -2007
Basado en entrevista a Lic. Carolina Da Silva –MIEM / PACPYMES

De las empresas involucradas, las que mayor motivación tendrán para integrarlo son aquellas presentes en actividades con un alto nivel de fragmentación y atomización empresarial.

El análisis sobre la base del concepto de cadena empresarial, si bien disfruta de una gran tradición en el ámbito académico, es menos conocido en aquellos entornos en los que predomina una estructura de pequeñas y medianas empresas en donde impera la tradicional clasificación de sectores productivos, fundamentalmente por cuestiones socio-culturales.

Un clúster del sector de plantas medicinales y aromáticas debería agrupar a la mayoría de actores con líneas de acción orientadas a políticas de desarrollo de cooperación empresarial para:

- Incrementar la productividad de las empresas
- Profundizar negocios principalmente con el mercado externo
- Acceder al conocimiento, participando activamente en procesos de investigación y desarrollo
- Estimular la formación e incorporación de nuevas empresas
- Sensibilizar al sistema médico y a la población en su conjunto

En este marco, en la cadena productiva del sector de plantas medicinales y aromáticas habrán actividades principales desarrolladas por:

- Recolectores y productores de materia prima, acopiadores y
- Transformadores intermedios o de primera transformación.
- Creadores de productos de gran valor agregado o segunda transformación.
- Comercializadores.

En tanto que existirán también ciertas actividades complementarias:

- De suministro.
- De servicios de apoyo y transferencia de conocimientos.

Importa señalar que el destino de la producción deberá orientarse, sin lugar a dudas, a los distintos sectores demandantes, internos y externos, entre los que se encuentran la industria farmacéutica, de cosmética y perfumería, alimentaria y química.

Desde la perspectiva organizacional y como fase previa para la constitución de un Clúster, la conformación de Núcleos Empresariales constituye pilares sustantivos para el comienzo del trabajo, teniendo en cuenta el posicionamiento del sistema productivo global.

Los Núcleos Empresariales son ámbitos en los cuales las empresas participantes comienzan a interactuar para alcanzar objetivos comunes, pretendiendo con ello el desarrollo y la consolidación de cada uno de sus integrantes. De este modo y con definiciones estratégicas concretas, los Núcleos podrán facilitar el desarrollo del Clúster, donde se configure una serie de actividades de carácter principal o complementario, en torno a la producción, transformación y comercialización de productos derivados de las plantas medicinales y aromáticas.

Los determinantes de la competitividad deberán estar relacionados en sí como un sistema. Cada uno de ellos debe ser considerado de acuerdo a su relación dinámica con el resto. Cualquier acción sobre uno de estos factores tendrá repercusiones sobre el sistema de la competitividad a través de sus relaciones.

Estas acciones deben contar con el compromiso de las empresas vinculadas al sector y para ello será necesario un proceso de consenso por parte de los empresarios para optimizar el grado de éxito de dichas acciones.³³

3.3 – MARCO LEGAL PARA CONSORCIOS DE EXPORTACION

De acuerdo a las características anteriormente mencionadas, en cuanto a las dificultades a las que se enfrentan las Pymes uruguayas para poder colocar sus productos y servicios en el exterior, surge una nueva entidad de base asociativa destinada a organizar la cooperación de empresarios mediante la asociación en Consorcios.

3.3.1 - Ley 18.323 Consorcio de Exportación

El 5 de agosto de 2008 fue promulgada la ley de Consorcios de Exportación. La misma pretende estimular la unión de empresas de un mismo rubro con fines de exportación en conjunto de sus productos o servicios.

Para ello delega en el Poder Ejecutivo la posibilidad de exonerar del Impuesto al Patrimonio, IRAE e Impuesto a las Transmisiones Patrimoniales a los miembros por

³³ *Desarrollo del sector de plantas medicinales y aromáticas del Uruguay – Fundaquim/Red Propymes/ Uru.tec/Fundasol/Gtz – Noviembre 2004*

llevar a cabo exportaciones mediante esta modalidad de asociación. Estipula que la reglamentación de la ley se realizará teniendo en cuenta que la formación de los consorcios no genere la pérdida de beneficios o un costo tributario superior al que se generaría si las operaciones canalizadas a través de los consorcios hubieran sido llevadas a cabo directamente por sus miembros.

Para lograr las bonificaciones se deben acreditar que se cumplieron los requisitos en ella establecidos, y que serán controlados por Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Comisión de Aplicación (encargada de asesorar en materia de promoción de inversiones). Entre esos requisitos existe una cuota mínima de miembros titulares de pequeñas y medianas empresas. También tiene como ventaja esta ley, que la responsabilidad de cada miembro frente a terceros depende de su actuación en la tarea que genera dicha responsabilidad.

En la medida que se apliquen las exoneraciones previstas por la ley, ésta puede constituir una importante fuente de exportaciones para las Pymes uruguayas.

3.3.2 - Marcas Colectivas

3.3.2.1 – Definición de marca colectiva

Se define marca colectiva como el factor de identificación común creado por dos o más empresas, lo cual le da su característica de colectiva. Generalmente es el sello de eventuales alianzas o asociaciones, las cuales necesitan identificar el producto que materializa dicha condición a través de la creación de nuevos conceptos que representen en forma aislada los esfuerzos conjuntos tanto desde el punto de vista de la comercialización, así como también desde un punto de vista económico.

3.3.2.2 - Perspectivas y posibilidades de las empresas

La identificación de productos y o servicios de miembros de una determinada colectividad está reglamentada en el Artículo N°38 de la Ley 17.011.

Dicha Ley establece que las asociaciones de productores, industriales, comerciante o prestadores de servicios pueden solicitar el registro de marcas colectivas para diferenciar sus productos y o servicios en el mercado.

En este sentido, el titular de la marca colectiva será la asociación y sus miembros. Pueden utilizar la marca colectiva siempre que respeten las condiciones en el reglamento de uso de la marca.

3.3.2.2.1 - Reglamento de Uso

El reglamento de uso de la marca colectiva deberá contener entre otras cosas:

- Datos e identificación de las asociaciones solicitantes.
- Características comunes de productos.
- Personas y / o empresas autorizadas a uso.
- Condiciones de afiliación a la asociación.
- Condiciones de uso de la marca.
- Motivos de prohibición de uso de la marca a miembros de la asociación.

3.3.2.3 – Ventajas de uso de marcas colectivas

Entre las ventajas de las marcas colectivas para las Pymes, se destaca que es un instrumento idóneo para establecer redes de cooperación, establecimiento de estrategias conjuntas, unión de capacidad de producción, el poder sustentar una oferta permanente, y aprovechamiento de oportunidades comerciales, llevando consigo dirigirse al mercado.

A su vez se comparten costos de creación de marca, de adquisición y mantenimiento de derechos de gestión, publicidad y promoción. Con esto, incorporan un signo de valor a productos, pudiendo las empresas utilizar sus marcas propias (privadas), fortaleciendo ésta con el sello de la certificación y la marca colectiva es decir marcas fuertes.

Otra de las ventajas principales es que determinan una imagen única para los productos y / o servicios combinando factores ambientales y humanos con calidad uniforme e identidad en los mercados de exportación. Esto deriva en un instrumento para las Pymes como una forma de darse a conocer, y utilizar la misma en ferias, ruedas de negocios, exposiciones nacionales e internacionales identificándose rápidamente.

Consecuentemente, lleva a un aumento de negociación en canales de comercialización y distribución. Si se utiliza como medio para el establecimiento de estrategias, dichas marcas pueden convertirse en un activo muy valioso que impactará significativamente en la competitividad de las empresas que la explotan.

3.3.2.4 – La experiencia de una marca colectiva en el universo objeto de estudio

En nuestro universo objeto de estudio, identificamos Phyto Uruguay como una marca colectiva en desarrollo, que ha permitido etiquetar la acción conjunta de las empresas que la componen tanto en el mercado interno como en el exterior.

La experiencia fundamenta su existencia, dada las sucesivas presentaciones en el exterior de el grupo de empresas que hoy día está detrás de la marca, donde sus primeras experiencias en la exhibición de sus productos se realizó con la marca propia de cada uno de los componentes de la alianza, no obteniendo lógicamente los resultados esperados, ya que dadas las condiciones de presentación, los potenciales interesados por sus productos veían como algo absolutamente negativo la no uniformidad de la exhibición, desalentando el interés de los mismos en un conocimiento profundo de los productos presentados.

Fue así que en común acuerdo se resolvió la creación de la marca Phyto Uruguay, la cual mediante su composición literal refiere tanto a la línea de productos de que se trata como al país de origen de los mismos, con logos llamativos y la información necesaria en sus envases. Se realizó con muy buena receptividad un lanzamiento en el mercado interno, en el cual desde hace ya un tiempo operan los productos de la marca y se han obtenido satisfactorios resultados de las presentaciones de la misma en el exterior, ya no confundiendo a potenciales compradores sino directamente brindándoles la información suficiente como para captar su interés e imponer parámetros de calidad y seriedad que caractericen a la marca.

CAPITULO IV – LA LOGISTICA COMO HERRAMIENTA

En este capítulo ubicado dentro del marco teórico, se hace referencia a los conceptos sustanciales de lo que es la base de la fundamentación de la hipótesis planteada. Incorpora los argumentos teóricos del significado de la logística y todo lo relacionado con ella, tratando de utilizar lo que más se adapta al caso particular.

En la realización de este trabajo, se hace mención en los respectivos pies de página, a la respectiva bibliografía utilizada en la preparación, dentro de una vasta bibliografía que existe disponible.

4.1 – CONCEPTOS PREVIOS

4.1.1 – Definición de Logística

Etimológicamente la palabra logística proviene del griego “logistikos”, que significa saber calcular.³⁴ Ha sido tomada en el ámbito militar también por los romanos, para referirse en un sentido muy general trayendo a la realidad de una empresa para el posible flujo de fondos que va a tener para realizar sus actividades y como el conjunto de operaciones y tareas relacionadas con el envío del producto .

De acuerdo al CEL (Centro Español de Logística), define que la logística es percibida como una herramienta de obtención de competitividad, que realiza actividades de valor agregado o valor añadido que redundan en el incremento de la rentabilidad de las empresas.

Según de Council of Logistics Management : *“Logística es la parte del proceso de la Supply Chain o Cadena de Abastecimiento, que planifica, implanta y controla el eficiente/efectivo flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada, desde su punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente.”*³⁵

Existen variadas definiciones de logística pero todas en síntesis llevan a cabo el concepto de que la logística es una función operativa que comprende todas las actividades de una organización necesarias para llevar adelante una administración eficaz del flujo y almacenamiento de materias primas, y productos terminados, de tal

³⁴ *Introducción a la gestión logística - Ing. Juan Operti* www.todologistica.com

³⁵ *Council of Logistics Mangament. CLM - 1998*

manera que éstos recursos se encuentren en el lugar adecuado y tiempo convenido. Aplican también la logística para la gestión efectiva de la cadena de suministro (o Supply Chain).

4.1.2 – Evolución de la logística

Siguiendo las líneas de las definiciones anteriores, tradicionalmente a la logística se la tomaba solamente como formas de compra, almacenamiento, distribución, desde el proveedor hasta el cliente. Ahora, se ha integrado al concepto de Supply Chain tomándola como un conjunto de procesos en donde se aplica la logística para la gestión efectiva de esta cadena. Ha dejado de ser algo operacional, para transformarse en una herramienta útil y administrativa de los centros de procesos del sistema de la cadena de suministros.

Esta evolución trae la aportación de valor a los productos, así como las herramientas y conocimientos que aplicadas por profesionales son vitales para actuar en el entorno competitivo actual.

4.1.3 – Definición de Cadena de Abastecimiento

El proceso de abastecimiento es el conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación, ya sea de fuentes internas o externas.

De manera general, la cadena de abastecimiento está integrada por: Proveedores, Transporte, la Empresa misma, los clientes, y la comunicación entre ellos. Por lo tanto, incluye a todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación, almacenaje y comercialización de un producto y sus componentes; desde el proveedor de su proveedor hasta el cliente de su cliente

El abastecimiento va más allá de la simple adquisición de materia prima, ya que se encarga de todo lo que requiere la empresa para su operación, así como de facilitar los medios necesarios para conseguirlo.

Un correcto abastecimiento en una empresa depende de varios factores:

- Mantenimiento de un registro exacto y en tiempo real.
- Determinación correcta de proveedores (externos o internos).
- Correcta planeación de envío.
- Sostenimiento de inventarios.

Cadena de Abastecimiento (Supply Chain), incluye todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes y productos, desde la etapa de materia prima hasta el consumo por el usuario final (flujo físico), así como los flujos administrativos o financieros y de información asociados. Esta integración de actividades define a la Cadena de Suministro, representando una ventaja competitiva para la empresa, transformando como objetivo principal la satisfacción de las necesidades del cliente.

4.1.3.1- Objetivos de la cadena de abastecimiento

La cadena de abastecimiento es dinámica, y por ende no es constante, depende de la demanda. El objetivo de esta cadena es el abastecimiento de los materiales necesarios en: cantidad, calidad, tiempo y costo. Es decir, es lograr la coordinación sistemática y estratégica de estos factores.

Cuando se habla de cantidad, cada actor de la cadena deberá ser capaz de abastecer de la cantidad necesaria al eslabón siguiente. En la hipótesis de que se le proveerá más cantidad o menos cantidad de lo necesario, no se está siendo eficiente y esto impacta en el funcionamiento coordinado de los demás actores.

Situaciones similares se dan con los factores calidad, tiempo y costo. El factor del cual se abastece debe contar con todas y cada una de las características de calidad deseadas por quien lo solicito. La entrega debe realizarse a tiempo y con el costo razonable para quien lo adquiere, es decir, el costo resultante de la operación no puede diferir del presupuestado en común acuerdo.

4.1.4 - Relación entre logística y cadena de abastecimiento

La logística es el medio para la administración de toda la cadena de abastecimiento a través del proceso de planificar, llevar a la práctica y controlar desde el punto de origen hasta el punto de consumo el flujo físico de la SCM.³⁶

Mediante la logística la empresa puede administrar su participación en la cadena de abastecimiento, es una herramienta para tener un control de la eficiencia de dicha participación.

³⁶ *Supply Chain Management*
Definición elaborada por conceptos propios.

La administración de la cadena de abastecimiento no es más que la sumatoria de todas las actividades logísticas desarrolladas por cada una de las empresas que la integran con el fin de administrar su participación.

En consecuencia, la cadena de abastecimiento abarca más a fondo lo que es la logística, tiene un concepto inter organizacional, en cambio, la logística es intra organizacional.

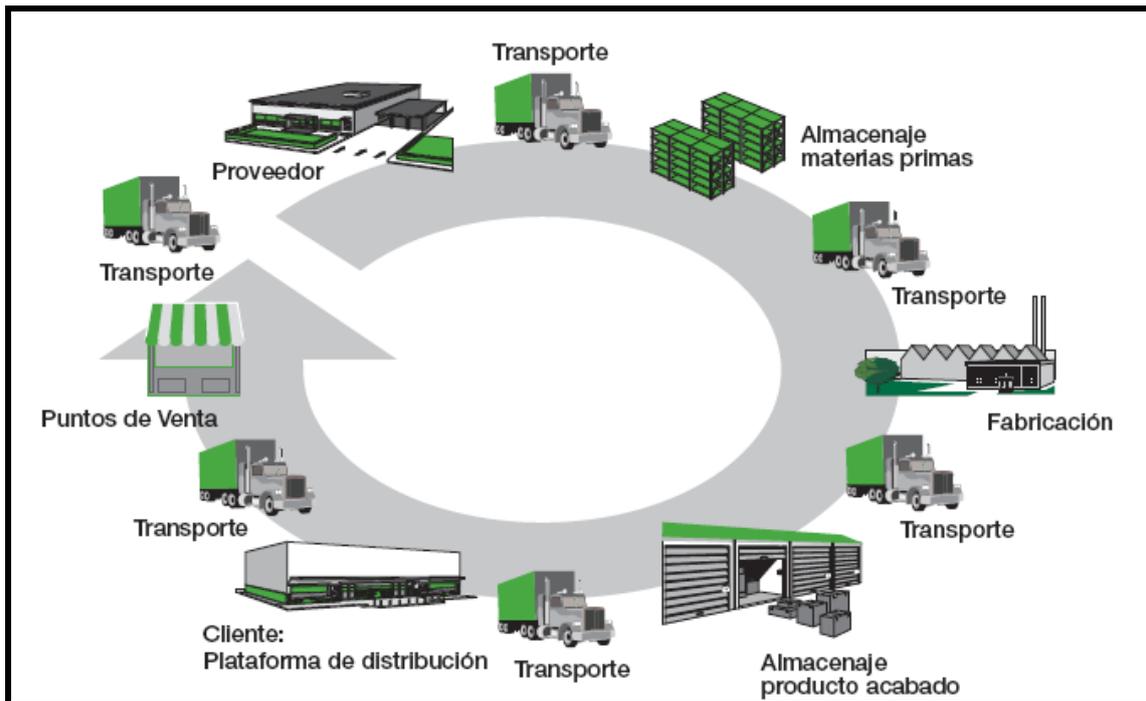
Todos estos procedimientos que implican la logística se aplican al gran conjunto de eslabones que comprende la cadena de abastecimiento. En tanto en ésta, se inicia antes de la distribución física con los intentos por obtener los insumos correctos, convertirlos de forma eficiente en productos terminados y enviarlos a su destino final.

Si un eslabón (un elemento de la cadena) no agregan valor al producto, este actor será anulado, su participación en la cadena de mercado disminuirá dado que los demás actores buscaran suplantar ese eslabón por uno que si les sea eficiente. Esto sucede dado el propio dinamismo que incorpora la competitividad de la relación entre los eslabones. Es entonces, que una empresa debe mantener como objetivo administrar lo más eficiente posible sus actividades operacionales, su flujo de materiales a través de la gestión logística para no salir de la gran cadena de abastecimiento; que le aporta a la empresa la competitividad y dinámica fundamental para su existencia y crecimiento.

La logística es la herramienta para que el producto esté en costo, calidad y tiempo adecuado requerido por los eslabones siguientes en la cadena de abastecimiento.

A continuación, se expone un esquema explicativo de la definición de Supply Chain o Cadena de abastecimiento, con una serie de posibles agentes intervinientes.

En este ejemplo se ve con claridad el grado de interdependencia entre los diferentes actores y la coordinación que debe de existir entre los mismos. Es de suponer que cualquier atraso en alguno de los procesos que implican llevar el producto al consumidor final, atrasara todo el ciclo productivo generando los costos lógicos de que el producto no esté disponible en tiempo y forma. Se ve también como la logística está presente en todas las relaciones, las actividades de apoyo son fundamentales a la hora de alcanzar los objetivos que se plantean fuera del proceso productivo propiamente dicho.



Extraído material de Fundación Banes PYME

4.2 – ACTIVIDADES QUE COMPRENDE LA LOGISTICA

4.2.1 - Logística Interna: Actividades internas de flujos de materiales (compra, aprovisionamiento, etc.)

Incluye la gestión de los flujos físicos, de información y administrativos coordinando los recursos y demanda para asegurar un nivel determinado de servicio a un menor costo posible. Son en cierta medida las actividades que cumplen el fin de poner a disposición de la empresa lo que la empresa necesita para llevar adelante su producción, aseguran el abastecimiento de los “Inputs” en tiempo, cantidad, calidad y al costo adecuado.

Según Michael Porter en el modelo de la cadena de valor³⁷, estas actividades pueden ser catalogadas como aquellas que cumplen el rol de “*primarias de la línea funcional*”.

Porter las agrupa de la siguiente manera:

- Planificación del aprovisionamiento de materiales de acuerdo con las previsiones de producción o venta.
- Ejecución del aprovisionamiento, transportes y otras operaciones de importación relacionadas.

³⁷ Michael Porter – *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors* – Nueva York: Free Press - 1980

- Gestión de la relación con proveedores.
- Recepción y control de Inventario.

4.2.2 – Logística Externa: Distribución Física (transporte, canales de distribución)

Técnicamente refiere a los mismos flujos que la logística interna (físicos, de información y administrativos), pero con la característica de que estos se generan luego de la gestión operacional que implica la actividad principal de la empresa. Son las actividades requeridas para conseguir que el producto final llegue a los clientes. Es la fase siguiente a la producción, se manejan los productos terminados y otros flujos. Serían entonces los “Outputs” que deben ser manejados en tiempo, cantidad, calidad y al costo adecuado.

Se pueden agrupar de la siguiente manera:

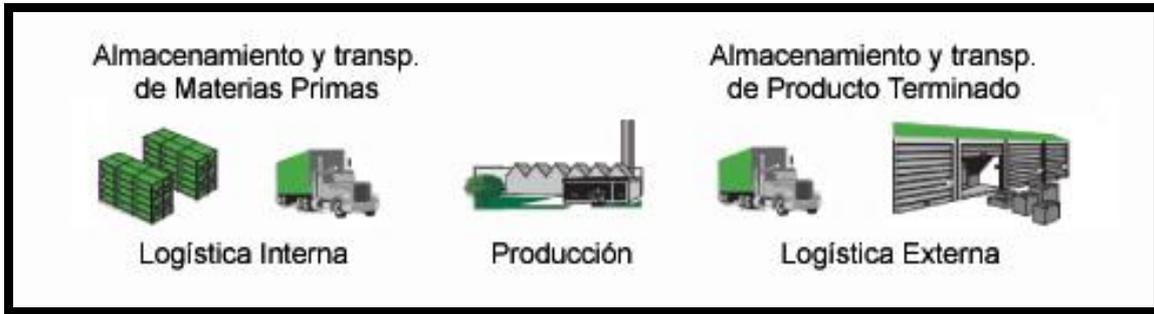
- Previsión de la actividad de los centros logísticos.
- Almacenamiento.
- Traslado de mercancías teniendo en cuenta recursos y equipos necesarios.
- Preparación de los pedidos.
- Actividad de transformación del producto (envasado, etiquetado, etc.).
- El transporte y gestión de distribución hasta el cliente.

4.2.3 - Integración de las actividades internas y externas: logística integral

La moderna definición de la logística integra ambas actividades, ya que éstas son las que administra la organización. No se ven por separadas, sino integradas para analizar y coordinar producción con ventas, siendo de nexo necesario entre la demanda del mercado y las actividades de producción de la empresa.

A continuación se expone un esquema explicativo de cómo se integran estas actividades en el proceso productivo de la empresa, en primera medida como una base para la llegada de los insumos y en un segundo plano para la salida del producto terminado.

Lógicamente a la vez que se movilizan estos flujos físicos también se movilizan flujos de información y administrativos como se explicó anteriormente.



38

En el cuadro siguiente, se exponen las funciones principales que involucran el proceso de logística integral. Mediante una esquematización, se detallan las actividades que comprenden la función, ordenadas según las etapas del proceso: logística interna, producción, logística externa. En donde, ascendentemente se produce un flujo de materiales y productos desde la entrada hacia la salida del bien, y en contraposición un flujo de información que se recibe desde el final del proceso hacia el punto inicial.



39

³⁸ Esquema de elaboración propia con Gráficos de material Fundación Banes Pymes

³⁹ Elaborado en base a conceptos extraídos de entrevistas a O.L

4.3 – LA CADENA DE VALOR

Una de las fuentes de crecimiento de una empresa, puede ser la obtención o creación de una ventaja competitiva la cual puede alinear los objetivos de la empresa en su entorno y ser un medio que garantice la consecución de los mismos.

El modelo de cadena de valor, permite identificar y evaluar las actividades desarrolladas en la empresa sobre la base del aporte que las mismas significan a la estructura de valor de la empresa. Entre estas actividades, Michael Porter define como actividades de desarrollo primario a la logística interna y a la logística externa, como grupos de actividades de las cuales pueden surgir ventajas competitivas.

En ese sentido, se analizará la cadena de valor y como la misma puede ser aplicada para evaluar esas actividades de logística en torno al concepto de valor definido por Porter y las posibles conclusiones que pueden desprenderse del estudio de esas actividades sobre la base de lo definido como ventaja competitiva.

4.3.1 - Concepto de Valor, actividades y margen

Michel Porter subraya que la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo porque cada una de las actividades que se realizan dentro de ella puede contribuir a la posición de costo relativo y crear base para la diferenciación.

Una forma sistemática y analítica de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan es la *Cadena de Valor*. Con esta herramienta, se desglosa a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Es decir, el modelo del autor es una herramienta que se utiliza para analizar las actividades específicas con las cuales las firmas pueden crear valor y ventaja competitiva.

Cada empresa se compone de un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, como se puede ver en la siguiente figura:



Modelo de Michael Porter⁴⁰

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

Actividades Primarias: Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen anterior.

Actividades de Soporte: Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y otras funciones de toda la empresa.

Se refleja el hecho de que el abastecimiento (compras), la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

⁴⁰ Michael Porter - *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* - Free Press - 1985

En el análisis, una actividad se considerara generadora de valor cuando el costo de la misma en el proceso productivo se justifique en la percepción de los clientes, de que ese proceso genere valor para ellos, es decir, que esa actividad genera beneficios suficientes como para no ser considerada destructora de valor, o generadora de costos.

Las actividades de valor son los pilares fundamentales de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor propio, con la de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.

4.3.2 - Cadena de abastecimiento en la cadena de valor

La cadena de valor de una empresa se encuentra inserta en un campo más grande de actividades, definido como Cadena de Abastecimiento, que desde la perspectiva de la cadena de valor puede definirse como Sistema de Valor.

Normalmente la cadena de valor de una empresa está conectada con otras cadenas de valor y es parte de otra cadena de valor agregada. Es entonces que el desarrollo de una ventaja competitiva va a depender también de cómo se maneja y analiza la cadena de valor en su totalidad. Cuán eficiente es la empresa dentro de la redes de valor.

Los proveedores tienen cadenas de valor que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de valor de la empresa. Y los proveedores no sólo entregan un producto sino que también puede influir el desempeño de una empresa de muchas maneras. Además, muchos productos pasan por los canales de la cadena de valor (valor del canal) en su camino hacia el comprador. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influyen en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente pasa a formar parte de la cadena de valor del comprador.

El obtener y mantener una ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.



4.3.3 - Ventajas competitivas

Como se mencionó en el Capítulo III , según Porter⁴¹ , las empresas pueden generar ventajas competitivas a través de las siguientes estrategias competitivas: liderazgo por costos, diferenciación, enfoque.

Cada organización debe analizar su estructura, analizar cómo está operando, y planificar su estrategia en cuanto en lo que está haciendo y como está parada frente a sus rivales. Es decir, analizando la racionalidad económica que posee, capacidad de coordinación y adecuación con el entorno, así como la capacidad de dirección y organización. La empresa debe definir cuál de las estrategias asimilará para poder penetrar en el mercado, obteniendo así competitividad en base a la capacidad potencial adecuada.

La estrategia competitiva de la organización será construida sobre los factores que potencialmente puedan dar las pautas de una implementación específica, en el sentido de que si la estructura de costos de la empresa es buena, la organización puede tejer una estrategia de liderazgo en costos, del mismo modo, si la capacidad creativa de la empresa es notoria, puede apuntar a la diferenciación. Estas pautas nacen de el análisis de la estructura de la empresa.

Es fundamental que esa ventaja sea sostenible, que la empresa la mantenga durante cierto tiempo, y que exista una planificación a medio y largo plazo. Estas condiciones facilitarán la obtención y el sustento de dicha ventaja competitiva.

En promedio y a largo plazo, una empresa sin ventaja competitiva no obtiene rentabilidad, obteniendo beneficios únicamente de la coyuntura general del mercado pero no de sus propias acciones.

4.3.4 - Obtención de una ventaja competitiva en la gestión logística

Uno de los objetivos de la logística es potenciar las ventajas competitivas captando y reteniendo clientes e incrementando beneficios económicos obtenidos por la

⁴¹ Michael Porter : *Competitive Advantage – Competitive Strategy*- Fuente citada

comercialización y producción de bienes y servicios. Es necesaria la interacción de actividades logísticas a lo largo de todos los procesos.

El sustento de una estrategia adecuada que lleve a la empresa a la obtención de una ventaja competitiva, requiere de una gestión logística eficientemente implementada que aplicada por profesionales en la materia, en cuanto a los conocimientos y herramientas, convertirán a la logística en una disciplina estratégica fundamental para sobrevivir en los entornos competitivos.

Esta gestión logística correctamente aplicada agregara eficiencia y buenas prácticas a la operativa de la empresa, afectando positivamente los costos y consecuentemente el precio de los bienes y servicios que la empresa ofrece, así como también la calidad de esta oferta.

De este modo, y manejando las relaciones inter empresariales en términos de valor, una empresa puede obtener ventajas competitivas a través de su sistema de logística interno y externo en la medida que el siguiente eslabón de esta cadena, pueda percibir el valor que la empresa agrega en etapas anteriores al factor entregado.

El estudio de la cadena de valor permite a la empresa conocer en qué medida las actividades de logística interna y externa están agregando valor a la operativa, teniendo la posibilidad de corregir antes de que las percepciones del eslabón siguiente en la cadena de abastecimiento, se tornen negativas y los mecanismos de esta cadena comiencen a desplazar la empresa fuera de la misma.

Mediante esta metodología, es posible identificar actividades de logística interna y externa que no aportan valor pero que generan costos, por lo que la empresa deberá establecer estrategias con el objetivo de re direccionar estos esfuerzos para poder convertirlos en beneficios, apuntando a la reducción de tiempo y costo, incrementando la calidad, ajustando cantidades con el fin de ser eficiente en la cadena de abastecimiento, captando más clientes y reteniendo los actuales que aportan más rentabilidad a la empresa.

4.4 - ESTRUCTURA DE COSTOS Y EFICIENCIA EN LOS MISMOS

En la mayoría de los casos, los estudios realizados por especialistas sobre las estructuras de costos de pequeñas empresas, revelan que existe una descoordinación en los procesos operativos principales de la empresa, en especial en la entrada y salida del flujo de

materiales que administra la empresa. Este mal accionar tiene como consecuencia la no eficiencia en los costos, dada la mala administración de los recursos que integran el flujo antes mencionado.

La ineficiencia operativa planteada, deja en evidencia la necesidad de herramientas capaces de coordinar y administrar los recursos desde la entrada de la materia prima hasta llegar al usuario final. Una adecuada gestión logística es capaz de alinear los objetivos macro de la estructura de la empresa, generando una visión global de la organización optimizando el aporte de cada proceso en particular.

Al alinear sus objetivos particulares con los globales a través de una coordinación de procesos eficiente, esta gestión logística administrará adecuadamente todo el proceso que se deriva en una reducción o supresión de fallas que impactan directamente en la estructura de costos de la empresa.

De la opinión de operadores logísticos de relevancia, se desprende que generalmente en los diagnósticos que se realizan en las empresas, o en la percepción de éstas, lo que se detecta es la no existencia de una gestión de la cadena de abastecimiento que procede a la falta de coordinación antes mencionada, lo que genera costos de importancia que normalmente la empresa no lo percibe o lo acepta como un paradigma. 42

Esta descoordinación en muchos casos, puede ser fácilmente corregida con una simple pero adecuada auditoria de actividades. Se trata de estudiar la operativa y aportar conclusiones o sugerencias sobre determinadas actividades de logística que una vez corregidas o implantadas no aporten complejidad a la hora de su control, pero que si aporten beneficios que impacten positivamente en la estructura de costos de la empresa.

La integración de estas actividades a los sistemas con los que la empresa opera, intentara complementar y organizar cada bloque en un gran sistema, y eliminar la práctica de conjuntos de actividades o procesos aislados persiguiendo sus objetivos individuales y sin coordinación entre sí, mediante el mecanismo de flujos físicos, de información y administración.

4.5 – NECESIDAD DE IMPLEMENTAR GESTION LOGISTICA EN PYMES

El objetivo principal de este trabajo es poner en evidencia cómo el uso de una adecuada gestión logística permite obtener competitividad y seguridad a través de sistemas y

⁴² En base a entrevista: Andrés Olivera. Gestión Logística – LATU Uruguay

actividades de valor agregado que redunden en el incremento de los beneficios económicos de la empresa. En esencia, gestionar una adecuada estrategia logística como pilar de éxito empresarial.

En particular, las PYMES de fitomedicamentos plantas medicinales y afines necesitan la implementación de metodologías ordenadas, sistemáticas y prácticas que le permitan crecer, accediendo a nuevos mercados y clientes, optimizando su gestión, reforzando vínculos comerciales y racionalizando el uso de los recursos (humanos, materiales y financieros.)

La reciente legislación de los Consorcios de exportación (Ley 18.323) del 03 de Junio de 2008, figura de asociación legal, se aplica como canal apto para que las pequeñas y medianas empresas puedan sumarse al esfuerzo dinamizador de las exportaciones que hoy está viviendo Uruguay. Teniendo en cuenta el creciente volumen de las exportaciones en los últimos años, el papel de las pequeñas y medianas empresas necesita un sustento especial para incorporarse a la corriente exportadora, dado el significativo papel que las PYMES cumplen en nuestro país, como generadoras de empleo y producción.

No obstante, muchas veces, debido a su escala, las Pymes atraviesan dificultades que las dejan en desventaja tanto a nivel nacional con empresas más grandes, como a nivel de otros competidores internacionales. Algunas de las barreras para que las Pymes puedan establecer contactos comerciales con el exterior, y en particular con mercados exigentes, tanto en calidad como en cantidad, están dadas en los altos costos a la hora de difundir sus ofertas, llevar a cabo la negociación y logística necesaria. Asimismo, en sus carencias tecnológicas, problemas de financiamiento (tasas de interés y no disponibilidad de garantías), falta de capacitación empresarial y ausencia de planificación estratégica, volúmenes de producción insuficientes y falta de homogeneidad de la misma.

Los Consorcios de exportación cumplen las más variadas funciones facilitadoras para el comercio internacional, proporcionando además asistencia técnica y comercial a sus integrantes, interviniendo adicionalmente incluso en las importaciones de los insumos requeridos por sus miembros e intermediando entre éstos y sus proveedores externos. Con la entrada en vigencia de esta ley nuestro país cuenta con un instrumento legislativo para lograr la consolidación y el crecimiento de las Pymes, promoviendo su

participación en el incremento de las exportaciones del país. Las Pymes con su participación en Consorcios de Exportación podrían acceder a los grandes mercados de exportación con una oferta atractiva, diversificada, y de una calidad compatible con las exigencias de dichos mercados.

Sus miembros, al instrumentar la acumulación de los recursos y esfuerzos, tendrían la posibilidad de atender grandes pedidos, cumpliendo así los requerimientos de los compradores de mayor entidad que no podrían ser atendidos de manera aislada, incrementando la capacidad de negociación con los compradores de bienes y servicios externos y con los proveedores extranjeros de insumos y equipos, pero también con los bancos y con las empresas de transporte y de seguros, pudiendo minimizar los costos de instalación de oficinas dotadas de los medios técnicos y humanos necesarios para establecer y mantener relaciones comerciales estables con los grandes mercados internacionales.

Con este marco, el logro de la implementación de la gestión logística en las Pymes, es una condición para la competitividad de la Pyme exportadora. La profesionalización de estas empresas en busca de entrenar la capacidad de afrontar negocios a grandes escala hace que la necesidad de implementación de estructura y organización logística sea ineludible para su desarrollo. El objetivo es no descuidar detalles, funcionar con una coordinación óptima en sus procesos y lograr que los flujos físicos, de información y administrativos estén a la altura de los grandes competidores en el exterior.

4.5.1 - Beneficios de acceder al mercado exportador

El beneficio de acceder al mercado exportador es sencillo y concreto: incrementar la competitividad y rentabilidad de la empresa.

El canal de acceso al mercado se puede lograr en el caso particular uruguayo a través de la asociación entre las Pymes para el acceso al mismo. Logrando beneficios sustanciales, como:

- Grandes niveles de producción.
- Complementar productos y servicios con otras empresas.
- Reducción de costos.
- Compartir servicios.
- Compartir Infraestructura y apoyo.

- Incrementar la investigación y desarrollo.
- Obtener inversión.
- Acceder a líneas crediticias.
- Generar potentes ofertas exportables.

Actualmente, existen programas de apoyo los cuales son dictados en algunos casos por diversos organismos gubernamentales y en otros por organizaciones creadas para promover la actividad en diferentes sectores, los cuales otorgan capacitación para una proyección al exterior de las formas más sencillas para pequeñas empresas.

Exportar para las Pymes, significaría un incremento de flujo de ingresos de la empresa y su consecuente crecimiento que va acompañado de múltiples beneficios ya no solo para sí mismas sino para el sector en general, como ser la generación de empleo, desarrollo económico, nuevos contactos con el exterior, etc.

4.5.2 - Contribución de la logística en la eficiencia de la empresa exportadora

Las empresas exportadoras son vistas en general como más eficientes y productivas que las no exportadoras, ya que tienen la posibilidad de aprender de los conocimientos y tecnología de los mercados mundiales y mejorar su competitividad a partir de la competencia con el exterior.

Si se toma el concepto de eficiencia como llegar al objetivo maximizando los recursos que posee la empresa, se puede afirmar que mediante la construcción de estrategias sobre la base de múltiples combinaciones de adecuadas actividades de logística y herramientas de gestión, este adecuado manejo de los recursos puede darse incluso naturalmente.

Estas herramientas se convierten en políticas requeridas para la competitividad internacional de las empresas. El instrumento fundamental para mejorar la eficiencia, calidad y rapidez es la correcta integración de actividades a nivel de la planta y de procesos de trabajo fragmentados. Se trata de cuestionar rutinas y conocimientos establecidos; y de crear la condición previa para una automatización efectiva con el recurso de la reorganización del flujo de la producción.

4.5.3 - La eficiencia operativa y el acceso al mercado exportador como base del crecimiento

Ambos conceptos pueden ser el disparador de un ciclo de mejora y crecimiento. Debe haber un equilibrio entre ambos para que los procesos sean sustentables. Una empresa con eficiencia operativa necesita un volumen de venta mínimo para solventar los costos de esa eficiencia.

Una empresa con buenos niveles de exportación necesita eficiencia operativa, de lo contrario impacta en el costo final de los productos o en la calidad de los mismos, poniendo en riesgo la continuidad del negocio o su rentabilidad.⁴³

Por lo tanto, la mejora de los procesos operativos de la empresa, trae aparejado un crecimiento que puede continuar en el mercado exportador, siempre y cuando la administración de las etapas que llevaran a la empresa a exportar sea inteligentemente planteada, aprovechando cada oportunidad y controlando las amenazas. Si bien debe existir un equilibrio lógico entre ambos conceptos, el principio ineludible es plantearse la pregunta de en que la empresa debe comenzar a mejorar.

4.5.4 - Mejoras continuas, Herramientas y Metodologías de Gestión

Las herramientas de gestión son las que principalmente pueden aportar eficiencia a la operativa de la organización. En una primera etapa cuyo objetivo es optimizar los recursos existentes, se debe tratar de identificar los factores sub aprovechados tanto humanos como materiales, es decir, se busca optimizar los recursos existentes.

En una segunda fase se definirán estrategias de gestión y la necesidad (si lo amerita) de incorporar nueva infraestructura, equipos o personal especializado. En efecto, la implementación de estas herramientas ayudará a gestionar en el registro de datos de los departamentos de las empresas, en el control y mejora de los procesos empresariales, así como en la consolidación de datos y toma de decisiones.

La necesidad de implementar una eficiente gestión logística trae consigo, la utilización de nuevas herramientas, que en la práctica impactaran en la forma de obtener el máximo beneficio de las actividades operativas de la empresa.

Algunos ejemplos son:

⁴³ En base a entrevista . Andrés Olivera . Gestión Logística – LATU Uruguay

- Aplicación del TQM (Total Quality Management).
- Implantación de un sistema de producción “Just in Time”.
- Aplicación de TPM (Total Productive Maintenance).
- Estandarización de tareas y la puesta en flujo de procesos.

4.5.5 – Tercerización, Operadores Logísticos e Infraestructura Logística

Se entiende por tercerización la contratación de terceros especializados para el desarrollo de determinadas actividades de la empresa, las cuales pueden ser principales como no, y de las cuales la empresa deberá tener un seguimiento adecuado para controlar la marcha de los negocios una vez realizada la contratación de estos servicios.

La tercerización surge como la solución más cercana para corregir fallas operativas en una empresa. Su viabilidad se da por el lado de que la actividad pasara a desarrollarse por profesionales en la materia lo que permite a la dirección de la empresa redirigir sus esfuerzos hacia su actividad principal.

La tercerización implicara una relación costo – beneficio que la organización deberá evaluar para su futuro, en base a lo que hoy en día representa el costo, el tiempo y los recursos de desarrollar por sí misma la actividad que se terceriza. Consecuentemente, la Pyme evita cargar con los costos fijos de una estructura que no utiliza plenamente.

En particular las pequeñas y medianas empresas exportadoras en el Uruguay, tienen la necesidad de concentrarse en su negocio, desarrollándolo sin incrementar su infraestructura o personal. Es así que en la opinión de operadores logísticos consideran a la tercerización como estratégica; apuntando siempre a evitar la posibilidad de perder el control respecto al “*Core Business*” o dicho de otra manera la actividad principal o razón de ser de la organización.⁴⁴

4.5.6 - Decisión de profesionalizar la logística a nivel empresarial

En el Uruguay la implementación de la gestión logística, en algunos casos es vista por los empresarios como algo innecesario (el viejo paradigma de “acá siempre lo hicimos así y funciona”), en otros casos la resistencia está dada por no disponer de recursos por lo cual en ocasiones es necesario detectar programas de financiamiento que apunten a

⁴⁴ En base a entrevistas Juan Ferrari – Gerente de Gestión Logística – DHL Express

este fin, pero el caso más común es que las Pymes consideran a la logística como algo ajeno o lejano, algo propio de las grandes empresas o del puerto.

En muchas ocasiones, y con la evidencia del trabajo de campo realizado y que será expuesto en capítulos siguientes, se percibió la situación de empresarios que no consideraban a la logística como un actividad fundamental, no la veían como algo propio o cotidiano. Sin embargo, del estudio de su operativa surge a las claras que existen diversas actividades de logística tanto interna como externa sin las cuales la operativa de la organización no podría ser llevada adelante.

El desafío es muchas veces demostrar a las Pymes como los costos logísticos impactan sobre cualquier empresa y la necesidad de aplicar metodologías de gestión a medida de cada realidad y negocio.

CAPITULO V - INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Introducción

En los capítulos anteriores, se trabajó con el fin de obtener una comprensión teórica del sector en que se encuentran las empresas objeto de estudio; con este fin se analizó a fondo el sector productivo, del cual se identifica como factor principal de estudio la cadena productiva del sector. Se desarrolla también un estudio teórico de las posibilidades de organización con las que cuentan estas empresas, así como también se estudiaron las herramientas logísticas de aplicabilidad general.

Es necesario entonces la obtención de datos de la realidad, como forma de identificar las herramientas teóricas planteadas y apreciar el grado con que son aplicados en la práctica. El estudio de estos datos, permitirá evaluar y concluir en capítulos posteriores, en qué medida la aplicabilidad de estas herramientas suma eficiencia a la operativa en general, y bajo qué circunstancias son razón de sustentabilidad de un eventual crecimiento.

5.1 – PRESENTACION DEL TRABAJO DE CAMPO

5.1.1 – Organización del trabajo de campo

La serie de entrevistas realizadas fueron planificadas según la composición de la cadena productiva detectada en el sector.

La alianza estratégica Phyto Uruguay es el factor de estudio que mejor representa dicha cadena productiva por ser el conjunto de empresas más significativas del sector, dado que es una asociación que demanda una atención ineludible y merece una amplia investigación de campo. Por lo tanto, para la selección de las entrevistas se ponderó especialmente a aquellas empresas integrantes del consorcio de exportación, ya que es de fundamental importancia conocer su opinión sobre la alianza estratégica que se está desarrollando.

Se investigó también, la posición de diferentes agentes de apoyo operativo, tales como organismos que coordinan la actividad de determinadas alianzas y clúster pertenecientes a otras ramas de actividad, así como también la perspectiva de operadores logísticos, que se consideran imprescindibles para asegurar la eficiencia operativa tanto doméstica como a gran escala de cualquier empresa.

En todos los casos se pretendió un conocimiento primario de la empresas mediante una breve reseña histórica, posteriormente se relevaron datos que permitieron la clasificación de la empresa en pequeña, mediana o grande, en base a la cantidad de empleados con los que opera o su nivel de activos o ventas. Este último dato si bien fue obtenido en algunos casos, es el que más prefieren reservar sus empresarios en el desarrollo de las entrevistas. En algunas circunstancias, tratando de profundizar la investigación sobre los procesos productivos que son llevados adelante y de los cuales surgen sus productos finales, algunos empresarios entrevistados prefirieron atesorar detalles sobre estos procesos e incluso prefirieron no contestar recurriendo a que es un área en el que ellos no son especialistas.

Se obtuvieron múltiples datos en cuanto a la gama de productos realizada, su oferta local y estrategias de comercialización, así como también sus diferentes experiencias en el exterior, tanto por exportaciones como por proyectos planteados por organismos estatales y otras experiencias que han significado aprendizaje.

Se observó en el desarrollo de las entrevistas realizadas, un desconocimiento general de herramientas teóricas operativas y estratégicas. Sin embargo en el análisis de su desempeño práctico, se detectaron innumerables herramientas y estrategias que son aplicadas eficientemente en la realidad. Esto demuestra su capacidad lógica en la resolución de problemas, utilizando la intuición y el espíritu empresario para aplicar herramientas que teóricamente desconocen pero que surgen de ellos a la hora de resolver las dificultades que les plantea el día a día.

En algunos casos, las condiciones en las que desempeñan su producción están lejos de ser las adecuadas, con múltiples carencias incluso a veces de elementos básicos. Cuentan también en muchos casos con problemas en sus edificios, en su ubicación física, la cual no les brinda a simple vista la seguridad necesaria para un desarrollo altamente técnico e incluso llevando adelante su producción con herramientas construidas por la misma empresa. Sin embargo, todas estas carencias no van en desmedro de la calidad de la producción realizada, lo que significa una gran capacidad técnica para desarrollar una producción con resultados satisfactorios, aplicando recursos que notoriamente son escasos, fortaleza que se destacan en el análisis FODA del sector productivo.

En el desarrollo de las entrevistas se identificaron en los empresarios gran capacidad de gestión, con potencial en manejo de stock, notable asignación de jerarquía a la logística en sus valores empresariales, buena organización administrativa, perspectivas de crecimiento a futuro y capacidad innovadora.

Se relevaron realidades dispares y diferentes etapas de crecimiento en cada una de las empresas entrevistadas, pero todas tenían el factor común de contar con la capacidad técnica suficiente en sus filas como para establecer interesantes proyectos de largo plazo, que con las condiciones establecidas podrían traer diversos beneficios y acelerando el crecimiento tanto en el sector como individualmente.

5.1.2 – Metodología

La muestra realizada representa el 80% de las ventas del sector.⁴⁵

Se tomó contacto con jerarquías de Phyto Uruguay y con cinco empresas del sector, de las cuales cuatro pertenecen al consorcio de exportación Phyto Uruguay y a la Cámara Uruguaya de fitomedicamentos, productos naturales y afines.

Se realizaron entrevistas personales sin un cuestionario estándar, dadas las diferentes características de las empresas a las que se acudió y a la posibilidad de (mediante un estudio previo de las mismas), concentrar el cuestionario en aquellos temas que aportarían mas información útil para el desarrollo del presente trabajo.

Se establecieron entrevistas personales con organismos capacitadores y coordinadores de alianzas empresariales y clúster, también sin un cuestionario preestablecido.

Por último, se tomó contacto telefónico y por la vía del correo electrónico con operadores logísticos de prestigio en el mercado, para los cuales se desarrolló un cuestionario estándar que fue respondido y devuelto en formato electrónico.

Si bien se obtuvieron resultados positivos en la mayoría de los casos, en ocasiones fue imposible coordinar entrevistas dado la poca disponibilidad de tiempo de los empresarios contactados y por el hecho de que algunas de las empresas con las que se intentó coordinar entrevistas, pasaban por situaciones de emergencia viendo peligrar sus negocios por la crisis de sequía que afectaba nuestro país.

⁴⁵ Según datos proporcionados por Cr. Tabaré Ribas – Phyto Uruguay

5.1.3 – Desarrollo de los trabajos

Como se mencionó líneas arriba y dentro del esquema de la cadena productiva del sector, la primera entrevista personal fue a la Sra. Nair Lajuni, de la Cooperativa Agraria Calmañana. Esta empresa no integra directamente el consorcio de exportación Phyto Uruguay, pero es la principal proveedora de hierbas aromáticas y medicinales del sector, por lo que participaría indirectamente. Calmañana se clasifica en el eslabón primario de la cadena productiva.

El paso siguiente fue entrevistar al Ingeniero Químico Raúl Strada, por la empresa Tepyve S.A., empresa integrante de Phyto Uruguay y principal proveedora de extractos del mercado, por lo que dadas sus características corresponde al eslabón secundario de la cadena.

Se realizó una entrevista personal al Sr. Juan Do Nacimiento, de Homeopática Hahnemann quien cuenta con una de las gamas de productos más amplias del mercado y es un referente en el área de la homeopatía. Dadas sus procesos se clasifica en el eslabón terciario de la cadena productiva.

Se entrevistó también personalmente al Ingeniero Químico Jorge Ferrari, director de Laboratorios Grinlab (Onacril S.A.), una de las empresas que cuenta con mayor infraestructura y productos ampliamente reconocidos. Se clasifican en el nivel terciario de la cadena productiva.

Dentro de las empresas del ramo, se buscó aquella que contara con un perfil comercial marcado, de modo de estudiar los objetivos que una empresa con estas características en el ramo pudiera tener. Se estableció contacto y entrevista personal al Técnico Agropecuario Walter Staininger, por la empresa Botica del Señor S.R.L., empresa que comercializa una amplia gama de productos que básicamente surgen de los niveles primarios y terciarios de la cadena productiva. Solo produce extractos para que luego laboratorios elaboren los productos de nivel terciario que comercializa. De lo anterior se deduce que su proceso de producción se corresponde con el eslabón secundario de la cadena productiva.

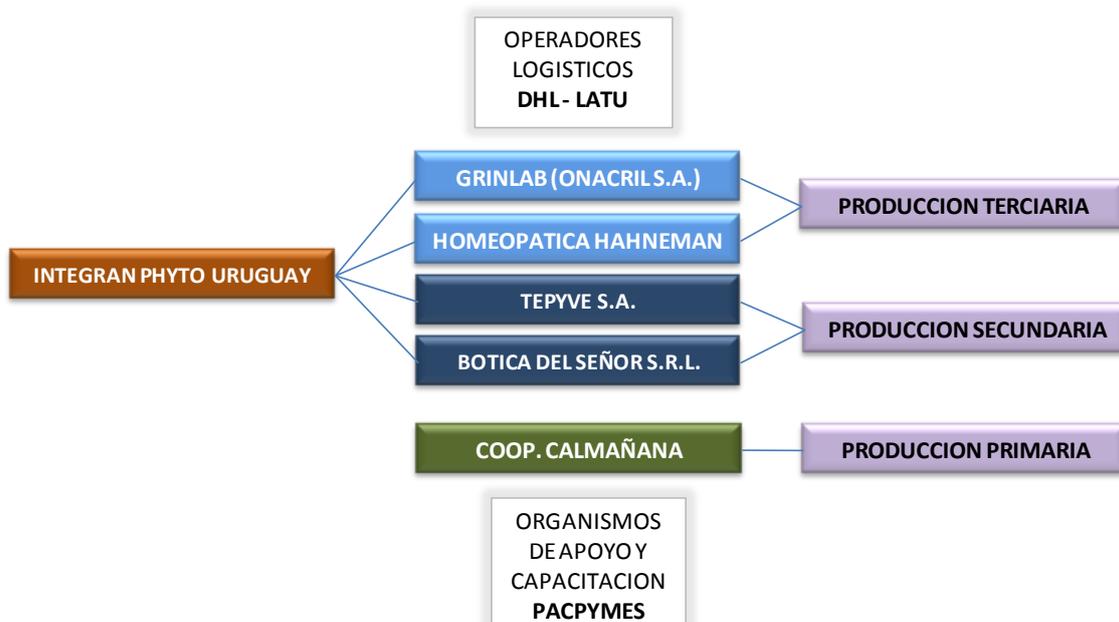
Se entrevistó personalmente al presidente de Phyto Uruguay el Contador Tabaré Ribas, con el fin de obtener toda la información posible de la alianza, desde sus inicios hasta hoy, conocer sus perspectivas, su forma de trabajo, las dificultades superadas, sus

objetivos y sobre todo sus expectativas a futuro. Phyto Uruguay no se clasifica en la cadena productiva ya que no produce, sino que intenta abarcarla en su totalidad a través de los productos aportados por las empresas que lo integran.

Se tomó contacto también a través de entrevistas personales con la Licenciada Carolina Da Silva y Ec. Cecilia Pérez, facilitadora de Clústeres y coordinadora del Clúster Ciencias de la Vida respectivamente, programa desarrollado y financiado por Pacpymes, organismo dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Minería. El fin de dicha entrevista fue conocer sobre los programas de coordinación y capacitación para la formación de alianzas estratégicas y tener una referencia de un organismo externo que sirva de coordinador para la formación de dichas alianzas.

Por último, a través de formularios estándar enviados por correo electrónico se contactó a referentes en el área logística : Andrés Olivera encargado de la Gestión logística en la Gerencia de Gestión Empresarial del LATU Uruguay y Juan Ferrari, General Manager de DHL Global Forwarding Uruguay; quienes brindaron su opinión sobre el aporte de la misma a la operativa empresarial.

Tomando como referencia las empresas que brindaron información para el trabajo de campo, se realizó una clasificación según el proceso productivo que llevan adelante, incorporando los organismos de apoyo y los operadores referentes en el área de logística contactados, se podría elaborar el siguiente esquema:



Phyto Uruguay como se mencionó, aparece en el esquema nucleando a las empresas que lo componen (Grinlab, Homeopática Hahnemann, Tepyve, Botica del Señor) y no bajo la clasificación de ningún proceso productivo específico ya que se caracteriza por comercializar los productos con los que las demás empresas participan en el consorcio.

5.2 – CALMAÑANA (COOPERATIVA AGRARIA LIMITADA POR UN MAÑANA)

Entrevista personal realizada a Sra. Nair Lajuni; Socia y encargada administrativa de Cooperativa Calmañana.

5.2.1 – Reseña histórica

Cooperativa Calmañana es un proyecto que comenzó en 1987, en 1996 se formalizó legalmente como cooperativa, año en que comenzó a operar con clientes diversos y de gran porte, llegando a través de distribuidores a supermercados, que exigieron una formalización empresarial acorde a los negocios que comenzaron



a concretar, fue así que adoptaron la forma jurídica de Cooperativa. A la fecha la organización tiene una antigüedad de 22 años produciendo y de 14 años en el mercado como organización formal.

La Cooperativa fue fundada y conformada toda por mujeres, trabajadoras rurales cuya idea inicial buscaba un complemento al ingreso familiar que provenía exclusivamente de la actividad desarrollada por el jefe de hogar. Tradicionalmente las mujeres ya trabajaban en su predio, en familia. En busca de independencia laboral, idearon su forma de producción propia comenzando a capacitarse en el cultivo de plantas y a proyectar plantaciones a pequeña escala con la finalidad de comercializarlo en principio a otros productores de la zona. Hoy día, esta actividad productiva en la mayoría de los casos ha pasado a ser el ingreso principal de las familias dedicadas a esta actividad.

5.2.2 – Composición y estructura administrativa

En su inicio la Cooperativa se componía de 25 socias, número que se fue reduciendo dado que por distintos motivos, algunas socias fundadoras no pudieron continuar.

Actualmente la cooperativa se compone de 17 socias que llevan adelante su producción apoyadas por sus familias, por lo que ese número total de colaboradores se extiende a aproximadamente 50 personas.

Las 17 socias cooperativistas cuentan con el mismo poder para la toma de decisiones. Una de las socias, es la encargada de la documentación comercial y de los temas administrativos que demanda la empresa.

Las decisiones son tomadas por las mencionadas socias, así como la administración, cuya estructura se ha determinado de una forma simple, se tiene la documentación comercial necesaria, se realiza la facturación adecuadamente ante cada venta y la marcha de los negocios se controla a través de libros de ingresos y egresos. Para cumplir con las formalidades ante organismos estatales (Ejemplo declaraciones juradas ante Dirección General Impositiva) se cuenta con un estudio externo que elabora los balances de la cooperativa y brinda asesoramiento en diversos temas de interés. En un momento determinado del mes, reunidas todas las socias, se calculan los ingresos obtenidos y se remunera a cada una de ellas en función de la mercadería a disposición de la Cooperativa con fines de comercialización.

5.2.3 – La Producción

5.2.3.1 – Problemas iniciales

Históricamente, el aprender a trabajar en equipo y uniformizar técnicas de producción fue el principal obstáculo para desarrollar los volúmenes de producción requeridos, dado que muchas veces los procesos aplicados por una socia, no necesariamente coincidían con los aplicados por otra al cultivar el mismo producto. Como resultado se obtenían calidades y características diferentes de un mismo producto, y por ende lotes no uniformizados. Esto alentaba a la comercialización individual en vez de la grupal, pero dicho obstáculo se superó al fluir los beneficios del trabajo en equipo y de la forma de organización en sí misma.

5.2.3.2 – Planificación de la producción

La planificación de la producción se realiza a través de proyecciones en base a las ventas del año anterior, básicamente tomando como referencia la demanda de sus principales clientes y las perspectivas de demanda para el futuro. Se analizan las ventas realizadas en el año, en base a esto y en conformidad con las demás socias se define la

plantación para el próximo año. Es fundamental en la planificación la opinión de distribuidores y herboristerías, ya que a través de ellos la Cooperativa llega al público y estos conocen las expectativas de la demanda por estar en contacto permanente con actores relacionados con la misma. Luego, tomando como referencia las características de suelo, técnicas, especialidad y calidad histórica obtenida, entre otros factores, se define las socias que se encargaran del cultivo de los volúmenes de producción requeridos.

5.2.4 - Principales Clientes

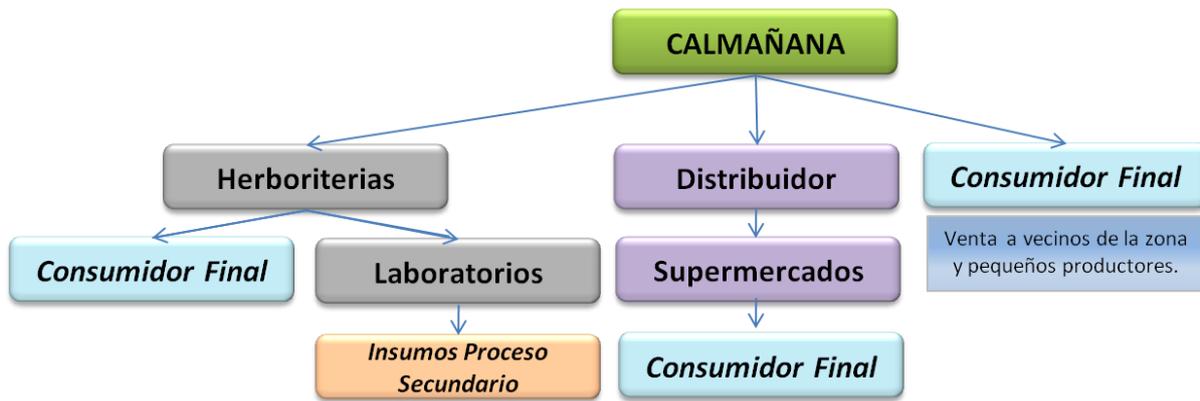
Uno de los principales clientes de la Cooperativa es su distribuidor, por intermedio del cual se llega con los productos a importantes cadenas de Supermercados. Éste adquiere los productos de la Cooperativa y luego comercializa y vende principalmente a tres importantes cadenas de supermercados.

De lo dicho surge que si bien la relación con los supermercados puede tildarse de indirecta, las socias son conscientes que de no existir el nivel de demanda proveniente de las cadenas de supermercados mencionadas, de poca utilidad sería contar con un distribuidor. Los supermercados son quienes verdaderamente concentran la mayor porción de la demanda de los productos cosechados y no su distribuidor, quien compra para luego comercializar a éstos. Por último, los supermercados son el eslabón que se ubicaría antes del consumidor final.

Por otro lado se comercializa en herboristerías, las cuales cumplen la función en muchos casos de abastecer a laboratorios de insumos producidos por la Cooperativa. La venta a laboratorios significa sustancialmente la continuación del proceso productivo global, abasteciendo al grupo productivo secundario. Estas herboristerías venden también al consumidor final a través de sus locales de venta pero etiquetando con sus marcas propias.

Se llega también al consumidor final con pequeñas ventas en las plantas de producción de la cooperativa principalmente a vecinos de la zona y pequeños productores de alimentos que utilizan hierbas como insumo, entre otros.

A continuación se presenta un esquema simplificado de la estructura de ventas de la Cooperativa:



5.2.5 - Comercialización

En ningún caso la Cooperativa distribuye, es decir, no cuentan con los medios para desarrollar una distribución propia adecuada y no se han incorporado los mismos dada la naturaleza de sus negocios y a la relación con sus dos grupos fundamentales de clientes, ya que aprovechando su fuerza de venta se logra llegar de forma eficiente al mercado. Por esta razón las operaciones de logística y transporte no las realiza la Cooperativa, sino que corren por cargo de sus clientes.

Existen en principio dos canales de comercialización inmediatos, el primero de ellos es mediante la venta a Herboristerías por medio del cual se llega a laboratorios y al consumidor final. Estas herboristerías que sí cuentan con una adecuada infraestructura para la distribución, se trasladan hasta las plantas de producción y envasado de la Cooperativa para recoger y trasladar la mercadería hacia los destinos mencionados. Un segundo canal es la venta al distribuidor, quien también adquiere el producto en las plantas de producción y envasado de la Cooperativa, en las condiciones acordadas para luego efectuar la distribución y venta a supermercados.

5.2.5.1 – Problemas con la comercialización

La Cooperativa enfrentó serios problemas en cuanto a distribución y comercialización de productos. En principio las socias eran quienes se encargaban de la tarea, tratando de llegar a los supermercados utilizando sus propios medios, pero dicha actividad no era realizada adecuadamente ya que no siempre se podían cumplir con los pedidos en volumen, tiempo y forma, en principio a causa de la ubicación física de los productos irremediablemente muy lejos de los puntos de venta. Se llegó al punto de descuidar la producción por atacar estos problemas en la venta.

Estos problemas se vieron superados al iniciar la relación con un distribuidor para sus productos, entendiendo que esta relación debería ser muy estrecha, de mucha confianza y que aportaría beneficios significativos. Pero la primera experiencia presentó problemas que le ocasionaron algunas pérdidas, rompiendo relaciones y adoptando los servicios de su distribuidor actual con quien tiene ya una relación de 10 años aproximadamente.

5.2.6 – Productos que elaboran

Actualmente la Cooperativa cuenta con la certificación SGS, lo cual le permite distinguirse por la forma de producción orgánica, esta certificación es un requisito para poder exportar. Se cuenta con 10 hectáreas destinadas a la plantación de hierbas aromáticas y plantas medicinales y 7 hectáreas dedicadas a Polenta y Tomates orgánicos. Al inicio de la organización se producían hierbas aromáticas, cuyo principal destino era la fabricación de condimentos, no explotando en sus comienzos el producto hierbas medicinales ya que su explotación requería cambios en la forma jurídica y los controles de la Cooperativa, que en principio no era conveniente enfrentar puesto a que dicha línea escapaba a los planes de producción iniciales de la organización, incorporando productos de esta naturaleza en el año 2000 debido a buenas expectativas de demanda, siendo éste un sector que comenzaba a experimentar un crecimiento atractivo. Dicha decisión se materializó luego de sucesivas reuniones con uno de los principales clientes, quien aseguró la compra de considerables volúmenes de dichos productos.

En este sentido se comenzó con la producción de diversas plantas medicinales de las cuales algunas ya contaba la Cooperativa solo que nos las trabajaba como tal, la lista fue extendiéndose acompañando la demanda, y dado los requerimientos de las herboristerías llegando actualmente a la siguiente:

- Menta
- Melisa
- Salvia
- Epilobio
- Caléndula

Una particularidad de las hierbas mencionadas es la del Epilobio, dado a que no se cultiva habitualmente en Uruguay por no ser autóctona. Se comenzó a plantar a pedido de las herboristerías quienes además proveyeron de las semillas originarias de Alemania, con las cuales la Cooperativa realizó pruebas de ciclos, clima, etc., para poder tabular el proceso de esa planta específicamente y obtener de la calidad requerida.

Se trabaja también con varias especies a través de la recolección silvestre, algunos ejemplos son:

- Yerba carnífera
- Carqueja
- Yanten
- Ortiga
- Waco
- Marrubio malva
- Périco

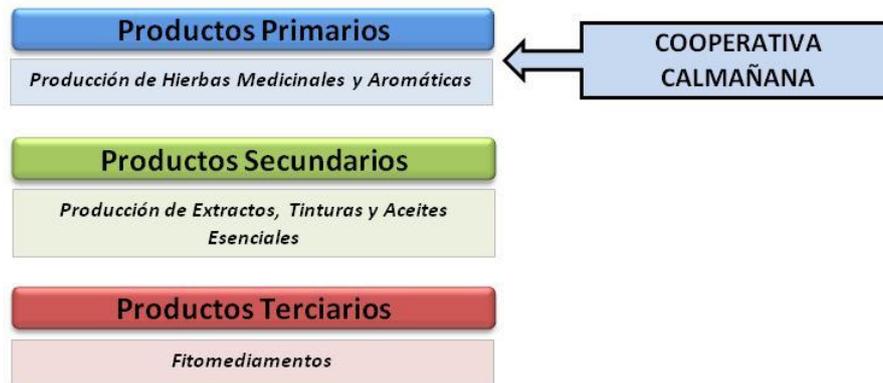
Si bien se han plantado praderas de Yanten, para que cada productora tuviera dicha hierba en su predio, la gran mayoría sigue siendo recolectada, se ha tratado también de plantar Ortiga pero por ahora la recolección silvestre es el principal medio para su obtención.

5.2.7 - Clasificación en el proceso productivo global del sector fitomedicamentos

La Cooperativa Calmañana integra parte del proceso productivo primario, conformando los subprocesos de plantación, cultivo, cosecha, secado, picado y envasado de hierbas medicinales y aromáticas.

Casi todos los procesos son manuales, para conservar las propiedades naturales de las plantas, esto es parte de su forma de trabajo, lo cual redundará en una buena imagen del producto, además de contribuir a lo orgánico de los mismos.

A continuación se presenta un esquema simplificado del proceso productivo global y la clasificación de la Cooperativa Calmañana en el mismo:



5.2.8 – Cadena de Envasado

Actualmente existen en la Cooperativa tres piezas de envasado, esto implica tres lugares físicos donde la tarea de envasado puede llevarse adelante. El mismo se organiza mediante la formación de tres grupos de productoras, allí es donde se conforma el packing que luego llegara a los supermercados y a herboristerías.

Las hierbas aromáticas se empaquetan y distribuyen bajo la marca Campo Claro (Marca compartida de la Cooperativa y el distribuidor), con ese nombre llega a supermercados. La Cooperativa incorpora el envasado como un servicio más, dadas las características de la marca conjunta y la practicidad de llevar a cabo este proceso en la planta de producción. Dicho servicio significa un costo más para el distribuidor, ya que es quien se encarga de proporcionar los elementos necesarios para el envasado (Cajas con la marca impresa que resaltan la presentación del producto).

El envasado de hierbas frescas, cuyo destino son las herboristerías, se desarrolla en bolsas herméticamente selladas y se prepara en cajas que luego les serán entregadas, ese producto llega al consumidor final con una marca propia de la herboristería. Una parte de los productos adquiridos por herboristerías son revendidos a laboratorios para la identificación de principios activos y elaboración de extractos continuando así con el proceso productivo global del sector fitomedicamentos.

5.2.9 – Importancia de la logística en el desarrollo de sus negocios

Las socias entienden que el desarrollo logístico ha sido muy importante sobre todo en los procesos que la Cooperativa practica. El factor logístico ha acompañado la evolución de los negocios, y se ha incorporado según las necesidades para un correcto desempeño.

Los procesos productivos con los que cuenta la Cooperativa son muy tradicionales, teniendo orígenes que implican técnicas completamente manuales, que han ido evolucionando.

Desde hace ya unos años, se percibe que la marcha de los negocios se ha agilizado, los volúmenes demandados tienden a ser año tras año más importantes y las condiciones de entrega más sofisticadas lo que ha llevado a profesionalizar la producción. Hoy en día la Cooperativa cuenta con 3 máquinas de secado, proceso que antiguamente se realizaba en viveros y por intermedio de la luz solar. Se han incorporado también máquinas de picado, proceso que antiguamente era completamente manual, se realizaba con cuchillas y en la medida que fueron creciendo los volúmenes demandados de algunas hierbas que necesitaban dicho proceso fue necesaria maquinaria para satisfacer la entrega de mayores cantidades.

En cuanto al empaque y presentación, antiguamente la producción se preparaba en cajas, y se entregaba de esa manera, hoy en día las exigencias y la posibilidad de incrementar la cartera de clientes con un mínimo esfuerzo han llevado a la creación de una marca y a incorporar diseños y distintos tipos de recipientes y empaques, a través de los cuales se llega al consumidor final.

En este sentido, las socias creen en la necesidad de la logística. La definen como todo aquello que les facilite su actividad productiva principal, cualquier actividad de apoyo por pequeña que sea puede transformarse en una gran estrategia que asegure eficiencia productiva. Su visión sobre logística refleja un medio para enfrentar todo nuevo desafío, hoy en día planteado por el crecimiento natural de los negocios y el sector, que necesariamente la Cooperativa debe acompañar.

5.2.10 - Exportaciones

La Cooperativa ha concretado exportaciones en 3 oportunidades, la primera vez fue a Italia gracias a un contacto desarrollado por una herboristería cliente, en esa oportunidad se exportaron hierbas aromáticas y medicinales, la segunda fue a España y la tercera a Chile, ambas a través de la distribuidora. En esa oportunidad se exportaron hierbas aromáticas, las cuales fueron fraccionadas y bajo la marca “Campo Verde”. A España se exportó a una cadena de tiendas orgánicas y en las mismas condiciones en las cuales se comercializa en el mercado local, con el mismo diseño del empaque y tamaño.

A Chile se exportó en condiciones similares a España y también a una cadena importante de tiendas orgánicas.

Fue necesario para lograr exportación, la certificación orgánica internacional, ya que de otra manera no se podrían haber concretado dichos negocios. Actualmente Calmañana no exporta, aunque consideran que existe mercado para hacerlo.

5.2.10.1 – Capacidad para el desarrollo de negocios con el exterior

Si bien las tres exportaciones fueron importantes, y la Cooperativa no vio disminuida su capacidad de respuesta a la demanda local, consideran no poder mantener negocios permanentes con el exterior, ya que la organización no cuenta con la infraestructura necesaria como para llevarlo a cabo. Aseguran que la demanda externa existe y que se pueden lograr relaciones fluidas con el exterior, pero el desarrollo de esa línea de negocios implica múltiples esfuerzos y una importante inversión en infraestructura y logística que les permita producir en los volúmenes suficientes como para satisfacer esa demanda sin descuidar el mercado local.

5.2.10.2 – Expectativas de satisfacer demanda externa

Si bien la idea de crecimiento y concreción de negocios con el exterior seduce a las socias, consideran que han cumplido su ciclo, el que comenzó con el inicio de la cooperativa y derivó en el cumplimiento de múltiples objetivos, tanto a nivel empresarial, como personal de cada integrante. Iniciar el desarrollo de nuevos negocios implicaría un esfuerzo muy importante, cosa que no están dispuestas a realizar.

Sin embargo, uno de sus objetivos más importantes apunta sobre todo a la continuidad de los negocios, y a capacitar a quienes sucedan a las socias actuales para fortalecer los medios con los que la cooperativa cuenta para explotar sus oportunidades en el exterior. Su estrategia para conseguirlo gira en torno a un recambio generacional de socias.

5.2.10.3 – Otras experiencias con el exterior

Calmañana estuvo en contacto además con la empresa Argentina Lavando la Sierra, una importante empresa de hierbas medicinales, que se encontraba en una etapa de faltante de hierbas, necesitando cubrir ciertos volúmenes para poder llevar adelante sus negocios satisfactoriamente. Se negoció con cuatro líneas de productos, una de ellas fue el Tomillo, pero cuando se realizó el costeo y se les informó del costo por hectárea no se

les pudo aceptar el precio ofrecido, ya que no era para nada rentable, por más que se incorporara maquinaria o se automatizaran algunos procesos no resultaba conveniente.

Las socias entienden que para este caso particular, la diferencia entre esa empresa Argentina y Calmañana en cuanto a infraestructura y tecnología en los procesos, hizo que no pueda concretarse el negocio dado a que los costos de producción de Calmañana resultaron inaceptables para la empresa Argentina, cuyo potencial logístico puede llegar a no tener comparación con empresas del sector en Uruguay.

5.2.11 - Programa de capacitación Gobierno del Perú - LATU

Actualmente se está trabajando en un proyecto de capacitación entre el LATU y el gobierno de Perú, que consta en la capacitación e intercambio de técnicas de producción con productores Peruanos. Existen entre 800 y 900 productores peruanos que elaboran gran cantidad de hierbas aromáticas y medicinales, de excelente calidad, y a bajo costo, ya que las condiciones climáticas de Perú son óptimas para la producción.

Sin embargo, a pesar de los buenos productos y el volumen, estos productores peruanos no están capacitados para negociar, por lo que existe un número de intermediarios, que les compran a un precio muy bajo y luego exportan o revenden a buenos precios, logrando el intermediario mayor beneficio que el productor.

El proyecto fue elaborado por el gobierno Peruano e implicó la participación del LATU como referente en Uruguay, quien convocó a Calmañana para establecer comunicación permanente con esos productores e intercambiar información con el objetivo de instruirlos y fomentar en ellos una cultura de organización y trabajo en equipo. Esto deriva en una excelente oportunidad para que la Cooperativa adquirir otros conocimientos y aportes que puedan mejorar su calidad de producción aún mas e implementar nuevas técnicas y / o perfeccionar las actuales.

5.2.12 – Alianzas estratégicas

La Cooperativa en el desarrollo de sus negocios ha tenido que realizar distintos tipos de alianzas, la más notoria es la relación con la compañía distribuidora, elemento logístico básico para la comercialización masiva de los productos de los que se dispone. Dicha relación establece la creación de una marca conjunta para la comercialización de los productos de la Cooperativa.

Las socias están de acuerdo en que es absolutamente necesario acompañar y aprovechar el crecimiento que puedan experimentar los negocios y como es sabido no se está solo, toda empresa por más pequeña que sea, genera un entorno del cual depende y con el que desarrolla múltiples relaciones, este entorno condiciona la capacidad de venta de la empresa, por lo que una empresa inteligente es la que logra visualizar los beneficios que del entorno se pueda obtener y explotarlo.

A su entender, allí es donde surgen las diferentes alianzas y estrategias donde todos los actores buscan ganar, se generan redes, cadenas, donde la entrada a un negocio rentable implica la obtención de beneficios de todos sus componentes. Un ejemplo de ello es el canal de comercialización que la Cooperativa mantiene con su distribuidor, con el cual se ha establecido una marca conjunta la cual ha resultado muy rentable para ambos.

5.2.13 – Relación indirecta con Phyto Uruguay

Si bien Cooperativa Calmañana demostró interés en participar en el consorcio de exportación, nunca se pudo concretar su entrada al mismo. Una de las razones era la imposibilidad de concurrir a las extensas reuniones necesarias para coordinar la operativa del consorcio y también el hecho de no pertenecer a la Cámara Uruguaya de fitomedicamentos y Afines, organismo que nuclea a las empresas integrantes del Consorcio. Sin embargo, las socias tienen conocimiento de que existen empresas directamente relacionadas con Calmañana que participan en alianzas con productos de la Cooperativa, es el caso de herboristerías clientes que participan en Phyto Uruguay. A su vez dicha alianza está integrada por laboratorios, los cuales utilizan los productos de la Cooperativa para el desarrollo de los suyos propios, los cuales llegan a ellos por los canales ya mencionados.

Se han desarrollado contactos también con la Cámara Uruguaya de fitomedicamentos y a su vez se han recibido también varios contactos principalmente de organismos del estado que buscan la integración del sector, sin embargo, las socias cooperativistas consideran que no es fundamental la incursión en nuevos grupos para la construcción de nuevos proyectos o negocios rentables. Aun así, todo el interés demostrado por terceros tanto en la organización como en la actividad y la producción de la Cooperativa se considera positivo.

5.2.14 – Expectativas de crecimiento a futuro

La figura actual de la Cooperativa descrito por sus socias, es que un ciclo de la misma ha concluido, todos los objetivos primarios han sido alcanzados, las socias pueden vivir perfectamente de su producción, la Cooperativa es reconocida, tienen una buena posición en el mercado y los productos gozan de excelente calidad.

Las perspectivas de futuro de sus componentes se fundamentan principalmente en conseguir una renovación, la mayoría de las socias tienen en promedio 50 años por lo que la entrada de gente joven y con nuevas ideas le haría muy bien a la organización. Individualmente, la intención de las socias es pasar a una etapa de enseñanza, tanto de técnicas como de sus experiencias.

Aunque más alejado en el tiempo, apuntan también a potenciar sus posibilidades de comercialización, aprovechando todas y cada una de las oportunidades que se le presenten tanto a nivel local como en el exterior. Saben que para poder apuntar a ello es necesario el objetivo previo de la renovación generacional.

5.2.14.1 - Estrategia de renovación

Se ha pensado en la contratación de productoras jóvenes que trabajen en los predios de las socias actuales, de modo que las últimas se concentren en enseñar técnicas y procesos, y fundamentalmente a dirigir.

Sin embargo, es preferible la entrada de nuevas socias en vez de la contratación de empleadas para los predios ya que sentirían a la Cooperativa como propia y el compromiso se daría naturalmente. Las nuevas socias no necesariamente tienen que estar vinculadas a esta gran familia, sino que simplemente deben estar dispuestas a adaptarse a las tradicionales formas de trabajar, que se han mantenido a lo largo de los años, y que conforman la filosofía, de la cultura de la organización.

La Cooperativa claramente está preparada para enfrentar nuevos desafíos, con esa renovación se cree se conseguirá un crecimiento considerable, ya que el mercado está en condiciones de ofrecer este crecimiento, pero es fundamental una renovación, un cambio en la mentalidad y sobre todo compromiso y nuevas ideas.

5.2.15 – Importancia de los factores sociales en los objetivos de Calmañana

Para las socias, si bien lo empresarial ha sido fundamental, consideran que es muy importante también lo que se ha conseguido a nivel social, ya que este factor es un pilar en el desarrollo de la Cooperativa.

Se han superado innumerables obstáculos tales como la crisis del 2002, ocasión en que se tuvo que cubrir financieramente a la Cooperativa, existieron problemas con bancos con los que se operaba y también con la marca. En estas condiciones el negocio no fue rentable, sin embargo el crecimiento personal obtenido compensa todo el esfuerzo realizado. Ellas valoran en gran medida las innumerables oportunidades a las cuales han accedido gracias a la organización, consiguiendo por ejemplo viajar para concretar negocios, situaciones que de no ser por la Cooperativa no se hubieran experimentado nunca.

En este sentido, más allá de los negocios, que pueden ser rentables como no, es importante para las socias que el desarrollo social brindado por la Cooperativa siga su curso, no solo trasladar conocimientos sino también que continúe siendo una fuente de desarrollo personal a través de factores y relaciones sociales que ella posibilita.

5.3 – TEPYVE S.A.

Entrevista personal realizada al Ingeniero Químico Raúl Strada; Director y fundador de Tepyve S.A.

5.3.1. – Reseña Histórica

Tepyve S.A. inició sus actividades formalmente en Marzo del 2004, en el Polo Tecnológico de Pando a consecuencia de que no existían empresas que comprendieran el eslabón del medio de la cadena de producción de fitomedicamentos, no existían empresas de producción secundaria. Su surgimiento básicamente vino de la mano de la empresa Onacril S.A., quienes financiaron en una oportunidad el desarrollo de ensayos sobre extracto de marcela al Instituto Clemente Estable y a la Facultad de Química como forma de



comprobar la viabilidad de partir de estos extractos para la elaboración de determinada gama de productos. Estos ensayos tuvieron resultados positivos, pero cuando fueron al mercado no encontraron a nadie que los produjera.

A raíz de la búsqueda de proveedores por parte de la gente de Onacril S.A., llegaron a contactarse con Ing. Raúl Strada, hoy en día presidente de Tepyve S.A., quien se propuso la apertura de la empresa y la producción de extractos para Onacril S.A. en las cantidades y con las características requeridas. En principio solo con extractos de marcela, hoy en día Tepyve S.A. cuenta con una gama bastante variada que ronda aproximadamente en los 33 tipos de extractos.

Pasados 6 meses de la apertura formal, la empresa se trasladó al Polo Tecnológico del Cerro (PTI), lugar donde se pudieron instalar equipos que triplicaban la capacidad de producción de Tepyve S.A. donde allí permanece actualmente.

5.3.2. – Composición, estructura administrativa e infraestructura

Tepyve S.A. funciona en dos turnos de 8 horas comprendiendo aproximadamente 12 horas para llevar adelante la producción de la empresa. Actualmente cuenta con 2 empleados en los dos turnos mencionados. La empresa llegó a funcionar con 6 empleados ya que las instalaciones actualmente están pensadas para esa cantidad de personas, pero debido a incendios en el Polo Tecnológico, fue necesario detener la producción, generando una serie de costos que impidieron entre otras cosas, retener a 4 empleados. Además de las personas mencionadas, el Ing. Raúl Strada se encarga de la Gerencia de Producción y de tareas específicas de administración de la empresa. El grueso de las tareas administrativas de la empresa, se realiza utilizando la estructura de Onacril S.A., permitiendo así al equipo de técnicos concentrarse en la producción propiamente dicha.

Tienen una estructura de activos fijos importante y esperan una inversión de más del doble de lo que actualmente poseen, destinados a la elaboración de una nueva planta productiva, proyecto que implicaría fortalecer considerablemente su infraestructura e incrementar sus ventas 10 veces por encima del nivel actual. Por supuesto que la inversión mencionada demandaría una cantidad notablemente superior de mano de obra tanto técnica como administrativa. En tal caso Tepyve S.A. incorporaría su propio departamento administrativo desarrollando así todas las actividades físicamente en su nueva planta.

5.3.3 – La Producción

La producción en la mayoría de los casos se desarrolla a base de pedidos por lo que no existe una planificación previa de la producción como puede pensarse en otras empresas, simplemente se trabaja en base a pedidos y proyectos. Una vez recepcionado el pedido, el Ing. Raúl Strada proyecta las tareas de complejidad técnica a realizarse, las cuales son desarrolladas por sus dos empleados, interviniendo nuevamente a la hora de evaluar los resultados obtenidos de la producción. Si bien como se mencionó se producen 33 tipos de extractos, no se descarta sumar otros a la lista, ya que es común la recepción de clientes que demandan desarrollo de los cuales puede surgir un nuevo tipo de producto.

Básicamente la producción de extractos se realiza pasando primeramente por las etapas de reposo de la planta, pasando luego por maquinaria que permite la destilación. Mediante el uso de solventes orgánicos, se estudian las utilidades de los principios activos identificándolos para luego obtener los solicitados por el cliente en forma de extracto.

A modo de ejemplo, el proceso del extracto de marcela, lleva 3 días de secado de la planta y luego es incorporado en maquinaria adaptada para la realización del extracto mismo a través de 5 corridas en promedio con solventes orgánicos, dependiendo de las condiciones ambientales (en buenas condiciones demanda 1 día). El solvente se reutiliza y se reprocesa (es reciclado).

El control sanitario para las empresas del sector es fundamental, ya que para realizar el extracto se debe seleccionar las plantas, en muchos casos la planta viene sucia o en malas condiciones, se debe matar las bacterias, a través de métodos físicos y métodos químicos. Es muy importante la limpieza de ésta, ya que si no se realizan estos controles la producción es desechada y el costo beneficio sería totalmente negativo.

El agua que se utiliza debe ser totalmente purificada. (Poseen maquinaria para la purificación del agua). En todos los casos si el producto viene afectado la producción se desecha.

5.3.3.1 – Problemas detectados para un desarrollo adecuado de la producción

La trazabilidad completa de la cadena, las buenas prácticas y las exigencias que se derivan de trabajar en el sector, son las limitaciones más grandes de la Pyme en su labor.

Dentro de los 3 niveles de la cadena de producción, unos de los puntos débiles que considera Tepyve S.A., se encuentra en el proceso de secado, proceso perteneciente al sector de producción primaria. Tepyve S.A. señala que los terrenos no están totalmente limpios y por consecuencia la planta no se entrega al destinatario del siguiente nivel, en excelentes condiciones. Por ejemplo para vender un producto certificado orgánicamente debe tener una trazabilidad completa de la cadena y en la mayoría de los casos esta situación no se da.

La no existencia de una Legislación específica y actualizada de los productos “fitos” también significa un obstáculo importante. No se tienen establecidas las condiciones propicias para producir en cuanto a legislación en el Uruguay.

La limitación de capacidad de producción de los propios equipos, maquinaria es un problema sustancial a la hora de organización y producción, obstaculizando el desarrollo futuro.

Tepyve S.A. no percibe ningún tipo de apoyo por parte del Estado para generar el desarrollo del sector, sino por el contrario, existen muchos costos que el Estado genera y muchas trabas para llevar adelante la producción, muchas de ellas innecesarias o sin un fin específico que justifique su existencia.

5.3.4 – Productos que elaboran

Tepyve S.A. concentra su producción en dos áreas científicas particulares; en la producción de Extractos y en la realización de desarrollo de productos nuevos.

Los extractos se realizan partiendo de vegetales, se utilizan para la elaboración cosméticos y fitomedicamentos. La mecánica es que el cliente solicite el extracto señalando el producto para el cual lo va a utilizar y que propiedades desea de los extractos. La empresa realiza una serie de procesos que permitirá identificar los principios activos de dichos extractos en línea con las características solicitadas por el

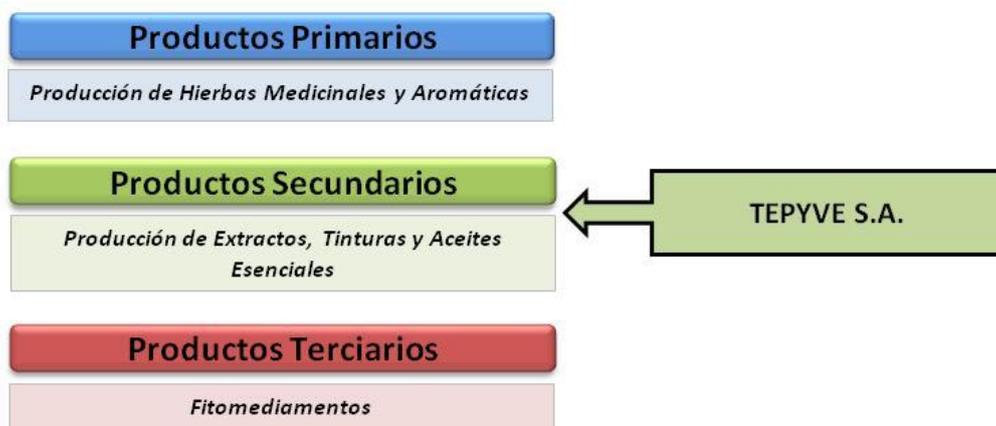
cliente y el efecto que se puede obtener de los mismos dada su aplicación asegurando también las cantidades necesarias.

En cuanto a la realización de Desarrollos, dicho producto nace a raíz del dinamismo natural de la industria sobre todo farmacéutica, donde diversas empresas buscan innovar y desarrollar nuevos productos. Vienen entonces clientes con nuevas ideas, con productos pensados a base a determinados insumos naturales y solicitan a Tepyve S.A. la realización de estudios específicos como forma de comprobar la viabilidad de las propiedades del extracto y las características que se pueden obtener de los mismos, comprobando así la factibilidad de desarrollar un producto a base del insumo en cuestión. La dificultad es entender que es lo que el cliente está esperando del extracto, para luego poder llevar adelante un relevamiento tecnológico proceder a realizar el proyecto.

5.3.5 – Clasificación en el proceso productivo global del sector

Básicamente Tepyve S.A. se encarga de la elaboración de extractos a base a vegetales y plantas, sus posesos productivos son de alta complejidad técnica y necesitan de un cierto nivel tecnológico para llevar adelante su producción.

Son los principales proveedores del sector terciario del proceso productivo global, y compiten directamente con el exterior, ya que muchas empresas de producción terciaria optan por la importación de dichos extractos. Se clasifican entonces como empresa de producción secundaria en el proceso global de producción de fitomedicamentos.



5.3.6- Tecnologías incorporadas al proceso, grado e importancia.

Tal como lo indica el propio nombre de la empresa (Tepyve S.A.: Tecnología en escala pequeña y alto valor agregado), los procesos desarrollados por la empresa no solo demandan un alto nivel de capacidad tecnológica sino técnica, dado a que son procesos muy complejos de los cuales no se puede descuidar detalle.

Progresivamente se ha incorporado maquinaria tecnológica, más aun en el trabajo de solventes orgánicos que requieren una especial atención. Pero la necesidad de nuevas tecnologías enfocadas en la investigación se transforma de suma importancia, con el objetivo de poder atender las necesidades de clientes en su totalidad.

En sus inicios y dada la experiencia del Ing. Raúl Strada, así como sus conocimientos de procesos y maquinaria, se construyeron en forma “casera” los quipos con que Tepyve S.A. realizó sus primeras producciones.

Actualmente no poseen la tecnología totalmente adecuada, y consideran que la limitación de ésta es un obstáculo en desarrollo e investigación de la producción. Consideran estar varios niveles por encima en capacidad técnica y conocimientos en comparación con el nivel de tecnología que poseen, si estos dos factores llegaran a equilibrarse, Tepyve S.A. podría apostar a grandes investigaciones en su campo de actividad.

5.3.7 – Abastecimiento de Materias Primas

La empresa mantiene una relación estrecha con 2 importantes empresas del sector; Onacril S.A. y Botica del Señor quien le abastece de un 90% de la materia prima utilizada en sus procesos productivos.

En general, la materia prima se mantiene en stock, son los casos de las hierbas como ser Marcela, carqueja, etc. No se stockean aquellas materias primas que dadas sus características y por las condiciones requeridas para su mantenimiento la empresa. no puede mantener. Un ejemplo de ello es la Mora.

En todos los casos se trabaja sobre demanda, en el momento de tomar el pedido se calcula la materia prima que se va a utilizar y si los stocks no son suficientes se realizan pedidos.

Una ventaja para Tepyve S.A. es que el mercado ya está acostumbrado a los tiempos de producción y se puede calcular fácilmente en base al producto solicitado y al volumen a producir, el tiempo que se tardará hasta la entrega con un pequeño margen de error. Se informa inmediatamente al cliente en la oportunidad en que se realiza el pedido.

La entrada y salida de materias (flujo físico de materiales) en situaciones se torna compleja. Se trata de mantener un equilibrio ya que no se tiene una infraestructura de tal escala como para sobre stockear, pero tampoco se compra en pequeñas cantidades, ya que no es suficiente para garantizar la producción.

5.3.8 – Empaque y distribución física

El empaque se realiza directamente en la planta, proceso que obstaculiza el control total de la mercadería finalizada, y la distribución se realiza directamente por las personas encargadas de la producción.

No poseen un distribuidor en especial. Salvo los productos destinados a Phyto Uruguay, que como todas las empresas del consorcio se encuentran stockeados en común con el resto de los productos.

Tepyve S.A. considera en el proyecto de construcción de su nueva planta de producción, incorporar infraestructura de empaque y fuerza de distribución dado a que la producción se incrementaría considerablemente. Será necesario también considerar el almacenamiento y stock del producto terminado así como también, generar las condiciones para stockear insumos que demandan cuidados especiales.

5.3.9 – Canales de comercialización.

Hoy en día, dadas las características que tiene la producción y ventas de Tepyve S.A. se puede decir que no cuenta con canales de comercialización importantes en el sentido de que no tienen una oferta creada para el mercado, sino sencillamente ofrecen su capacidad técnica que día a día se da a conocer. Sus productos continúan al proceso productivo terciario, producen para técnicos de empresas que sí elaboran una oferta que se puede encontrar en el mercado.

Tepyve S.A. aspira a ser la primera alternativa a considerarse a la hora en que los laboratorios piensen en adquirir extractos, incrementando su capacidad productiva para

poder comercializar a gran escala y bajos costos tratando de competir con los extractos importados para desplazarlos del mercado.

5.3.10 – Importancia de la logística en el desarrollo de sus negocios.

Consideran de fundamental importancia la implementación de herramientas de logística que les permitan planificar y coordinar sus acciones fuera de lo que es la parte de producción técnica, área que ellos consideran dominar muy bien.

Tepyve S.A. actualmente incorpora a su operar cotidiano técnicas para graficar procesos, planificación de pedidos y stockeo de materias primas, organización de entrega de productos terminados, traslado y stockeo de productos terminados, etc. Ellos saben que no cuentan con la infraestructura adecuada para poder llevar adelante adecuadamente las operaciones fuera de lo que es la producción, por eso se esfuerzan en planificar de la mejor manera estas tareas, aun contando con pocos recursos en tal sentido. Saben de la importancia de la coordinación para establecer un ritmo y buenas prácticas en sus negocios. En esta dirección, piensan implementar un sistema de gestión basado en actividades de logística aplicadas a la eficiencia en las tareas pre y post producción como una de las primeras prioridades conjuntamente con la construcción de su nueva planta de producción.

Aún con los esfuerzos realizados en establecer controles y desarrollar estas prácticas de la manera más adecuada, en muchos casos no le es posible confiar en sus registros de insumos y control del producto destinado al consumidor final.

Tepyve S.A. sabe que pierde mucho tiempo en tareas que no se relacionan directamente con la parte técnica, con la producción propiamente dicha, pero también la realidad les demuestra que son actividades necesarias y deben llevarse a cabo.

5.3.11. – Características de sus clientes

Los clientes del sector en el que operan poseen una doble característica, por un lado dinamismo, y por el otro una fuerte carga de innovación. Estos clientes llegan a diario con nuevas ideas, nuevos planteos y nuevos desafíos para Tepyve S.A., siendo una característica que atrae a los clientes, la capacidad de la empresa para saber entender y explicar en un lenguaje comprensible para ellos los resultados y las características que surgieron de los procesos por estos solicitados. Esta característica de saber comprender y transmitir, se debe a la experiencia del Ing. Raúl Strada y su participación en la

Facultad de Química de Universidad de la República como docente y en complejos proyectos de investigación. Considera una fortaleza que el cliente entienda lo que Tepyve S.A. hace y esto se potencia aun mas con las características dinámicas de los clientes con los que se trabaja.

La empresa tiene un muy buen nivel de demanda, en especial de extractos de grado farmacéutico. Consideran que existe sobredemanda en el sector, pero no pueden cubrir el 100% por no contar con la estructura adecuada.

5.3.12 – Negocios desarrollados en el exterior

La empresa realizó en varias ocasiones exportaciones con destino a Argentina pero en ninguna de estas ocasiones lo hizo sola, sino que utilizó la estructura de ventas de Onacril S.A. para establecer el contacto y concretar la venta.

Dada las características de sus productos y la calidad que cuidadosamente maneja en su producción, el Ing. Raúl Strada considera que nuevamente carecen de infraestructura para abrirse paso en el exterior, pero que técnicamente se consideran más que aptos para competir. Afirman que de culminar la construcción de la planta proyectada, los negocios en el exterior se convertirán en una importante fuente de rentabilidad, dado a que consideran que los costos con los que la empresa puede llegar a producir serán incluso inferiores a los que se manejan hoy en día en el exterior.

5.3.13 – Expectativas sobre Phyto Uruguay

Tepyve S.A. apuesta mucho a Phyto Uruguay por muchas razones. En principio ve la alianza como un medio para alcanzar lo que hoy en día no pueden que es competir en el exterior. Ven en Phyto Uruguay una capacidad instalada de una escala considerable, así como también una capacidad técnica importante. Tepyve S.A. opina que con la infraestructura de Phyto Uruguay, y conformando una oferta exportable tentativa (como se ha venido desarrollando), la marca puede perfectamente posicionarse en los mercados más competitivos.

Considera también a Phyto Uruguay como una importante fuente de aprendizaje, tanto administrativa como en lo que refiere a negocios. El Ing. Raúl Strada afirma que si logran exportar a través de Phyto Uruguay, Tepyve S.A. tendrá los conocimientos y la experiencia como para poder hacerlo solo en el futuro, y en un área más relacionada con sus productos propiamente dichos.

Según Tepyve S.A. es positivo también el hecho de que este tipo de organización demanda convivencia empresarial, la cual ellos han sabido llevar adelante aprendiendo de los demás integrantes del consorcio así como en varios aspectos los integrantes del consorcio han aprendido de Tepyve S.A. Phyto Uruguay ya no es un montón de empresas pequeñas sino una empresa grande con objetivos ambiciosos y expectativas que poco a poco se han ido materializando en beneficios.

En cuanto a la reglamentación, Ing. Raúl Strada considera que la ley de consorcios de exportación aporta beneficios a la mecánica diaria del consorcio, pero que lamentablemente ha llegado tarde a Phyto Uruguay.

5.3.14 – Expectativas de crecimiento a futuro

Tepyve S.A. entiende que el sector está en crecimiento, pero también es consciente que debido a múltiples factores, de infraestructura, ubicación física, etc. no se ha podido acompañar ese crecimiento debidamente. El hecho de que se perciba sobredemanda en ciertas circunstancias y que Tepyve S.A. por diversos motivos no pueda satisfacerla, ha llevado a la planificación de un ambicioso proyecto de reestructura de procesos, adquisición de maquinaria, tecnología y reubicación física. Consideran que para pensar en grande necesitan realizar un cambio grande y están trabajando para ello.

La estructura y diseño de la planta responden físicamente al desarrollo en serie de cada uno de los procesos que se realizan en la organización, con cada proceso estratégicamente ubicado a un lado del otro para sumar eficiencia hasta en el recorrido del flujo físico dentro de la organización.

En cuanto a la industria, como se mencionó ellos perciben que está en crecimiento, y afirman que con políticas de mejora en la infraestructura, adquisición de nueva tecnología, con un apoyo más sustentado de políticas gubernamentales y organismos, la industria crecería exponencialmente.

5.3.15 - Ventajas de ser una pequeña empresa

Según Ing. Raúl Strada, el empresario de una pequeña empresa cuenta con las características de ser reincidente, pero sobre todo creativo. El empresario de una pequeña empresa, sufre cada ciclo negativo por el que la organización transita, y disfruta de los beneficios del caso contrario. El pequeño empresario personifica la organización vive para ella y por ella.

Por otro lado, el pequeño empresario conoce absolutamente toda su empresa, entendiéndolo como la afectan los factores externos en cualquier proceso de su organización, conoce a la perfección las relaciones causa efecto tanto del entorno como de sus propias decisiones. Tiene además gran movilidad, dinamismo, se mueve rápido a las zonas seguras en épocas de crisis, responde rápidamente al ver una oportunidad y sobre todo a la hora de tomar las decisiones.

5.4 – BOTICA DEL SEÑOR S.R.L.

Entrevista personal realizada al Técnico Agropecuario Walter Staininger; dueño y fundador de la empresa.

5.4.1 – Reseña histórica

Botica del Señor comenzó sus actividades con la iniciativa del T.A. Walter Staininger alrededor de 1980, si bien se encontraba más involucrado al sector lechero, comenzó a investigar sobre hierbas medicinales en principio sin un interés comercial, sino motivado por una dolencia de su padre. Un problema de próstata que luego de varias consultas a urólogos y sin lograr resultados positivos llevaron a ponerse al tanto de un libro llamado “Salud de la Botica del Señor”; que trataba sobre problemas prostáticos: el Epilobio. Luego de probar, el uso de esa hierba resultó muy positivo, y en poco tiempo se difundió esa información formándose una red de contactos que buscaban la hierba para tratamiento médico. El paso siguiente fue realizar importaciones de Epilobio y eso despertó la curiosidad de explotar el maravilloso mundo de las hierbas medicinales; para comenzar se registraron en Salud Pública como herboristería (trámite que demoró un año), a partir de ese momento y asesorados por amigos de una red de farmacias, lograron un acuerdo con el laboratorio Aster para que les realicen la distribución y venta de sus productos. Viajaron a Europa a buscar proveedores confiables, pretendiendo destacar la calidad de sus productos. Dada la variada calidad que se puede encontrar en el mercado mundial y al hecho de que según Staininger a Sudamérica se envían las materias primas de mala calidad, tuvieron que esforzarse para lograr buenos acuerdos. En 1999 compraron la actual planta de depósito y fraccionado. En el momento de la compra pensaron que sería imposible utilizar todo el espacio físico, pero luego de años de crecimiento sostenido, cuentan además con otro depósito alquilado para el stock de materias primas. A partir de la compra del local se



independizaron del laboratorio Aster, armaron un grupo de vendedores, y de 8 o 9 hierbas que trabajaban en ese momento comenzaron a agregar nuevas hierbas, procesos, agregando el proceso de fitoextractos, llegando en la actualidad a trabajar con más de 65 tipos de hierbas diferentes, y contando con certificaciones ISO, manuales de buenas prácticas y un plan de negocios bien estructurado.

5.4.2 – Composición y estructura administrativa

En 1999 trabajaban en la empresa cuatro personas; el titular, dos hijos y una empleada. Actualmente trabajan 28 personas, cuentan con un local de venta al público en Montevideo, una planta propia de almacenaje, fraccionado y elaboración de tinturas y lociones; y un segundo local para depósito.

La forma social adoptada es de sociedad de responsabilidad limitada. No se lograron obtener datos sobre la operativa de la empresa, pero cuando se expusieron los parámetros para clasificarla, el entrevistado la ubicó dentro de las Pymes.

5.4.3 – La Producción

Desde 1999 gracias a una ONG, lograron el contacto con un grupo de productoras rurales del departamento de Canelones⁴⁶, con quien comenzaron a trabajar en conjunto bajo un régimen de cultivo contratado. Botica del Señor les proporciona las semillas, los plantines, y las productoras se encargan de la plantación, cosecha, secado y picado de las hierbas, entregando a la empresa la materia prima en óptimas condiciones para el fraccionado y envasado. Gracias a este acuerdo la empresa logra el autoabastecimiento de varias especies de hierbas con un nivel de calidad conocido y controlado. Si bien en la actualidad es más barato importar que producir, la empresa prefiere el abastecimiento local, ya que puede realizar controles sobre la evolución de la plantación, se aseguran de trabajar con hierbas que fueron cosechadas en el mismo año en que se procesan y venden; y esto les permite mantener el compromiso de vender productos de alta calidad, que de importar las materias primas no se puede mantener una adecuada influencia sobre la producción de lo importado.

⁴⁶ *Cooperativa Calmañana . Ver 5.2*

5.4.4 – Planificación de la producción

La planificación de la producción se realiza en base a datos de ventas históricos y a proyecciones de ventas futuras, es una tarea muy importante, ya que la cosecha de las hierbas se realiza una o dos veces al año dependiendo de la especie, y cualquier error de planificación puede derivar en la falta de materia prima.

Actualmente se producen unas 700.000 unidades en el año contando todas las especies en las diferentes presentaciones.

5.4.5 - Comercialización

La empresa cuenta con ochocientos clientes aproximadamente, distribuidos en todo el territorio nacional, ellos son básicamente farmacias, herboristerías, homeopatías y algunos supermercados en el interior del país. En Montevideo los principales clientes son la cadena de farmacias San Roque y Farmashop, también se cuenta con un local propio de venta al público, pero cuyo principal fin es brindar asesoramiento a los clientes. Luego se hace mucho hincapié en las farmacias pequeñas, las que son atendidas por sus propios dueños, ya que tienen mayor capacidad para vender los productos de la Botica en base a asesoramiento al cliente, destacando las propiedades del producto, y no solo por despachar a modo de ejemplo una caja de té. Los productos de la Botica no están presentes en las grandes superficies de la capital, pero sí en el interior, están presentes en supermercados de Salto, Paysandú, Soriano, Colonia y Flores cuyas ventas se vienen incrementando.

Desde el comienzo de sus actividades la empresa ha experimentado un crecimiento sostenido año a año, basándose en la reinversión de resultados, una buena relación con los clientes, la presencia en todos los rincones del país, destacando la calidad e innovación de los productos y nuevas presentaciones constantemente. En pocos años la empresa se ha expandido geográficamente, tratando de atraer nuevos clientes mediante la presentación de sus productos en distintos puntos del país lo que ha significado una tendencia al alza en su rentabilidad.

Actualmente cuenta con varios certificados de calidad vigentes que redundan en su compromiso por el afán de progresar.

5.4.6 – Expectativas de crecimiento a futuro

La empresa ha invertido más de U\$S 50.000 en estudios clínicos para desarrollar un producto en base a Epilobio para el tratamiento médico de dolencias prostáticas, con el cual posee intenciones de diferenciarse en el mercado. El Epilobio es una planta medicinal que crece en la zona de los Alpes. Sus virtudes medicinales han sido descubiertas hace más de 25 años para el tratamiento de la hipertrofia prostática, prostatitis, impotencia provocada por prostatitis y enfermedades relacionadas con la vejiga y riñones⁴⁷. En este momento el estudio se encuentra en una fase 2-3, lo que significa que ya se están haciendo pruebas con personas. La idea de futuro es desarrollar un producto novedoso para abastecer la región. Lo que se busca mantener es la producción exclusiva, por más que después se venda con diferentes marcas en los mercados de la región.

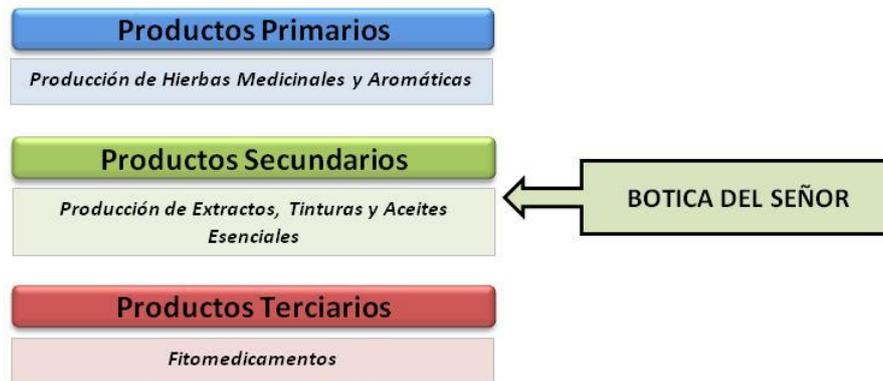
Con respecto al mercado local, consideran que el consumo per cápita se mantiene constante, que el crecimiento de la empresa deriva de absorber clientes de la competencia, eso se puede comprobar consultando las estadísticas de importación de hierbas de la competencia según el dueño.

Para lograr un desarrollo de las empresas locales es fundamental abrir las puertas al mercado global.

5.4.7 - Clasificación en el proceso productivo global del sector fitomedicamentos

Botica del Señor se considera parte integrante de los tres procesos productivos del sector fitomedicamentos, ya que si bien no es la empresa que lleva a cabo el proceso primario, se sienten parte del mismo por la estrecha vinculación que tienen con los productores. También elaboran extractos y tinturas y ahora desarrollando productos a nivel terciario, como se mencionara anteriormente.

⁴⁷ Fuente: página web www.boticadelsenor.com.uy.



Si bien en el esquema anterior la clasificación se basa en la producción, también podemos agregar, que según la comercialización de los productos, la empresa se encuentra también en el sector primario y terciario, comprendiendo de este modo toda la cadena productiva.

5.4.8 – Importancia de la logística en el desarrollo de sus negocios

La empresa considera que la logística juega un papel muy importante en el negocio, ya que no se puede improvisar, dada las características del proceso productivo, en donde las hierbas se plantan en otoño-invierno y se cosechan una única vez al año (algunas especies dos veces) en primavera-verano; por lo que tiene que haber una planificación con respecto al abastecimiento anual, tanto de materia prima como de cartonería y envases. Ésta última descripción refiere al proceso de logística Interna.

En cuanto a la logística externa, la distribución de los productos se realiza de dos formas, dependiendo del destino de la venta. En Montevideo se cuenta con una camioneta propia para el reparto, para el interior del país se envía a través de empresas de transporte, todos los días estas empresas van a retirar las encomiendas con destino el interior, éstas son: Agencia Central y Urutrame.

Cabe destacar, que la empresa posee un sistema de trazabilidad, por el cual se cuenta con toda la historia de la materia prima, su recorrido y origen.

5.4.9 – Alianzas estratégicas- Phyto Uruguay

La empresa es socio fundador de la Cámara uruguaya de fitomedicamentos, productos naturales y afines y también del consorcio de exportación Phyto Uruguay. Si bien se han concretado exportaciones puntuales a EEUU, Angola e Italia, éstas no han sido de relevancia económica; se pretende lograr abrir las puertas al mercado internacional a

través del consorcio. Hasta ahora Phyto Uruguay no ha concretado exportaciones, pero ha logrado preparar a las empresas integrantes para la exportación. Lo que se está buscando es un socio estratégico para colocar los productos con elaboración nacional en Europa, y no solo exportar materias primas.

5.5 – LABORATORIOS HAHNEMANN

Entrevista personal realizada al Sr. Juan Do Nacimiento. Director de Laboratorios Hahnemann S.A.

5.5.1 – Reseña Histórica

Homeopatía Hahnemann fue fundada en 1914, camino a los 100 años es una de las homeopáticas más antiguas del el país. Su



principal particularidad es la de mantener a lo largo del tiempo las características de la homeopatía tradicional pero adecuándola a las ventajas que ponen a su disposición los “nuevos tiempos”, es decir que explorando y actualizando técnicas de elaboración con tecnología y herramientas modernas, buscando brindar a sus clientes el mejor servicio y calidad en los productos.

5.5.2 - Composición

Actualmente la nomina de empleados del laboratorio está compuesta por 12 personas, entre las cuales se encuentran socios, laboratoristas, químicos y vendedores, en su mayoría enfocados al negocio de fitomedicamentos ya que es el giro principal del laboratorio.

Sin embargo, desde hace ya aproximadamente 20 años, se ha incursionado con técnicas similares en sectores alternativos, lo cual puede considerarse como una perspectiva novedosa e innovadora por parte del laboratorio, es así que también cuentan con veterinarios, dado que una de las líneas con las que también opera refiere a medicamentos enfocados a pequeños animales.

Se definen como un equipo de trabajo joven pero con un alto compromiso para brindar lo mejor a sus clientes.

5.5.3 – Producción

5.5.3.1 – Abastecimiento de Materias Primas

El laboratorio en mayor medida busca obtener materia prima de calidad para que sus productos sean también de buena calidad con el valor agregado que implican sus procesos.

Se abastecen principalmente empresas locales que obtienen dicha materia prima mediante la importación a través de proveedores del exterior y en algunos casos, el mismo laboratorio elabora los insumos para su producción propia, incursionando en una pequeña escala en procesos productivos alternativos además de su proceso principal. Este abastecimiento interno le ha significado a Hahnemannn potencializar su capacidad de investigación y desarrollo.

5.5.3.2 - Elaboración

El proceso productivo principal parte de las hierbas para la elaboración de algunos productos y en un mayor porcentaje de extractos, es allí donde comienza a tomar importancia su estrategia de abastecimiento interno, desde el cual elaboran insumos para sus productos principales. Los extractos que no son elaborados para la producción son importados desde el exterior.

Por ahora, y dada la escala de producción, la elaboración de extractos se prepara solo para un consumo interno, pero no se descarta incrementar los volúmenes en el futuro, invirtiendo en la infraestructura necesaria en forma progresiva y proveer de la misma a otros laboratorios del ramo.

5.5.3.3 – Planificación de la producción

En cuanto a la planificación de la producción, el laboratorio toma como determinante para esta tarea a los rendimientos por productos y por temporadas. Es importante para ellos la exactitud de los registros de ventas del año anterior para poder hacerlo, ya que la planificación se realiza en base a la evolución de la demanda principalmente.

Para la planificación se toman en cuenta las siguientes variables: el producto más vendido del año anterior, los productos por temporadas, y las preferencias aleatorias del consumidor.

Se tiene en cuenta que las expectativas de la gente van cambiando y que es absolutamente necesario considerarlas como una variable importante a la hora de planificar la producción así como también el desarrollo de nuevos productos.

Uno de los ejemplos brindados fue el de los adelgazantes, donde años atrás se percibía la demanda solo por temporadas de verano, pero eso ha ido evolucionando con el tiempo y hoy día se vende prácticamente todo el año.

5.5.4 - Productos que elaboran

5.5.4.1 – Cosmética Natural

La línea de Cosmética Natural, está integrada por un total de 56 productos. Dentro de esta línea de productos encontramos a su vez tres sub grupos:

Facial: Comprende productos para el cuidado y embellecimiento del rostro así como lociones para después de afeitarse, etc. Se integra por un total de 23 productos.

Algunos de los productos que se presentan en este grupo son:

- Estrogel.
- Contorno de ojos.
- Exfoliante Facial.
- Emulsión de limpieza floral, homeopática o con pepino.
- Cremas: Rosa Mosqueta, Rosa Búlgara, Ashares de Prado, etc.
- Lociones: Acne, Aloe Reina, etc.
- Aguas: Jazmín, Jojoba, Chamonilla, Rosas, Menta, Violetas, etc.

Corporal: Se integra de productos para el cuidado corporal y sobre todo de la piel. Comprende un número de 21 productos.

Algunos de los productos que integran este grupo son:

- Pantalla solar de Arándanos.
- Protector solar Tea Tree, Aloe.
- Gel para Várices.
- Emulsión Humectante con Aloe.
- Emulsión Reafirmante Anti celulítica.
- Aloe Canela.

- Hahngel Aloe.

Capilar: Se compone en su gran mayoría de champues, enjuagues y productos para tratar la caída del cabello. Este grupo se integra por 12 productos.

Algunos de los productos de este grupo son:

- Champú para la caída del cabello.
- Enjuague revitalizador.
- Champú con Manzanilla y Miel (Cabello normal, seco, graso).
- Champú con Propoleo (Cabello normal, seco, graso, anti caspa).
- Loción y Champú anti pediculosis.

5.5.4.2 – Aromaterapia

Se compone una variedad importante de aceites esenciales, Hahnemannn elabora 44 fragancias entre las cuales podemos encontrar entre otras:

- Aceite de Aloe.
- Aceite de Avena.
- Aceite de Canela.
- Aceite de Cedro.
- Aceite de Cifres.
- Aceite de Eucaliptus.
- Aceite de Geranio.
- Aceite de Germen de Trigo.
- Aceite de Jasmín.

5.5.4.3 – Homeopatía

La línea de Homeopatía, está integrada en principio por 25 productos, existe dentro de esta línea un subgrupo llamado “Complejos” la cual se integra de productos específicos a medida del consumidor. Además del subgrupo “Complejos”, integran esta línea los sub grupos “Fitomedicamentos” y “Línea Curativa”.

Se detallan a continuación, los 3 subgrupos que integran esta línea de productos:

Fitomedicamentos: Se compone de 17 productos que atacan múltiples dolencias.

Entre otros podemos encontrar:

- Adelgazante.
- Apitoxina.
- Canova Roja.
- Centella Asiática Compuesta y Compuesta Enriquecida.
- Diente de León.
- Digestivo Natural.
- Ginseng.
- Hipérico.
- Marcela.
- Tavacal.

Complejos Homeopáticos: Los complejos homeopáticos son combinaciones de sustancias con poder curativo. Su origen es natural procediendo de los tres reinos de la naturaleza: vegetal, mineral y animal.

Luego de un largo procedimiento de preparación de las sustancias se llega al medicamento homeopático. Hahnemann se entiende capacitado para decir cuáles de esas sustancias son apropiadas para tratar las diferentes disfunciones orgánicas.

Cuentan con Complejos Homeopáticos para tratar diferentes enfermedades como:

- Alergias.
- Asma.
- Bronquitis.
- Cálculos o litiasis biliar y renal.
- Disfunciones digestivas y gastritis.
- Reuma.
- Artrosis.
- Úlceras varicosas.
- Diabetes.
- Cefaleas.
- Cataratas.
- Obesidad.
- Cistitis.

Línea Curativa: Se compone de 8 productos y se basa fundamentalmente en pomadas curativas de diversos usos.

- Pomada para Contracturas.
- Pomada para Hemorroides.
- Pomada Curativa.
- Pomada para Úlceras Varicosas.
- Pomada de Calendula.
- Pomada Antireuma.
- Pomada Apitoxina.
- Gel para Rosácea.

5.5.4.4 – Sistemas Florales

Se trata de sistemas florales son de origen natural y energéticos siendo el más antiguo el sistema del Dr. Edward Bach (Inglaterra).

Homeopática Hahnemannn trabaja con los sistemas Bach, California (EEUU), Bush (Australia), Saint Germain (Brasil), Pacifico (Canadá) y con Elixires de Gemas Elov (Uruguayo-Argentino).

Estos sistemas, que son según Hahnemannn son los más reconocidos del mundo, y ayudan a tratar, mejorar y curar trastornos y desequilibrios emocionales de forma natural, sin efectos secundarios, ni contraindicaciones. Se pueden superar temores, estados de angustia, ansiedad, depresión, aumentar la concentración en los estudios, superar pérdidas de forma adecuada, manejar estados de rabia, agresividad e insomnio.

5.5.4.5 – Homeopatía Veterinaria

Hahnemannn, dejando en evidencia su capacidad innovadora, ha desarrollado un departamento Veterinario el cual viene perfeccionando desde hace más de 20 años, enfocado a mejorar y curar patologías de forma natural, sin efectos secundarios ni agresivos para mascotas.

Pueden tratar enfermedades con buenos resultados como ser:

- Alergias dérmicas.
- Artrosis.

- Cataratas.
- F.U.S. (Síndrome Urológico Felino).
- Displasias de cadera.
- Tumores de mamas.
- Problemas digestivos.
- Trastornos de comportamiento utilizando los diferentes sistemas florales.

5.5.4.6 – Otros Productos

Esta es una categoría residual de productos que posee Hahnemannn, aquí podemos encontrar una variedad importante de 20 productos entre los cuales están:

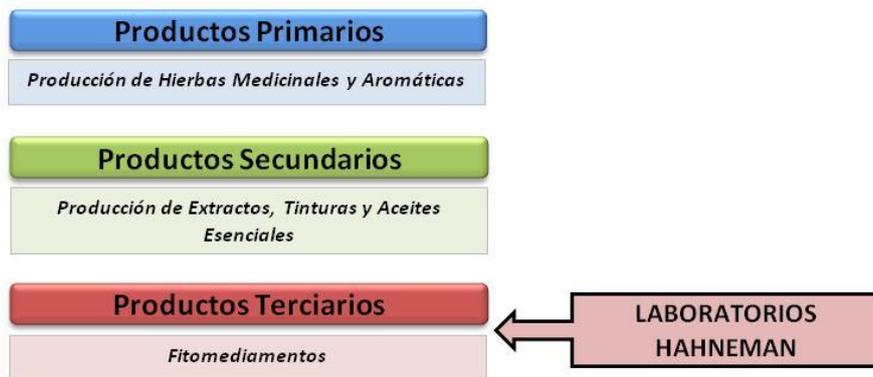
- Esponjas (Vegetales faciales, de diferentes tamaños, etc.).
- Yerba (Diabemate Compuesta, Madre Compuesta, etc.).
- Fito Estrogenos Naturales (Levadura de Cerveza, Lecitina de Soja, etc.).
- Té (Verde, Sabor Naranja, Multivitaminas, etc.).

A continuación se expone un esquema con los diversos productos que integran la oferta de Hahnemannn según la línea de que se trate y la variedad que representa:



5.5.5 – Clasificación en el proceso productivo global del sector fitomedicamentos

Se clasifican en el proceso productivo global como laboratorio de producción terciaria, perteneciendo al grupo que elabora los productos finales y de mayor complejidad. A grandes rasgos su proceso se inicia partiendo de principios activos, los cuales son obtenidos del proceso secundario y mediante la aplicación de secuencias, formulas y desarrollos químicos adecuados y de diferente complejidad, según las características de la producción a obtener se alcanza como resultado final las líneas de productos mencionadas.



5.5.6 – Logística externa

Hahnemann ha ponderado en forma creciente las tareas de apoyo en torno al producto terminado, considera que es en éstas tareas realizadas después del proceso productivo donde ha notado más el impacto de sus acciones en el valor agregado.

Afirman que una etiqueta que no complazca al consumidor en temas de estética o información, por ejemplo (más allá de la calidad del producto), puede hacer que las expectativas cambien rotundamente.

Es así que no se toleran fallas en estas tareas posteriores basándose en la idea de que la empresa puede llegar a producir volúmenes impresionantes, pero si no son buenas las condiciones a la hora de exhibirlos y ponerlos a la venta peligran los esfuerzos de etapas anteriores. Lo importante no solo es la producción sino completar el ciclo comercial satisfactoriamente y agregando valor en cada actividad.

5.5.6.1 - Envases

Para la obtención de los envases se trabaja con varias empresas, según los requerimientos de envasado que tenga el producto de que se trate, en algunos casos son nacionales y en otros importados.

Es de fundamental importancia la relación con los proveedores sobre todo en este sentido, ya que un atraso en la entrega de recipientes puede alterar el ciclo comercial de la empresa.

Hasta el momento, salvo algún problema aislado, no se han tenido mayores inconvenientes para su consecución. Cabe destacar que la relación con los proveedores con los que trabaja se retrotrae desde muchos años atrás, por lo que los vínculos con ellos son de absoluta confianza.

5.5.6.2 – Envasado

Los procesos de envasado se realizan en el mismo laboratorio, una vez finalizada la producción si se tratara de fitomedicamentos o la elaboración a medida si se tratara de Homeopatía.

Si se trata de Homeopatía, se toman las características del problema a tratar, se elaboran las formulas y se envasa el producto a medida una vez preparado según las características antes mencionadas y a pedido inicial del consumidor.

Para el caso de los fitomedicamentos los productos están determinados de antemano, ya están definidos los problemas a tratar, la producción se encuentra proyectada. Esto permite saber con anticipación los envases que se van a necesitar pidiéndolos en grandes cantidades. Se pueden estimar además las necesidades de tiempo para el envasado en serie de los productos elaborados.

5.5.6.3 - Etiquetado

El etiquetado se realiza también en el laboratorio y los diseños son encargados a imprentas que aseguran agilidad a la hora de implementar cambios o al crear nuevas etiquetas.

Es importante para el laboratorio que el consumidor cuente con toda la información necesaria y más tanto al momento de adquirir el medicamento como también

posteriormente, por lo que las cajas y etiquetas son técnicamente un intenso prospecto de lo que el cliente adquirió.

5.5.6.4 – Stock

Se trata de producir y tener más stock principalmente de los productos que son distribuidos y vendidos a través de otras empresas y que en algunos casos son referentes de las mismas.

La razón es que no es aceptable ser ineficiente en el manejo de stocks de la mercadería, así como tampoco la empresa aceptaría proveedores que perjudicaran sus procesos operacionales.

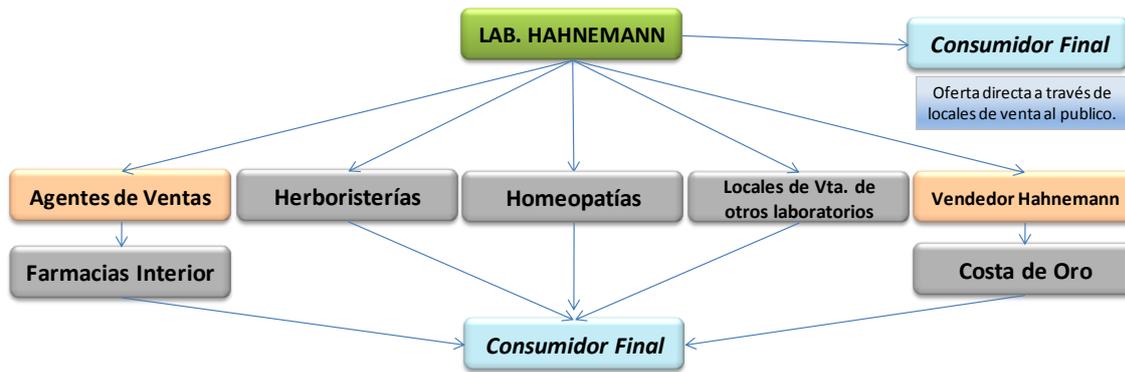
5.5.7 – Principales Clientes

Su estructura de clientes esta principalmente conformada por farmacias en el interior del país y en Montevideo por herboristerías, homeopatías, otros laboratorios con locales de venta como por ejemplo El Naranjo. También se está llegando a las 3 cadenas de supermercado más importantes del país a través de la marca PHYTO Uruguay.

Por otro lado existen dos bloques básicamente de farmacias en el interior del país, uno de ellos refiere a la costa de oro y mientras que el otro gran bloque de clientes se encuentra en el interior, cubriendo hoy en día los departamentos de Paysandú, Rivera, Tacuarembó, Treinta y Tres, Durazno, entre otros.

Por último mediante los locales de venta al público de Laboratorios Hahnemannn se llega a los consumidores finales, fundamentalmente con productos de Homeopatía aunque la venta de productos de la línea estética ha venido creciendo considerablemente desde hace ya varios meses.

A continuación se presenta un esquema de la estructura de ventas del laboratorio como forma de esbozar lo expuesto.



5.5.8 – Comercialización

El laboratorio no cuenta con una estructura de distribución establecida para el mercado interno, por lo que las principales empresas clientes adquieren los productos de las diferentes líneas en los locales principales de Hahnemann y en las cantidades necesarias para luego trasladarlos hasta sus locales de venta.

En lo que hace al interior del país, se utilizan los servicios de empresas externas de transporte interdepartamental para hacer llegar la mercadería a los agentes de reventa mediante el mecanismo de contra reembolso. Estos agentes de ventas se encargan luego de la distribución dentro del departamento a las farmacias del interior y de promocionar los productos del laboratorio.

Por último, para la venta y distribución en la costa de oro se cuenta con un vendedor que toma pedidos y distribuye en dicha área geográfica. Es una metodología de distribución y venta similar a la establecida para el interior del país mencionado líneas arriba, con la diferencia de que este vendedor es un empleado de Hahnemann contratado para la tarea de abastecer esa área geográfica y los demás agentes son solo referentes que compran y revenden en el interior.

La figura a continuación señala los puntos de venta en el interior del país con los que Hahnemann hoy día trabaja:



5.5.9 – Valor en la relación con clientes

La relación de Hahnemann con sus empresas clientes es realmente muy buena y se han generado vínculos de colaboración muy fuertes y estrechos.

El laboratorio otorga bonificaciones en las ventas, cumple en forma rápida y precisa a los pedidos asegurando una calidad en sus productos. Gracias a estas políticas se han obtenido beneficios que han aportado y facilitado mucho el desarrollo de los negocios, ya que en sus locales de venta se permite al laboratorio colocar folletos, afiches y otros elementos de marketing. A raíz de ello se ha facilitado mucho la entrada de nuevos clientes que hoy en día concurren a los locales de venta de Hahnemann. Esto posibilita a la empresa un contacto cara a cara con estos clientes que lleva a la creación de una relación fluida.

Hahnemann potencia su servicio al cliente, tanto si se trata de un consumidor final como de una empresa que le demande volúmenes considerables. Visualizan no solo una ventaja competitiva sino un flujo de beneficios basados en la confianza y el apoyo, generando a veces cierta dependencia recíproca la cual consideran positiva. Estas buenas relaciones, el producto a tiempo y con la calidad deseada pronto para la entrega al cliente es una de las estrategias que ha ganado terreno, hoy en día Hahnemann busca la creación de valor no solo en la producción en sí misma sino en estas relaciones que demandan actividades post producción, actividades que le agreguen valor al cliente.

5.5.10 – Expectativas sobre la Alianza Estratégica PHYTO Uruguay

Si bien el laboratorio no ha realizado exportaciones por sí mismo de ningún producto de su línea, considera a PHYTO Uruguay como un medio excelente para hacerlo.

Considera que no cuenta con la infraestructura adecuada y a pesar de su antigüedad en el mercado, su condición de pequeña empresa hace que la idea de aventurarse a una exportación por sí solos requiera una inversión que escapa a las posibilidades del laboratorio, tanto para su realización como para su consecución. En tal sentido y con la finalidad de llegar a concretar negocios con el exterior, Hahnemannn participa en PHYTO Uruguay desde el comienzo, siendo uno de los fundadores. Al principio la empresa no contaba con productos para su participación en el consorcio, actualmente, el laboratorio cuenta con 3 productos certificados internacionalmente por ICEA (Organismo certificador italiano), que si bien exigió una serie de cambios mínimos en las formulas, el obtener dicha certificación permite la entrada al mercado europeo.

Consideran que hoy día la dificultad principal a superar es establecer una red de negocios que permita un desarrollo fluido del consorcio, se está trabajando para hacerlo, y debido a los buenos resultados que se han obtenido en los sucesivos contactos, se estima que en pocos meses la marca PHYTO Uruguay se estará estableciendo en el mercado Europeo. Consideran que existe mucha demanda pero de materias primas, y lo que el consorcio tiene para ofrecer es más que nada productos terminados pero como estos productos son novedosos creen que en poco tiempo se concretaran los negocios a través del consorcio.

Aun así, también consideran muy importante para la plaza local el tener productos certificados a nivel mundial, siendo este otro beneficio obtenido a través del consorcio el cual no consideran para nada menor, sino por el contrario afirman que este tipo de beneficios a nivel individual ponderan a la empresa de prestigio y la hacen más conocida en el mercado.

Otro beneficio del consorcio que ellos identifican es la llegada a las 3 cadenas más importantes de supermercado de Uruguay canal que de querer aprovecharse en forma individual con la infraestructura actual hubiera sido muy difícil hasta de pensar. Este es un nuevo argumento que justifica plenamente los beneficios de estar en tal emprendimiento y que despeja el horizonte de los beneficios que según ellos se obtendrán en el futuro.

Resaltan también el hecho de que el consorcio cuenta con empresas capacitadas y con experiencias que aportan mucho a las empresas más pequeñas integrantes del consorcio, nutriéndolas de conocimientos. Según Hahnemann esto que potencia el funcionamiento de equipo, el laboratorio considera que tiene mucho para aportarle al resto de las empresas pero también mucho que aprender de ellos.

5.5.10.1 – Objetivos individuales Vs. Objetivos del Consorcio

Hahnemann afirma la importancia de que entre los integrantes del consorcio exista mucha confianza y sobre todo transparencia, si estos valores se fortalecen con el día a día, también lo hará el compromiso que debe existir para desarrollar una asociación de tales características y de tal magnitud. Ellos piensan que la confianza se da naturalmente, solo que es necesario que se demuestre con los hechos lo que teóricamente debería ocurrir para que todo siga marchando sobre ruedas como hasta ahora.

La honestidad es fundamental en cuanto al crecimiento que cada uno va logrando a través del consorcio, se da por sobre entendido de que todas las empresas integrantes son competencia pero también se sabe, que en el sector técnicamente todos conocen a quién tiene al lado, ya que es inevitable por las características del mercado que existan relaciones comerciales entre las empresas del sector que en muchos casos implican colaboración entre unas y otras y que no por eso dejan de ser competencia.

Con esa mentalidad, y trasladando la idea a un entorno más reducido como los es Phyto Uruguay, no tendrían porque surgir problemas de ningún tipo, mucho menos competencia dentro del consorcio mismo, mas aun si la marca genera el compromiso y las empresas detrás de ella se identifican con la misma, el sentido de solidaridad y el espíritu de equipo se mantendrán como hasta ahora.

Al cubrir toda la cadena productiva, dentro del consorcio se puede encontrar tanto empresas muy pequeñas y poco sistematizadas administrativa y técnicamente, como también grandes laboratorios. Se podría pensar que no existe necesidad de embarcarse en una experiencia como esta, pensamiento a su parecer totalmente errado, ya que los beneficios y el crecimiento llegaran por igual a todas las empresas. Dadas las características del emprendimiento, la naturaleza de estos beneficios difieren a todo lo que se pueda obtener por sí mismo, sin importar la dimensión que se tenga, el concepto

de “ganar - ganar”, es real y auténtico ya que si no fuera así, las 10 empresas que lo integran no estarían esforzándose a diario para que el consorcio funcione.

5.5.11 – Cambios y crecimiento de la empresa en el sector

Se considera que el sector está experimentando un fuerte crecimiento post crisis del 2002, día a día el número de empresas del rubro crece y se jactan de gran capacidad innovadora a la hora de lanzarse al mercado. Hahnemann entiende que el número de consumidores también ha aumentado dado la abundante información disponible sobre los productos comercializados y la tendencia creciente a el uso de fitomedicamentos, ya no como una alternativa sino como una opción primaria para el tratamiento de ciertos problemas. Se percibe un aumento en la confianza en productos de este tipo, dados los buenos resultados que se obtiene de los mismos, fundamentalmente por su origen natural sin mayor complejidad en su producción y los aportes de la tecnología y las buenas prácticas a una mejor calidad final.

En tanto al crecimiento en sí de la empresa, la mentalidad de Hahnemann es apostar a la mejora continua, en todo sentido, en sus procesos, en su presentación, atención, calidad y sobre todo de aprendizaje, ya que en el sector existen muchas exigencias que llevan al crecimiento por el lado de ser lo que el entorno exige que sea el laboratorio, para llegar a lo que el laboratorio quiere ser. Un ejemplo claro es el comentado de la certificadora internacional, que exigió sutiles cambios en algunas formulas de algunos productos de la empresa para acceder a otorgarle la certificación necesaria para internacionalizar los mismos. Hahnemann accedió porque considero que los cambios implicaban simplificar los procesos manteniendo la calidad y sabiendo además que esta certificación le abriría muchas puertas para llegar a ser como quieren ser, capaces de llevar sus productos al exterior. Esta mentalidad de mejora continua es adoptada como norma, como cultura y como un sustento de la visión a futuro de la empresa, sea el momento que sea, económico, social o de cualquier tipo, la idea del laboratorio es hacerlo antes de que lo hagan los demás a tal punto que el cliente mismo lo exige, ya que el laboratorio acostumbra a ofrecer nuevos productos de acuerdo a sus necesidades que obviamente también son cambiantes.

Es un desafío constante, al que la empresa no teme ya que se considera creativa y con capacidad de investigación permanente, siendo herramienta primordial el flujo de información.

En cuanto a infraestructura, el crecimiento experimentado impacta básicamente en la adquisición de tecnología, maquinaria, herramientas y equipamiento fundamentalmente de laboratorio pero también administrativamente, ya que la forma de trabajar del laboratorio hace que sea exigente en esta área y sobre todo de mucho control. Últimamente fueron necesarios cambios de orden administrativo causados por la necesidad de acompañar el proceso de organización en cuanto a venta y comercialización. Fueron necesarios nuevos procesos así como también la sistematización de la información que fluye de los mismos buscando potencializar el control en esas aéreas que para Hahnemann son fundamentales.

5.5.12 – Limitaciones del sector a las empresas del ramo

La principal limitante según Hahnemann para las empresas que operan en el ramo es la falta de reglamentación en cuanto a Homeopatía y fitomedicamentos, ya que si bien se está bajo la órbita del Ministerio de Salud Pública la reglamentación vigente es del año 1950. Lo consideran una limitante porque la empresa preferiría tener reglas claras y si las reglas no están claras, se puede perjudicar en cierto sentido el desarrollo de buenas prácticas.

Esta reglamentación no incentiva la innovación y dada su antigüedad, no considera el uso de ciertas herramientas tecnológicas en la producción fomentando el mal uso de tales elementos y la producción de mala calidad que existe y perjudica a quienes sí se desempeñan correctamente en el sector.

Otra de las limitaciones evidentes es el poco apoyo para el desarrollo del sector, ya que no existen políticas que incentiven el crecimiento, sino que este se ha dado naturalmente y por la calidad potencial de los productos ofrecidos, además de otros factores ya mencionados.

Sin embargo, a través del consorcio Phyto Uruguay se han concretado múltiples entrevistas sobre todo con la Cámara Uruguaya de fitomedicamentos, organismo estrechamente vinculado al Ministerio de Salud Pública. Se ha logrado la autorización para desarrollar un nuevo reglamento en conjunto con técnicos especializados del LATU, el cual está en desarrollo. También se logró la participación en talleres en los cuales se participó, con el fin de colaborar en la reciente ley de Consorcios de Exportación, así como la participación en talleres y seminarios brindados por el Ministerio de Industria y Energía, fundamentalmente de capacitación en temas que van

desde costos hasta como participar en una feria internacional de la forma más adecuada entre otros.

5.6 – GRINLAB

Entrevista personal realizada al Ingeniero Químico Jorge Ferrari; Dueño y director de Onacril S.A. (Laboratorios Grinlab).

5.6.1 – Reseña Histórica

Grinlab S.A. comenzó a funcionar en 1986, y hasta el año 2000 pertenecía a la empresa Argentina Nuvó Cosméticos, la cual a su vez era propiedad de la multinacional Sara Lee. Sara Lee vendió Nuvo Cosméticos ya que se propuso como meta vender todas las empresas que le pertenecían y que se dedicaban a la producción o fabricación de cosméticos. Fue así que se inició por parte de la filial un proceso de Outsourcing, a través del cual mediante varias negociaciones, quedaron como propietarios los empleados que en ese entonces la dirigían. La venta, además del contrato de compra venta por la empresa en sí, incluía un contrato de compra de una cantidad mínima anual de productos de cosmética que se fabricaban en la empresa, por un período de dos años con posibilidad de extensión a cuatro. Con ellos los nuevos propietarios se aseguraban por 2 o 4 años el buen ritmo de los negocios y la posibilidad de tener una rentabilidad confiable para la captación de nuevos negocios. Por este acuerdo, desde julio del 2001 hasta 2005 el principal cliente fue Nuvó Cosméticos con el 95% de la venta. Concientes de esta situación y de que el contrato podía terminarse vencido el plazo, se comenzó a trabajar fuertemente para disminuir el grado de dependencia. En la actualidad el porcentaje de ventas corresponde a un 50% Nuvó cosméticos y el otro 50 a otros clientes los cuales ven a Grinlab como terceristas.



En el año 2007 se vuelve a renovar el contrato con Nuvó Cosméticos el cual está vigente hasta el año 2011.

5.6.2 – Crisis del año 2002

En el año 2002 la empresa fue golpeada por la crisis lo que generó una reestructura importante. Grinlab exportaba en esa época a Argentina a la empresa La Corporación, empresa a la cual el Ing. Jorge Ferrari la define como hermana de Nuvó Cosméticos. En el primer semestre del año 2002 la venta a Argentina bajo prácticamente a cero pasando

de fabricar entre 500.000 o 600.000 unidades por mes, pasando a fabricar menos de 250.000. La empresa entonces dejó de ser competitiva y en un período de 4 meses fue necesario desarmar un gran porcentaje de la capacidad instalada con la que Grinlab contaba y además se tuvo que despedir a la mitad de la gente, se ajustaron sueldos y también horarios.

La contrapartida a esta situación fue que muchas empresas que fabricaban cosméticos percibieron una amenaza en cuanto a la situación de contar solo con insumos importados, dado a que existían problemas de convertibilidad y comenzaron a planificar conseguirlos en plaza. Grinlab entonces comenzó a fabricar en plaza para otras empresas del ramo, por lo que de a poco se fue sustituyendo ese nivel de exportación que se notó perdido, por un crecimiento considerable de las ventas en plaza. Se comenzaron a fabricar también una serie de productos para empresas del Estado, como por ejemplo Ancap.

El Ing. Jorge Ferrari, describe esta fluctuación no como un crecimiento sino como una recuperación a una baja importante a causa de la crisis. Esta recuperación sobrevino también a raíz de la crisis, el director explica que si tiene que describir la situación, la empresa se encontraba en un nivel de ventas importante, se bajó a un nivel malo y ahora se está en un nivel de ventas aceptable o por lo menos sostenible. Nunca se logró recuperar el nivel de ventas que se tenía anteriormente al año 2002, al perder el nivel de exportaciones que se realizaban. Afirma que es impensado volver a esos niveles en el mercado uruguayo.

5.6.3 – Composición y estructura administrativa

El personal con el que se contaba anterior a la reestructura a raíz de la crisis del año 2002 era de 100 empleados, mediante los despidos se pasó a 50.

En la actualidad Grinlab cuenta con 66 empleados entre los cuales se encuentra personal técnico, administrativo, personal para envasado, etiquetado y empaquetado, distribución, etc.

La empresa cuenta con un departamento administrativo, dirigido por una Licenciada en Administración que a la vez es socia de Grinlab S.A.

5.6.4 – La Producción

Los procesos productivos de Grinlab se caracterizan por tener una alta complejidad, la cual es creciente a medida que crecen los volúmenes a producir.

Grinlab maneja alrededor de 400 materias primas distintas, es decir, alrededor de 400 extractos y 80 esencias diferentes entre otra gran variedad de componentes. Parten de extractos importados desde España en la mayoría de los casos, aunque preferirían poder comprar en plaza sus insumos, ya que las importaciones atrasan los tiempos de entrega del producto final al cliente. Además los insumos importados les generan costos de stock, los cuales no se tendrían de existir un sector de producción de extractos o secundario, desarrollado en el país.

La empresa trabaja en base a pedidos, y según los requerimientos del cliente. En la mayoría de los casos, los clientes ya cuentan con las formulas para la elaboración del producto final, en los casos en que venga por ejemplo un nuevo cliente y desee cierto tipo de propiedades para un nuevo producto, Grinlab elabora la formula y fabrica en base a ella el producto solicitado.

En cuanto a la calidad, su concepto es el de mantener en lo posible las características naturales que posee la materia prima con la cual se elabora el producto, una vez finalizado este, se le realizan una serie de pruebas para asegurar que durante la producción estas propiedades no se hayan perdido. La política es mantener la calidad o mejorarla.

Se produce en base a pedidos, y en el momento de elaborar la orden de producción se informa al cliente el tiempo que llevará a Grinlab terminar la producción y si éste está de acuerdo con las fechas de entrega, se ingresa dicha orden para la elaboración.

5.6.5 - Productos que elaboran

5.6.5.1 - Servicios Accesorios

Laboratorios Grinlab presta una serie de servicios logísticos al cliente que son accesorios a la producción en sí misma, los cuales tienen como bandera la calidad y su “*Eficiencia Certificada*”. Alguno de estos servicios accesorios son:

- Desarrollo de productos personalizados y contratipos.
- Contratipos de productos existentes.

- Envasado de distintas formas cosméticas: emulsiones cremosas, emulsiones fluidas, líquidos, suspensiones, barras de labios, productos en stick, pouches, doypacks, etc.
- Estuchado posterior del producto, marcado de lote, etiquetado, empaque termocontraíble, packs de productos, etc.
- Control de calidad del producto terminado, del material de empaque y de sus materias primas.
- Emisión de certificados de análisis con cada lote de fabricación.
- Generación de documentación necesaria para registros ante las Autoridades Sanitarias.
- Testeos dermatológicos.
- Controles microbiológicos.
- Mínimos de fabricación muy adaptados a las necesidades del cliente.
- Asesoramiento en el diseño y textos en envases, logotipos y marcas., de acuerdo a normas vigentes.
- Laboratorio de Control de Calidad que garantiza los estándares de producción acordados con el cliente.
- Gammas de color estandarizadas en determinadas referencias. Tratamiento de pigmentos con principios activos.

En lo que refiere a su producción en sí misma, esta subdividida en 5 grandes líneas de productos que Grinlab se encuentra preparado para producir en base a pedidos.

Básicamente engloban cosmética de tratamiento en orden facial y corporal, cuidado e higiene personal, productos solares, maquillajes y depilatorios.

5.6.5.2 - Cosmética de tratamiento Facial

- Hidratantes.
- Nutritivas.
- Antiarrugas.
- Depuradoras y antiacnéicas.
- Regeneradoras.
- Mascarillas.
- Tratamiento para el cuello.
- Tratamiento para los ojos.

- Exfoliantes y peeling.
- Limpiadoras y desmaquilladoras.
- Blanqueadoras

5.6.5.3 – Cosmética de tratamiento corporal

- Exfoliantes y peeling.
- Anticelulitis.
- Reafirmantes.
- Productos para masaje (gel, aceite, crema, sales).
- Reductores.
- Anti-estrías.
- Productos para el busto.
- Crema de manos.
- Hidratantes.

5.6.5.4 – Productos de cuidado e higiene personal

- Desodorante en crema y spray.
- Jabones líquidos.
- Geles de baño.
- Champu.
- Suavizantes.
- Dentífrico.
- Quita esmaltes.
- Protector y reforzante de uñas.

5.6.5.5 – Productos Solares

- Crema, leche, aceite solar.
- Spray solar.
- Protector solar.
- Protector labial.
- Bronceadores sin sol.
- Productos para después del sol.

- Tinte corporal.

5.6.5.6 – Productos de Maquillaje

- Bases de maquillajes: cremas, fluidos, polvos-crema, stick.
- Maquillajes para los labios.
- Maquillajes para los ojos.
- Pigmentos brillantes.
- Maquillajes en crema.
- Maquillajes al agua.
- Fijadores de maquillaje.

5.6.5.7 – Productos Depilatorios

- Inhibidores
- Depilatorios químicos
- Post-depilatorios (Cremas, aceites)

A continuación se expone un esquema con los diversos productos que integran la oferta de Grinlab según la línea de que se trate y la variedad que representa:



Grinlab apunta entonces a las líneas de productos presentadas, dada su forma de producir contra pedido, si las necesidades del cliente coinciden con las líneas en las que Grinlab oferta producir no existen mayores problemas, se plantea la fórmula y se adapta a las necesidades del cliente dentro de la línea o producto que se elija. En caso de que el

producto pedido no esté contemplado en la oferta de Grinlab, se estudia la solicitud, se establece un proyecto y se incorpora a la gama de productos.

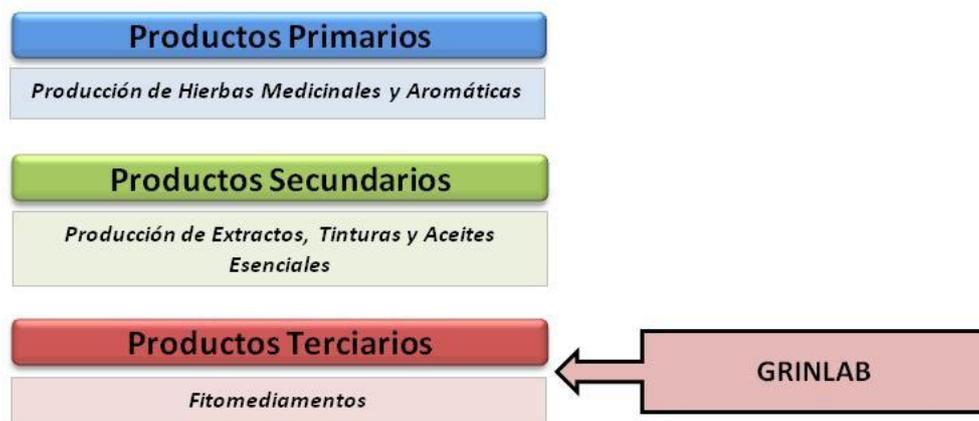
El cliente además puede optar por contratar los servicios logísticos de Grinlab y recibir el producto ya en condiciones de ser vendidos. Estos servicios son muy demandados porque son considerados una solución para los clientes quienes contratan la infraestructura de Grinlab con este fin.

5.6.6 - Clasificación en el proceso productivo global o integrado

Grinlab se ubica en el proceso productivo global en el último eslabón, es decir son una empresa de producción terciaria. Su labor básica es la de producir y llegar al producto terminado para que empresas muy reconocidas en el mercado, lo etiqueten, distribuyan y vendan bajo su nombre o su marca.

Parten de los insumos que provee el sector secundario, son compradores en plaza a la empresa Tepyve S.A. y el resto de sus insumos los traen desde el exterior.

Tienen permanente contacto con la industria farmacéutica y entre las múltiples formulas que elaboran juega un papel especial la elaboración de fitomedicamentos.



5.6.7 – Importancia de la logística en el desarrollo diario de sus negocios

Para el Ing. Jorge Ferrari, la logística es el “*Talón de Aquiles*” de cada uno de los negocios. Considera que un producto no es solo la producción en si misma sino lo producido más 13 o 14 componentes. Es decir, para que un producto sea un producto además de la producción es necesario tener a disposición primero la materia prima que se necesita para cumplir con el pedido, una vez llevada adelante la producción, vienen los 13 componentes entre los cuales entraría un envase, una tapa, una etiqueta, y de

ocho a diez componentes más para dejar el producto en condiciones de ser entregado (si falta uno de ellos el producto ya no se puede entregar). Seguidamente es necesario asegurar que el producto llegue en tiempo y forma a las manos del cliente.

Por lo tanto, el producto es todo lo que abarca el proceso de tener lo necesario para la producción hasta llegar al cliente. Para Ferrari, es imposible comunicar a un cliente que su producto estará pronto en 15 días si la empresa no está segura de contar con el potencial logístico necesario para dejarlo en manos del cliente en esos 15 días. Allí es donde se encuentra el “*Talón de Aquiles*”, en el hecho de conocer la capacidad de la empresa en este sentido y trabajarla, ya que si se realiza la entrega el día 16, estaríamos afectando las necesidades del cliente y puede que no tenga en cuenta a la empresa en un futuro.

Por otro lado la logística es la herramienta que puede permitir bajar ese tiempo de 15 días a 14 por ejemplo, ya que la producción en sí misma a menos que se introduzca tecnología, es muy difícil de disminuir en tiempo, sin embargo todos los demás factores que conforman el producto a entregar, sí pueden estudiarse en este sentido y tomar medidas para incrementar su eficiencia.

Para el entrevistado, la gestión de la logística es básica, es fundamental y lo considera el cuello de botella de las organizaciones en general, es la razón determinante de que a Grinlab le vaya bien o mal en sus negocios.

5.6.8 – Negocios desarrollados en el exterior

Como se señaló líneas arriba hasta la crisis de 2002 la empresa exportaba fundamentalmente a Argentina casi un 95% de lo producido, luego de esta crisis Grinlab perdió competitividad, y se perdieron técnicamente el flujo de las exportaciones.

Actualmente, la empresa se encuentra en una posición estable y el grueso de su producción va hacia el mercado local. Si bien las exportaciones son importantes, y han existido posibilidades de volver a exportar volúmenes considerables, Grinlab prefiere canalizar su venta en el mercado interno dado que lo considera más seguro, el golpe de perder las exportaciones en el 2002 fue duro para la empresa y no quisieran volver a sufrir una situación similar, en tal sentido los negocios que mantienen con el exterior no son significativos comparados con el total de sus ventas anuales.

Grinlab se considera una empresa diversificadora, y en torno a esta estrategia, se creó una importante línea de productos en base a Marcela, siguiendo lineamientos regionales que tienden a lo natural. En la región, cada país ha desarrollado diferentes líneas para promocionar los productos naturales (Argentina desarrolló manteca de Canute, Brasil productos del Amazonas, Chile rosa mosqueta) y en Uruguay ha tenido gran éxito los productos de Actenz, desarrollados en base a Marcela. Estos productos son distribuidos por Perales del Sur (Integrante del consorcio Phyto Uruguay), y a través de quienes han podido exportar a Chile, Costa Rica, Italia, Paraguay y muy pronto se sumará Ecuador.

Además de la venta de Actenz a Costa Rica, existen importantes flujos comerciales para Grinlab dado a que allí se tienen clientes que solicitan la producción de otro tipo de productos.

Si bien el Ing. Jorge Ferrari considera positivas estas relaciones con el exterior, si las traducimos en números significan entre un 15% y un 20% de las ventas totales de la empresa.

5.6.9 – Opinión sobre alianzas estratégicas: Phyto Uruguay.

Grinlab se encuentra trabajando fuerte en el consorcio Phyto Uruguay, tiene muy buenas expectativas de los negocios que puedan llegar a alcanzar con esta asociación. Consideran muy positiva la creación de la marca y el hecho de haber podido comenzar a trabajar en plaza en 3 de las cadenas más grandes de supermercados del Uruguay.

En un principio Grinlab decidió participar en el consorcio para experimentar la experiencia de trabajar en equipo, el ingeniero opina que no es lo mismo manejar una empresa individual, concretando negocios, dirigiendo, siendo creativos, que hacer todo eso con un conjunto de empresas donde debe existir coordinación, colaboración, etc. Ferrari piensa que para Grinlab una experiencia así podía significar mucho aprendizaje en el área de dirección empresarial que puede tener sus frutos en el futuro y con futuras asociaciones.

Actualmente la venta en plaza no es un buen negocio para Grinlab, pero tienen muchas expectativas de el avance que ha tenido el consorcio desde el inicio y confía en que se comenzara a exportar en poco tiempo, y es allí donde se materializara el esfuerzo que todas las empresas que lo integran han venido realizando.

5.6.10- Ventajas y desventajas de ser PYME

Para Ing. Jorge Ferrari, cuanto más grande sea una empresa, mejor va a ser la marcha de los negocios, ser grande para él trae aparejados variados beneficios. Aun así, considera que en el momento de la crisis Grinlab era una empresa grande, con mucha infraestructura y muchos empleados, y opina que si hubieran sido más pequeños tal vez no les hubiera hecho tanto daño los problemas en esa época.

Considera que las pequeñas empresas son más flexibles y tienen más capacidad para adaptarse a lo que el entorno les impone, y que en cambio las empresas grandes tienen que hacer algo más que eso, e intentar manipular el entorno a su favor puesto que es muy difícil adaptarse dada los factores rígidos que se mencionaron.

Ambas escalas son beneficiosas y quizá un equilibrio entre ambas puede generar la seguridad que todo empresario querría, pero también es una realidad que no se puede ignorar el crecimiento, y si se tiene la posibilidad de crecer no debe dejar de aprovecharse de ninguna manera.

5.7 – PHYTO URUGUAY

Entrevista personal realizada al Contador Tabaré Ribas; Presidente y fundador del Consorcio Phyto Uruguay.

5.7.1 – Reseña histórica y composición

La idea de constituir Phyto Uruguay surgió en el 2005 a iniciativa de Fundasol, quien a través un programa de integración en el sector, comenzó a relacionar empresas por intermedio de reuniones de las cuales se pretendía obtener una reorganización del rubro, tratando de reducir la operativa aislada de cada empresa por su lado. De estas reuniones surge la necesidad de constituir una organización un poco más formal, como medio para sintetizar el trabajo que se estructuraba a través de estas reuniones, es así que surge la Cámara Uruguaya de Fitomedicamentos, productos naturales y afines hace aproximadamente 10 años. El surgimiento de dicha cámara prometía un ámbito común donde las empresas del sector podían exponer sus ideas y sobre todo la concentración de éstas lo cual permitía una potente coordinación de esfuerzos para mejorar las condiciones del ramo de actividad. Persigue además la creación de una marca nacional y así ganar prestigio de modo de conseguir reconocimiento y ser un referente de calidad



en el exterior con la presentación de Uruguay como país natural, conservador del medio ambiente, con importante capacidad técnica y calificaciones internacionales. Sin embargo, son muchos los obstáculos con los cuales se ha tenido que luchar para que esto fuera posible, entre los cuales según Ribas se encuentra el Ministerio de Salud Pública, dadas las múltiples trabas que a su entender, obstaculizan el desarrollo ya que sus exigencias y normativas son muy antiguas para sustentar su aplicabilidad hoy en día y no solo no aporta control al sector sino que cumple la función de frenar toda expectativa de desarrollo.

Aun así, las empresas en las sucesivas reuniones planteaban su percepción de que era necesario concentrarse en el crecimiento, ya que consideraban que el sector estaba experimentando cambios desde hacía ya un tiempo considerable y que de plantearse las estrategias adecuadas, el impacto en la competitividad sería considerable y traería consigo la obtención de importantes beneficios.

Inicialmente se recurrió a la promoción de productos, y dado a un eventual interés en el exterior surgió la idea de exportar, entonces allí se conforma el consorcio de exportación. Concentrado en 10 empresas con perfil exportador y dispuestas a embarcarse en esta alianza, al principio de manera informal como un acuerdo de palabra donde no mediaron contratos ni acuerdos escritos de ningún tipo, siendo la idea en principio programar esfuerzos de promoción, presentando productos en el exterior asistiendo a ferias y encuentros como medio para hacerlo. En las primeras presentaciones, se enfrentaron a la dificultad de no contar con una línea de productos uniformes, ofertando cada empresa lo que tenía con sus empaques y presentación propia de cada una de ellas, complementando en ocasiones sus productos pero en mayor medida oponiéndose entre sí. Se llegó entonces a la conclusión de que para poder concretar una oferta competitiva era necesaria la uniformización, creando una línea de productos particular para la alianza. Cada una de las empresas participantes eligió entre 3 y 5 de sus productos, y se creó la marca Phyto Uruguay para sistematizar la oferta e identificar la línea. En este sentido, una empresa del consorcio de exportación puede tener el mismo producto en 2 presentaciones diferentes, como propias de su línea y como parte de la marca Phyto Uruguay, con colores y el correspondiente logo creado para la marca.

El objetivo del Consorcio es nuclear empresas que permitan llegar al consumidor con una amplia gama de productos de origen natural, certificados, adecuados a su mercado,

apuntando a la complementación abierta de esfuerzos. Son empresas dedicadas a la producción, industrialización de productos naturales y afines interesados en potenciar sus posibilidades de exportación.

Las empresas integrantes, procuran captar todo el proceso productivo de fitomedicamentos con la idea de sumar la oferta individual de cada producto desarrollado, generando así una oferta conjunta capaz de conseguir niveles de calidad importantes como para abrirse paso en el exterior y ganar competitividad, factores difíciles de pensar en su accionar individual. Se busca conservar las prácticas tradicionales para su producción, ya que éstas aseguran esos niveles de calidad, ayudado por las condiciones naturales favorables con las que nuestro país cuenta en beneficio del proceso primario.

Hoy en día cuenta con un conjunto de 7 auspiciantes, entre ellos la Universidad de la República y el BID.

5.7.2 - Dificultades operativas iniciales y forma jurídica para la oferta del consorcio.

El consorcio presentó sus productos (entre otras) en una importante feria de fitomedicamentos en Alemania en el año 2006. Los compradores acudían a la oferta de Phyto Uruguay y naturalmente optaban por cierta cantidad de productos de un tipo y otras cantidades de productos de otro tipo. Dada a la forma en que estaba estructurada la oferta, que si bien estaban bajo la misma marca, la mercadería exhibida en lo que a la integridad de la línea, le pertenecía a empresas distintas. En tal sentido, al informarle al cliente que se le facturaría un producto a través de una empresa y otros a través de otra, se generaba cierta confusión y la reacción recurrente era la sorpresa al enterarse que no se estaba negociando con una sola entidad sino con un grupo de entidades. La respuesta del cliente materializa la dificultad de realizar a modo de ejemplo 9 negociaciones distintas y abrir 9 líneas de crédito, era un trabajo que obviamente el cliente no estaba dispuesto a realizar. Esto se solucionó en principio centralizando la facturación a través de una de las empresas, pero acarrea dificultades de tipo impositivo y sobre todo administrativos, de control, stock, etc. Se acumulaban transacciones que también requerían mucho esfuerzo esta vez por parte de las empresas integrantes de la alianza.

Si bien existía una ley a punto de promulgarse y que regulaba la actividad de los Consorcios de Exportación no se creaba una forma jurídica para actuar como tal,

regulando cosas tales como la realización de una obra en conjunto, la construcción de una carretera por ejemplo, todas actividades con un principio y un final. Todas estas posibilidades no se ajustaban a las actividades que el consorcio estimaba llevar adelante, la aplicación de esta normativa generaba una responsabilidad solidaria entre los productos exportados por el consorcio y la empresa que participaba en el mismo, esto significaba que a través del consorcio y tras un eventual mal negocio, podría salir perjudicada la empresa integrante y eso precisamente no se quería. La solución fue entonces la compra de una empresa, una sociedad anónima que trabajara con la marca Phyto Uruguay donde los accionistas son las empresas integrantes del consorcio, actualmente compuesto por 10 empresas que cubren los tres posibles procesos productivos habituales del sector, incluso una de las 10 empresas comprende todo el proceso desde el sembrado hasta su producto más sofisticado el cual es a base de Aloe.

Si bien en la cámara está integrada por 30 empresas, son esa 9 las que están llevando adelante este emprendimiento con una decima incorporada recientemente, de las otras 20 algunas no se vieron interesadas, otras entendieron estar bien con su volumen de actividades y otras simplemente no se aventuran a esta alianza pero no descartan sumar su participación en el futuro.

5.7.3 - Dificultades de ser una alianza de pequeñas empresas y su principal fortaleza

El tamaño lleva a las pequeñas empresas a una modalidad de conducción muy particular, el pequeño empresario no puede concentrar todas sus energías en el desarrollo de su empresa, ya que existen otras tareas de las cuales también se debe ocupar, a veces administrativas y sencillas como por ejemplo cubrir un banco. El hecho de ocuparse de tantas cosas a la vez, hace que en el día a día no se pueda crecer, no se pueda planificar una estrategia e incluso a veces identificar una oportunidad de crecimiento, aun si el empresario tiene mentalidad de desarrollo, difícilmente pueda llevarlo a cabo a veces por tiempo y dinero, pero muchas veces también por la poca capacidad de agruparse, de el trabajo en equipo que es la principal fortaleza del consorcio.

Aun con las características y la escala de algunas de las pequeñas empresas que conforman el consorcio, se ha conseguido desarrollar una cultura de equipo y unidad, que ha permitido evolucionar progresivamente no solo a Phyto Uruguay sino a la

Cámara Uruguaya de Fitomedicamentos, Productos Naturales y Afines, quien conserva ese mismo espíritu desde hace ya diez años. Lo fundamental de esta especie de cultura de equipo que satisfactoriamente se ha desarrollado y que se nota en cada actividad, es el hecho de que cada una de las empresas, cuando está en Phyto Uruguay deja de lado su molino (simbólicamente hablando), para concentrarse en el gran molino de estas 10 empresas que es el consorcio, recordemos que muchas de estas empresas son competidoras en el ámbito local, y no por eso aprovechan el consorcio para la promoción de sus productos propios y obtener ventajas particulares, esa es una de las características principales del consorcio y de las cuales sus integrantes se sienten más orgullosos.

Por otro lado, se da también que cada vez en mayor medida los objetivos individuales de las empresas y empresarios integrantes del consorcio se van alineando con los objetivos que Phyto Uruguay va planificando en el desarrollo de sus negocios. Situación que se considera natural, dado a que los objetivos del consorcio son debatidos y establecidos por sus socios, los cuales trasladan sus objetivos individuales más ambiciosos al consorcio, dada la infraestructura que este representa. Los objetivos de unas y de otras de las empresas que lo integran no difieren sustancialmente, ya que como se mencionó se trata de empresas de dimensión similar y de operativa similar, por lo que si bien se establecen fuertes debates siempre se llegan a acuerdos y compromiso con lo resuelto en tal sentido.

El empresario toma conciencia de que no es lo mismo ganar el 10% de 100 que ganar el 10% de 1000, en la medida que se consigan objetivos más ambiciosos, a través de lo que la unión de fuerzas que significa Phyto Uruguay representa, los objetivos seguramente serán crecientes y la participación en el consorcio de cada una de las empresas también irá en ascenso.

5.7.4 - Objetivo a largo plazo de Phyto Uruguay

El objetivo más ambicioso de Phyto Uruguay en el largo plazo, es que la alianza absorba a las empresas individuales para formar una gran empresa. La primera de las iniciativas de este tipo fue plantear productos propios de la alianza y se consiguió, en la medida que se concreten progresivamente negocios a gran escala y que se demande más tiempo y esfuerzos de las empresas integrantes a raíz de los mismos coincidiendo a

pleno los objetivos particulares con los grupales, no existe impedimento para que este progreso desemboque en la dedicación enteramente a el consorcio.

Si bien este objetivo demanda muchísima evolución y muchísimos pasos intermedios, es una posibilidad que no se descarta para un futuro lejano, así como tampoco se descartan otras posibilidades quizá no tan ambiciosas pero que demandarían mucho trabajo y voluntad de las empresas integrantes de poner a disposición del consorcio toda su capacidad productiva, clientes, canales de distribución y comercialización, contactos, etc. Se está hablando básicamente de enlazar los entornos de una y otra empresa para construir una sola de dimensiones importantes.

Hoy en día existe mucha expectativa en cuanto a la operativa y la evolución que el consorcio pueda tener en el futuro, pero si le preguntamos a cada empresa en particular, sus objetivos no van más allá de encontrar una fuente de aprendizaje y crecimiento a través de Phyto Uruguay y para Phyto Uruguay, sin permitirse pensar en la gran fusión de la que se habla en filas de la dirección estratégica del consorcio. Aun así está claro que dicha posibilidad, si bien es muy lejana y hoy día inaplicable, no se descarta dado a que no se sabe hasta donde se podrá llegar con el consorcio ya que sus integrantes no imaginan un techo simplemente porque está a la vista la capacidad operativa que tiene y que podría tener el consorcio.

5.7.5 – Reuniones y toma de decisiones

Un ejemplo que puede dejar en claro la forma en que el consorcio opera sus decisiones es el la entrada de la decima empresa al consorcio. Hace ya un tiempo se tomo la decisión, para lo cual se realizo una reunión para que dicha empresa pudiera fundamentar su interés, expusiera sus razones, su oferta exportable, se le informara el aporte necesario para comenzar a trabajar y se sometiera a votación de los integrantes su entrada o no. Se le solicito a la empresa interesada que enviara un representante, el cual debía tener sobre todas las cosas poder de decisión y debía convertirse en el nexo entre la empresa y el consorcio.

Una de las características que más identifica a las Pymes desde siempre es que generalmente sus dueños tienen todo el poder de decisión, esto desde el punto de vista del consorcio es una fortaleza natural de las pequeñas empresas, fortaleza que debe ser explotada y una forma de hacerlo es a través de esta exigencia. A las reuniones deberá concurrir una persona representando a la empresa la cual no puede cambiar, siendo

fundamental que la misma tenga poder de decisión, con esto se consigue agilizar la operativa del consorcio permitiendo tomar decisiones rápidas y actuar también rápidamente.

Las oportunidades deben aprovecharse no mucho más allá del momento en que se detectan, ya que un segundo después puede ser tarde, por lo que cuanto más inmediata sea la decisión si fue tomada con los elementos adecuados y expuesta a los puntos de vista de los representantes de las empresas que definirán, más probablemente se llegue antes que ninguno a explotarla.

Es una metodología sencilla para la toma de decisiones, con políticas simples pero que han llevado al consorcio por muy buen camino.

5.7.6 - Productos que integran la oferta exportable del consorcio

Hoy en día Phyto Uruguay cuenta con 13 productos clasificados según 3 líneas de productos las cuales giran en los ramos de alimentación, cosmética y tisanas.

5.7.6.1 - Alimentos funcionales

- Extracto seco de Brócoli: El Brócoli es una crucífera, un alimento elevado en vitaminas, minerales y sustancias con alto nivel protector.
- Extracto de Uva Tannat: La Uva Tannat tiene un alto contenido en polifenoles, lo que le da beneficios antioxidantes y propiedades protectoras cardiovasculares.
- Extracto seco de Soja: La soja es uno de los alimentos más estudiados por su efecto funcional, más allá del nutritivo.
- Néctar de Aloe Arborescens: Contienen un 98% de Aloe puro siendo su característica el contener múltiples vitaminas, minerales, enzimas, proteínas, aminoácidos, antioxidantes, polisacáridos y otros. Contienen además vitamina B12. Phyto Uruguay subdivide este producto en 3 sabores: Pomelo, Naranja y Sabor Natural.

5.7.6.2 - Cosmética Natural

- A base de Marcela: Muy utilizada en la medicina popular por sus múltiples propiedades medicinales, tiene un alto poder antioxidante. Los productos del consorcio con esta base son la Crema Regeneradora con Marcela: Crema facial

hidratante de uso diario y Emulsión Manos y Cuerpo: Nutre e hidrata en profundidad, contiene un alto porcentaje de vitamina A.

- A base de Aloe: Tiene un efecto regenerador y antioxidante celular que aporta a la piel sustancias nutritivas e hidratantes. El consorcio ofrece Gel de Aloe 97% puro.
- A base de Arándanos: En ellos se encuentra también una gran capacidad antioxidante. Contiene un alto nivel de polifenoles que contribuyen a la regeneración de la piel previniendo y actuando sobre el envejecimiento cutáneo. Phyto Uruguay ofrece Gel de Arándanos, conformado por sustancias naturales esenciales.

5.7.6.3 - Tisanas

- Té de Ginkgo Biloba: Quizá uno de los árboles más antiguos del planeta, cuenta con propiedades neuro protectoras, vasodilatador periférico, protector capilar, venotónico, siendo eficaz también contra la pérdida de la memoria y la reducción del rendimiento intelectual.
- Té Mixto Digestivo: Es una selección de hierbas aromáticas y medicinales.
- Té de Epilobio: El Epilobio es una planta medicinal originaria de la zona de los Alpes, sus virtudes medicinales se centran en la hipertrofia prostática, prostatitis, impotencia provocada por prostatitis y enfermedades relacionadas con vejiga y riñones.

5.7.7 - Organización de la oferta exportable

Los diseños se realizaron a través de una empresa de publicidad estrechamente vinculada a una de las empresas integrantes del consorcio, una vez obtenidos los mismos, se presentaron y se votaron. Los costos de estos logotipos fueron asumidos entre todas las empresas integrantes. Cuando llegó el momento de fabricar las cajas correspondientes a cada uno de los productos de la oferta exportable, la empresa de la cual saldría dicho producto asumió el costo de los mismos, ya que las ganancias por ese producto marcan un porcentaje de rentabilidad que va a el socio que aportó ese producto para la oferta del consorcio, generando así con el fin de obtener una presentación adecuada para cada producto de Phyto Uruguay una estructura de costos sustentable y potencialmente adecuada para cada una de las empresas integrantes. Por supuesto que Phyto Uruguay conserva un porcentaje de ese margen como forma de

contar con capital de trabajo suficiente para sustentar su operativa y asumir algunos costos de funcionamiento.

En cuanto al envasado, cada empresa se encarga de dejar el producto con el cual participa en los empaques adecuados para su comercialización y en las cantidades solicitadas que luego serán llevadas a las instalaciones de una de las empresas integrantes del consorcio que cuenta con la capacidad física como para stockear y permitir que el consorcio organice la distribución desde su depósito. Dicha distribución en el mercado local (donde el consorcio vende a importantes cadenas de supermercados), se realiza a través de los medios con los que las empresas ya contaban, es decir, no se incorporo nada nuevo con este fin poniendo su capacidad de distribución a disposición del consorcio, en algunos casos con camiones que permiten grandes volúmenes de carga y en otros con menores escalas pero conservando la eficiencia en la comercialización.

5.7.8 - Exportación y capacidad para organizar grandes volúmenes de producción con destino al exterior

Si bien Phyto Uruguay no se ha aventurado a una exportación a escalas considerables, sino que sus ventas al exterior más bien han sido en pequeños lotes y más que nada como una forma de presentación de sus productos, darse a conocer, establecer contactos y experimentar, se considera estar muy cerca del mercado europeo dadas las condiciones naturales propias de nuestro país y en las cuales se desarrolla la producción con factores de incidencia directa tales como el clima, contaminación, etc. Aseguran que estas condiciones pautan la calidad de los productos para el mercado europeo y que este carece condiciones naturales como para igualar la calidad de estos productos. Es así que Phyto Uruguay, si bien cuenta con la certificación orgánica de un porcentaje de su oferta exportable, consideran estar muy cerca de obtener esta certificación en la totalidad de sus productos, y es en ese momento en que piensan entrar al mercado haciendo de esas condiciones naturales mencionadas su ventaja competitiva.

Consideran contar con la demanda como para concretar negocios a gran escala, pero se consideraran preparados en el momento que cuenten con la integridad de su oferta exportable certificada orgánicamente.

Su principal carencia en caso de que ese momento llegue y se tenga que preparar en poco tiempo una exportación a grandes volúmenes por primera vez, es en el área

financiera ya que no todas las empresas integrantes del consorcio cuentan con disponibilidades y líneas de crédito como para soportar un negocio a escalas de gran magnitud, si tenemos en cuenta que esta transacción se estará transformando en efectivo en el futuro y luego de múltiples etapas de comercialización y entrega. Por lo que desde el momento en que se pone a disposición del consorcio el dinero para preparar la exportación hasta que se cobra, si es a grandes volúmenes lo cual generaría más inversión, hay factores que seguramente tendrán incidencia en la estructura financiera de cada una de las empresas integrantes.

De los problemas financieros que pueda llegar a tener la operativa surge además una nueva dificultad a causa del tamaño de las empresas integrantes del sector, ya que debido a este tipo de problemas, el consorcio al menos al principio deberá exportar utilizando el sistema de carta de crédito, dejando sin opción al comprador. Esto puede llevar a que el consorcio tenga el riesgo de que una empresa grande de otro lugar interfiera en el negocio y el comprador considere a quien le brinde más posibilidades. Por otro lado pueden surgir algunos problemas de coordinación, ya que de recurrir a un banco y obtener esa carta de crédito se presentara la dificultad de distribuir ese dinero para que cada empresa puede desarrollar su producción adecuadamente para poner en tiempo y forma los productos a disposición del Phyto Uruguay, principalmente porque una empresa produce por ejemplo 3 productos otra 2, de ahí la dificultad en la distribución del dinero. Se tendrán que establecer sistemas de costeo de la producción para que esta distribución sea justa y equitativa, pero eso también tiene un precio y todo eso encarece la exportación.

Por otro lado, el preparar físicamente la producción también demanda costos, tiempo y trabajo, ya que por ejemplo en Uruguay existen pocos proveedores de frascos, y si se concretan negocios a grandes escalas, será necesario adquirirlos en el momento, ya que Phyto Uruguay no tiene pensado stockear estos materiales, principalmente por no contar con un espacio físico propio y en los espacios con los que cuenta prefiere stockear productos terminados para el mercado local.

En cuanto al transporte, los productos de Phyto Uruguay tienen la característica de contar con más volumen que peso, por lo que no se encarecerá sustancialmente el flete por incrementar el volumen exportado. Aun así, está latente la dificultad de que en Europa es común solicitar la mercadería en la puerta del comprador, por lo que el

consorcio necesitara contratar fletes desde puerto hasta el lugar de entrega y es otro costo que se asume.

De todo lo mencionado surgen claramente una serie de problemas complejos que si bien no tienen una solución a la vista, se cuenta con muchas ideas para que las mismas fluyan. Phyto Uruguay ha sorteado obstáculos de todo tipo en el camino recorrido y ha salido airoso de circunstancias complicadas. La dirección del consorcio, entiende que llegado el caso se planteara en reuniones y se decidirá en el momento, que es la metodología que siempre han utilizado y la cual les ha traído muy buenos resultados y compromiso de las empresas integrantes con lo decidido.

5.7.9 – Empresas integrantes del consorcio

Existen 10 empresas integrantes del consorcio en la actualidad, todas integrantes también de la Cámara Uruguaya de fitomedicamentos, productos naturales y afines.

Estas empresas son:

- Aloe of Uruguay
- Botica del Señor
- Homeopática Hahnemann
- Tepyve
- Grinlab
- Perales del Sur
- Abies
- Laboratorio Lockhart
- Natural Life
- Laboratorio Matías González

De estas empresas las primeras nueve son fundadoras del consorcio de exportación y la última se incorporo recientemente.

El consorcio de exportación cuenta con actualmente con el diversos auspiciantes, que interesados en el proyecto, ofrecen diferentes instancias de capacitación y ayuda en la coordinación de las actividades desarrolladas por el conjunto de empresas componente.

Algunos auspiciantes son:

- Fundasol

- Dinapyme
- MIF – Ponim
- ONUDI
- Cooperazione Italiana
- Camara Uruguaya de fitomedicamentos, productos naturales y afines.

CAPITULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A los efectos de concluir con el trabajo de investigación monográfica, y en base a las entrevistas realizadas, bibliografía consultada, fuentes e información confiable obtenida se puede llegar a las siguientes conclusiones.

Se identificaron una serie de factores que están presentes en el sector y de los cuales se desprende la confirmación de la hipótesis que dio inicio al presente trabajo. El accionar conjunto de ciertos elementos generaría las condiciones necesarias para impulsar el crecimiento tanto del sector de fitomedicamentos, productos naturales y afines como de las empresas que lo componen, obligando la incorporación de un sistema de gestión de logística, definiendo al término logística como el proceso de gestión de flujos de materiales y de información desde los proveedores hasta el cliente, de forma que se cumplan las condiciones de entrega con el menor costo posible.

De acuerdo a esta definición y junto al análisis realizado del sector, se puede exponer que la cadena de abastecimiento está incorporada a la cadena productiva en la actualidad, con una marcada tendencia a la profesionalización de la administración de todas las actividades que la componen, cumpliendo de esta forma la definición propiamente dicha. Esta tendencia se ha venido iniciando a raíz de una mejora en la competitividad de las empresas, exigida por el mercado (tanto local como externo) y sus características actuales y por los mismos empresarios que dirigen sus objetivos hacia una operativa más planificada y eficiente, que requiere herramientas que le permitan monitorear sus actividades exitosamente. Por lo tanto, estos factores motivan y descubren la necesidad de la función logística; los mismos responden a diferentes realidades y circunstancias, así como a una marcada tendencia a nivel mundial que se ha venido dando en los mercados y que de alguna manera en Uruguay se deben dar, y han sido factores desencadenantes de la implantación operativa de la logística integral.

A continuación se detallan los factores determinantes de la implantación del sistema logístico.

6.1 - EXPORTACION

Dentro del sector analizado se encontraron diferentes experiencias con el mercado exterior de las distintas empresas. Estas experiencias responden en sus características a

los diferentes contextos presentados por las empresas del ramo, en este sentido se observó que las que cuentan con mayor capacidad instalada e infraestructura, son las que han tenido negocios más consistentes en el tiempo, al contrario de otras que carecen de esas características, las cuales si bien han tenido también exportaciones éstas han sido intermitentes y poco sustentables.

Existe una interrupción de los negocios con el exterior en las empresas individualmente consideradas. Junto al análisis de la situación pasada y actual de las empresas en cuestión, y con lo anteriormente descrito, se puede afirmar que existe una dificultad general en concretar los negocios para exportar.

De la información relevada se observó que las diferentes experiencias individuales de exportación que desarrollaron las empresas no lograron mantener un flujo de exportaciones tal que permita el crecimiento de las firmas.

En general se relevó que es imprescindible poseer ciertos estándares de calidad en la producción, que obteniéndolos, facilitan en gran manera la introducción en el mercado exportador. Un ejemplo visto en el desarrollo de la investigación es el de la certificación ICEA, certificadora italiana que exige a las empresas del Consorcio certificarse, para acceder al mercado italiano. Este tipo de certificación presenta una serie de dificultades al momento de su obtención:

- Implica costos importantes de tramitación y renovación para las empresas en cuestión.
- El sector carece de normativa que oriente sobre las buenas prácticas en la calidad de producción, por lo que existen productos de mala calidad en los mercados que son ponderados en igual medida con los que si la tienen.

La no obtención de la certificación, implica una limitación que poseen las empresas uruguayas a la hora de pensar en desarrollar una red de negocios en el exterior.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas estudiadas, consideran que la exportación es un proceso de largo plazo y costoso. Las empresas salen a competir en mercados externos con precios de inserción o entrada, que en algunos casos, suelen ser inferiores a los de plaza, por lo que resignan un beneficio económico a favor de la venta exportable. Esto es consecuencia de: la insuficiente infraestructura tanto física como de capital (como se mencionó anteriormente), de la pequeña escala de las empresas

uruguayas, y de la falta de planificación y organización en el desarrollo de sus negocios, entre otros.

En consideraciones generales, las empresas concuerdan que un camino posible para acceder al mercado exportador, son las *alianzas estratégicas* de las empresas individuales, formando un consorcio que permita la unión de esfuerzos para lograr el objetivo en forma eficaz.

6.2 – ALIANZAS ESTRATEGICAS ⁴⁸

Una de las soluciones que en la actualidad se encuentra para superar las dificultades que padecen las empresas individuales al momento de exportar, se puede solucionar mediante la formación de consorcios y/o alianzas estratégicas.

El hecho de ser pequeño no permite en algunas circunstancias la elaboración de una oferta exportable competitiva y atractiva para el mercado exterior. Esto se deriva de que la empresa debe incurrir en costos necesarios para llevar adelante una exportación, pero que significan una carga demasiado elevada para lo que financieramente puede soportar.

Asociándose se pueden llegar a acceder a beneficios tales como: reducción de tarifas y tiempos de espera en que se incurre una exportación, participación en ferias internacionales, alta variedad de oferta exportable así como también un alto nivel de volumen para satisfacer la demanda.

Con esta forma de organización, se superan las dificultades individuales a través de una mejora en la eficiencia y productividad, así como el establecimiento de una infraestructura sustentable que permita desempeñar negocios a gran escala que de otra forma las Pymes no podrían mantener. Otra de las fortalezas que se destaca de esta forma organizativa son las redes de cooperación entre las empresas, que permite complementar el potencial productivo y comercial de cada empresa individual, en busca de un objetivo común, elaborando una estrategia en conjunto para la colocación de la oferta exportable en el exterior.

La competencia entre las medianas y pequeñas empresas que se detecta en el medio local, se revierte en una alianza enfocada en el medio extranjero. Se crea sinergia para ganar todos.

⁴⁸ Ver Cap. 3.2.4

La creación de una marca colectiva que identifique los productos que conforman la oferta del consorcio, puede transformarse en una estrategia capaz de hacer fluir múltiples beneficios a las empresas que la conforman, mediante la formación de una imagen que las identifique y otorgue la posibilidad de una promoción adecuada de los productos ofrecidos.

Estos vínculos de interdependencia funcional entre las empresas individuales llevarán a una estrategia para acceder al exterior, la cual sería muy difícil de establecer por las empresas en forma individual, ya que los recursos actuales pueden no ser suficientes y los productos a ofrecer pueden no cumplir con el nivel de competitividad que se requiere; imposibilitando el éxito y el crecimiento de las empresas.

Se recomienda el sector estudiado aplicar alianzas de integración vertical para potenciar las posibilidades de éxito en el consorcio.

6.3 – ESTRATEGIA GENERICA EN LA UNIDAD DE NEGOCIOS QUE DEBEN INCORPORAR LAS EMPRESAS

Para alcanzar un nivel de competitividad que permita sustentar confiablemente una red de negocios con el exterior, las empresas deben transformar su estrategia.

Del trabajo de campo se desprende la necesidad de competir a través de un enfoque basado en la diferenciación en los productos ofrecidos, ya que es la única vía para atraer negocios, dado la oferta exportable existente. A las empresas estudiadas, se les dificulta de gran manera poder competir en el exterior, dado que a consecuencia de su estructura de costos, éstas no pueden alcanzar el nivel tal que logren una ventaja competitiva distintiva.

Se concluye que a nivel local, las empresas deben innovar para crecer, usar la imaginación con las materias primas autóctonas lleva a nuevas formas farmacéuticas. Tal es el caso del producto Actenz basado en Marcela, ejemplo claro de esta innovación con materias primas locales. También es un ejemplo el desarrollo de productos basados en Epilobio, que estudia vender una de las empresas entrevistadas, incorporando materias primas no originadas en el país, marcando una tendencia a la investigación y desarrollo que experimenta el sector.

Si bien no existen muchos recursos para obtener un nivel de inversión competitivo, las empresas poseen una capacidad técnica elevada, como para desarrollar proyectos innovadores utilizando los recursos naturales disponibles que posee el sector.

Es necesario para el desarrollo del sector tener en cuenta que los productos son nuevos en el mercado y en su gran mayoría desconocidos por el consumidor final, entonces la imagen de la marca a ofrecer es fundamental para alcanzar el nicho de mercado objetivo, afianzándose de esta manera la consolidación del consorcio.

En síntesis, las áreas de diferenciación a desarrollar son: el producto y la imagen.

6.4 – PERFILES DE EMPRESARIOS Y GERENTES EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

Dado el tipo de empresas estudiadas, las Pymes y sus características⁴⁹; se observó el perfil del empresario que caracteriza a este tipo de empresas en el Uruguay y que describimos a continuación. Es el propio dueño o gerente de la Pyme que se hace cargo de todo; define el mercado objetivo, realiza los contactos comerciales, viaja y pretende, además, hacerse cargo del seguimiento. No existen personas exclusivas que se dediquen a internacionalizar a la firma. Esto lleva a la dificultad de las empresas en concretar negocios para exportar al no contar con personas que se dediquen de lleno en el tema.

Se relevaron notorias diferencias entre estilos de conducción y perfiles entre empresas del ramo, aunque se detectaron en todos los casos ciertas similitudes: la rapidez en la toma de decisiones y el poder de actuación en cuanto a las oportunidades de negocios presentadas, así como la fácil adaptación a diferentes situaciones tanto económicas como operativas del sector. Son empresarios que se ocupan de sobrellevar el día a día, tratando de superar obstáculos a corto plazo y de alcanzar objetivos no tan ambiciosos, comparados con los de empresas de mayor escala.

Para implementar la estrategia necesaria para obtener una ventaja competitiva y de esa manera apuntalar un crecimiento sustentable, el empresario debe adaptarse de alguna manera a los objetivos establecidos. Es necesario entonces una constante capacitación en cuanto a formas y estilos de dirección, así como ampliar la visión actual de su negocio, para incorporar conceptos claves como la eficiencia, herramientas de logística,

⁴⁹ Ver Cap III

visión integral del negocio entre otros. Además de innovar en el producto a ofrecer, poseer creatividad y así implementar la estrategia genérica establecida.

A medida que el empresario pueda ir adaptándose a un perfil competitivo, dada las características propias de las Pymes, la operativa de la empresa adquiere las herramientas para fortalecerse e insertarse en el mercado exportador de una forma segura y planificada.

6.5 – EXISTENCIA DE UNA CADENA PRODUCTIVA

A lo largo del trabajo de investigación, se identificó la existencia de una cadena productiva en la que se evidencian tres principales grupos de empresas, los cuales podrían estudiarse desde la óptica de tres niveles productivos diferentes. El resultado de cada uno es insumo del siguiente llegando en un tercer nivel cuyo producto final puede definirse en términos de valor como acumulativo de los tres procesos referidos. Como se ha indicado en todo el análisis del trabajo investigado; las empresas proveedoras iniciales de la cadena pertenecen al sector primario, recibiendo estos insumos el sector secundario y transformándolos para proveer en tiempo y forma al último nivel (Terciario), quien elabora un producto industrializado que es el fitomedicamento producido.

Esta cadena productiva en el sector analizado, es parte integrante de la gran cadena de abastecimiento que compone la logística integral del negocio. Se ha constatado el flujo de materiales en el proceso de abastecimiento entre las empresas referidas, así como una expansión vertical y la creación de valor, según modelos teóricos estudiados.

6.6 – CONSIDERACIONES GENERALES

Una planificación operativa constituida sobre la aplicación adecuada de los factores estudiados, demandara la implantación de una gestión logística integrada eficaz, capaz de sustentar el crecimiento.

Las Pymes del sector investigado toman en cuenta la logística como clave del éxito de las organizaciones, pero no saben como administrar este proceso o profesionalizarlo dentro de su operativa. En el mismo sentido, se detectó una resistencia de incorporar un sistema de gestión logístico, debido a valores, cultura, falta de recursos y de apoyo tanto del Estado como de organismos no gubernamentales.

A su vez, individualmente las empresas prefieren en general tercerizar canales de distribución que incorporarlos. La gestión logística incorporada en una empresa, requiere una infraestructura adecuada, al no tenerla, la tercerización es una decisión clave.

Alcanzar un nivel de exportación significativo es inviable en el marco de las empresas individualmente consideradas, ya que no cuentan con una infraestructura adecuada para mantener un flujo de negocios con el exterior; por eso a través de una alianza se otorga un canal de acceso al mercado exportador, en donde se pueden lograr grandes volúmenes y sobrellevar los costos que trae aparejado la exportación. Para una participación eficiente en esta alianza, es necesario por parte de las empresas, el establecimiento de una estrategia que le signifique competitividad en el mercado objetivo. Estableciendo los objetivos del negocio, todo indica que una estrategia de enfoque basado en diferenciación es la más adecuada para la realidad presentada, dado que con su infraestructura de capital tecnológico, físico y económico, no pueden diferenciarse con una ventaja competitiva basada en un liderazgo en costos. En este marco es ineludible que el perfil del empresario se adapte a la estrategia de la alianza establecida.

Dadas las características del escenario planteado, se dan las condiciones para que las empresas a nivel individual obtengan un crecimiento a través de la alianza establecida, y que signifique ineludiblemente la necesidad de implementar eficientemente una gestión logística que lo sustente, permitiendo administrar, mantener y potenciar la ventaja competitiva.

Tal como Peter Drucker afirmó hace ya tres décadas: "...estas actividades (abastecimiento, producción, distribución), reunidas bajo el concepto de logística, constituyen la última frontera de los negocios. Se considera que se ha llegado al límite de la eficiencia de la producción, y el marketing ha hecho todo lo imaginable en el arte de vender y generar nuevos mercados. Lo que resta ahora es mejorar el movimiento de bienes y servicios desde los fabricantes y proveedores hasta el consumidor final..."⁵⁰

Una vez implementada la estrategia de diferenciación, el reto es disminuir los costos totales integrales, mejorando al mismo tiempo el servicio al cliente, que es el usuario final de todo el proceso.

⁵⁰ Peter Drucker - *The Practice of Management*

BIBLIOGRAFÍA

- Informe de la Dirección de Innovación Ciencia y Tecnología para el desarrollo (Dicyt)
- Ansoff, Igor - “Corporate Strategy” - 1965
- Informe Equipos Mori - FIDA/UNOPS - 2006
- Dellacassa, Eduardo - Boletín Latinoamericano y del Caribe de Plantas Medicinales y Aromáticas - 2005
- Centro Tecnológico Forestal de Cataluña - Investigación de cultivo, transformación y comercialización de Plantas aromáticas y medicinales.
- Decreto 266/1995
- Decreto 54/1992
- Guía de Buenas Practicas agrícolas, de Recolección y de procesamiento de plantas medicinales y aromáticas – Fundasol – Julio 2007
- Bomio, Ercilia - Informe para Asociación de Farmacias del Interior -2003
- Informe UNIDO - Fomento Actividad Empresarial Uruguay - 2004
- Operti, Juan - Introducción a la gestión logística - www.todologistica.com
- Jornadas Oscar Maggiolo UdelaR “Conocimiento y Cadenas productivas” - 2006
- Lesage, A. - “Teoría de la Aplicación de conceptos de los sectores productivos” - Informe de Matriz - UCL - Louvan la Neuve -1984
- Ley 18.323 Consorcios de Exportación
- Ries, Al / Trout, Jack - Marketing de Guerra - McGraw Hill (España) - 1995
- Ing. Quim. Heinzen - Material de lectura de investigación - Facultad de Química Udelar - Dynacit

- Porter, Michael - Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance - Free Press - 1985
- Michael Porter - Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors - Nueva York: Free Press - 1980
- MIEM / PACPYMES - Diagnóstico participativo del Clúster Ciencias de la Vida -2007
- Monfort, J.Y. - “En busca de los sectores de Producción” - Economía y estadística - 1983
- Mintzberg, Henry y otros – “ El proceso estratégico Conceptos, contextos y casos” - Pearson Educación -1997
- Resnik, Paul - Como dirigir una pequeña empresa - Mc Graw-Hill / Interamericana de España S.A. - 1995
- Drucker, Peter - The Practice of Management – Butterworth-Heinemann - 1999
- Rainelli, M. - “Los sectores de producción” - Tratado de Economía Industrial - 1988
- Soulié, D - “Sectores de producción y estrategias verticales” - Annales des Mines - 1980
- Robbins, Stephen P. / Coulter, Mary - Administration - Prentice Hall, Inc. A Pearson Company – 2005

PAGINAS WEB CONSULTADAS

www.ine.gub.uy

www.pacpymes.gub.uy

www.plantasmedicinales.org.uy

www.todologistica.com

www.fundasol.org.uy

www.latu.org.uy

www.campoclaro.com

www.hahnemann.com.uy

www.grinlab.com.uy

www.boticadelsenor.com.uy

ANEXO I

Cuestionario realizado a Operadores logísticos

Nombre de la Organización: **LATU**

Responsable: **Andrés Olivera - Gerencia de Gestión Empresarial**

Nombre de la Organización: **DHL**

Responsable: **Juan Ferrari – General Manager of DHL Global Forwarding Uruguay**

1. ¿Trabajan actualmente con Pymes? ¿En qué porcentaje? ¿De que sector productivo?
2. ¿Como consideran que las Pymes Uruguayas trabajan para mejorar su productividad?
3. ¿Qué herramientas consideran ustedes, que les han proporcionado a dichas empresas para contribuir a ser mas eficientes?
4. ¿Cuál es la postura para atraer a este tipo de empresas y ofrecerle de una manera accesible y segura sus servicios para una exportación de sus productos?
5. Una vez de obtenido el cliente: cuál es la forma de planificar e implementar su servicio?. Metodología.
6. ¿Cuáles son las ventajas de trabajar con operadores logísticos para una pyme? ¿Puede estimar una reducción de costos en porcentajes o números en general?
7. ¿Qué problemas detectaron o en su defecto, expusieron las empresas que accedieron a trabajar con ustedes, en cuanto a la integración de la logística y su cadena de suministros a los resultados finales?
8. ¿Cree usted que la eficiencia operativa es consecuencia de la exportación o la exportación exige la eficiencia operativa?
9. ¿Considera a la tercerización una decisión estratégica fundamental para las Pymes exportadoras?

10. ¿En cuanto a su visión, ustedes, perciben resistencia por parte de los empresarios de Pymes (en cuanto a la implementación de metodologías, etc.)?
11. ¿En que porcentaje de empresas asesoradas, en su opinión lograron una mejor receptividad o avance en cuanto a la contribución de herramientas en mejora de la eficiencia?
12. Tiene usted conocimiento sobre los Consorcios de Exportación que han formado Pymes, como lo es Phyto Uruguay? Ven ustedes alguna ventaja competitiva con respecto a esta forma de organización?

ANEXO II

Cuestionario realizado a organismos de promoción y desarrollo:

Organización: MIEM / PACPMYES

Nombre Encargado: **Lic. Carolina Da Silva**

A - Eficiencia y Productividad

- 1 - Cómo considera que las pymes uruguayas trabajan para mejorar la eficiencia?
- 2 - En su experiencia en el asesoramiento a pymes, como considera que en general se consigue en la práctica la productividad de las mismas?
- 3 - Qué herramientas consideran que uds les han proporcionado a dichas empresas para contribuir en ser más eficientes?
- 4 - En que porcentaje de empresas asesoradas, en su opinión lograron una mejor receptividad o avance en cuanto a la contribución de herramientas en mejora de la eficiencia?

B - Logística

- 5 - Qué problemas detectaron o en su defecto, expusieron las empresas en cuanto a la no integración de la logística y su cadena de suministros a los resultados finales?
- 6 - A nivel, pymes Uruguayas que grado de apoyo en la actualidad tienen los sistemas de información como herramienta para la gestión logística en las Pymes?
- 7 - En sus programas de capacitación, que peso tienen las herramientas de logística y cuales de esas herramientas son enseñadas y se consideran más adecuadas para los objetivos de PacPymes?
- 8 - Considera a la tercerización una decisión estratégica fundamental para las pymes exportadoras?

C - PhytoUruguay

9 - Entender la cadena de suministros de la producción de Fitomedicamentos, nos ha llevado a visualizar que los proveedores y los clientes se encuentran en un gran porcentaje, dentro del mismo Consorcio. Como considera usted que brinda una ventaja competitiva éste punto? (si visualiza una ventaja o no)

10 - Qué herramientas considera usted como fundamentales para el crecimiento de esta alianza?