

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE AGRONOMÍA

ANÁLISIS DE LAS SUBJETIVIDADES  
RELACIONADAS A LA PARTICIPACIÓN  
DE PRODUCTORES EN  
CENTRAL LANERA URUGUAYA  
MEDIANTE METODOLOGÍA Q

**Por:**

Diego Hernán RODRIGUEZ PALUCI

TESIS presentada como  
uno de los requisitos para  
obtener el título de  
Ingeniero Agrónomo.

MONTEVIDEO  
URUGUAY  
2005

Tesis aprobada por:

Director:

\_\_\_\_\_  
Nombre Completo y Firma

\_\_\_\_\_  
Nombre Completo y Firma

\_\_\_\_\_  
Nombre Completo y Firma

Fecha:

\_\_\_\_\_

Autor :

\_\_\_\_\_  
Nombre Completo y Firma

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia y amigos, por su constante apoyo y aguante todos estos años. Especialmente a mi abuelo Antonio, quien me transmitiera el amor por la tierra.

A mi director de tesis Ing. Agr. Pedro de Hegedüs(PHD) por su gran ayuda y disposición en la realización del trabajo.

A Ing. Agr. Virginia Gravina docente del Departamento de Biometría Estadística y Computo, por su colaboración con el análisis estadístico.

A Central Lanera Uruguaya, especialmente a Ing. Agr. Diego Saavedra por permitirme realizar el trabajo en dicha institución y brindarme los medios necesarios.

A los promotores Alfonso Pereira, Federico Riani, Ignacio Mullin, Andrés Capurro, por la hospitalidad, el tiempo brindado y los Km. recorridos.

A José Luis Trifoglio por su colaboración en el capítulo de mercados laneros.

A todas las familias, productores y personas relacionadas que me recibieron y dedicaron tiempo a mis entrevistas:

Marcelo Garcia Pintos, Miguel Ascarate, Freddy Almeida, Ney Cambre, Hugo Fuentes, Fernando Rado, Carlos Pereira, Homero Hernandez, Jose Acosta Madera, Gustavo Beldarrain, Gustavo Gruenbergue, Carlos Ardao, Adrian Siuffe, Abel Acosta, Gonzalo Artola, Ileana del Palacio, Jose Maria Pereira, Wilson Irigoien Chaves, Paul Sebastian Ciarsolo, Eramir Reyes, Walter Xavier Xavier, German Riani, Gerardo Arbiza, Gerardo Goyen, Walter Sendic, Manuel Francisco Silveira, Laura Silene Fagundez, Martin Weiszman, Assis Diaz, Sergio Riani, Diego Henderson, Jesus Simon, Juan Guruceaga, Miguel Corrales, Gonzalo França Medina, Ignacio Batista, Raúl Ferro, Diego Saavedra, Gonzalo Barriola, Rodolfo Irigoyen, Marcelo Fernández, Jorge Pereira, Mario Grela, Juan Echenique, Bernardo Bidegain, Gloria Gambeta, Julio Mignaco, Luis Courbelo, Mauricio Sevrini, Gianni Bianchi.

... muchas gracias

“Siendo todas las partes causadas y causantes, ayudadas y ayudantes, mediatas e inmediatas, y siendo que todas se mantienen entre sí por un vínculo natural e insensible que une a las más alejadas y más diferentes, tengo por imposible conocer las partes sin conocer el todo, así como también conocer el todo sin conocer singularmente las partes.”

Pascal

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN GENERAL</b>	<b>7</b>
1.1	ANTECEDENTES	7
1.1.1	Contexto	7
1.1.2	La empresa	8
1.2	PROBLEMA DE ESTUDIO	8
1.2.1	Pregunta problema	9
1.3	OBJETIVOS:	9
1.4	METODOLOGÍA	9
1.5	BENEFICIOS QUE SE ESPERA OBTENER DEL TRABAJO	10
1.6	LIMITACIONES DEL TRABAJO	11
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	<b>12</b>
2.1	MERCADO LANERO INTERNACIONAL	12
2.1.1	La oferta de lana	13
2.1.2	Demanda de lana	15
2.1.2.1	Condiciones económicas generales	16
2.1.2.2	La moda	17
2.1.2.3	Precios de las fibras competidoras	17
2.1.2.4	La situación del Mercado: Precios	18
2.1.3	Perspectivas a Futuro	20
2.2	MERCADO NACIONAL	20
2.2.1	Oferta	21
2.2.2	Demanda	23
2.2.3	Situación del mercado: Precios	23
2.2.4	Perspectivas	24
2.3	CENTRAL LANERA URUGUAYA (CLU)	25
2.3.1	Historia	25
2.3.1.1	Contexto	25
2.3.1.2	Nacimiento	25
2.3.1.3	Crecimiento cuantitativo	26
2.3.1.4	Crecimiento cualitativo	27
2.3.2	Situación Actual	31
2.3.2.1	Cooperativas de base y productores	31
2.3.2.2	Fase industrial	32
2.3.2.3	Comercio exterior	33
2.3.2.4	Diversificación	34

2.3.3	¿Cómo es el productor de CLU?	34
2.3.4	Diagnóstico - análisis F.O.D.A. de CLU	35
2.3.4.1	Fortalezas	35
2.3.4.2	Oportunidades	36
2.3.4.3	Debilidades	37
2.3.4.4	Amenazas	37
<b>2.4</b>	<b>METODOLOGÍA:</b>	<b>38</b>
2.4.1	Paradigma	38
2.4.2	Paradigma Cuantitativo Vs Cualitativo	39
2.4.3	Estudio de Caso	42
2.4.3.1	Características	42
2.4.3.2	Recolección de los datos	45
2.4.3.3	Ventajas y limitaciones del estudio de caso	45
2.4.4	Metodología Q	47
2.4.4.1	Q y antecedentes conceptuales	47
2.4.4.2	Pasos para aplicar Q	49
<b>3</b>	<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>56</b>
<b>3.1</b>	<b>PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO EN LA PRÁCTICA</b>	<b>57</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS Y ANÁLISIS</b>	<b>64</b>
<b>4.1</b>	<b>DIFERENTES TIPOLOGÍAS DE SUBJETIVIDAD EXISTENTES EN TORNO A CLU</b>	<b>64</b>
4.1.1	Descripción de los productores entrevistados	65
4.1.2	Análisis de cada uno de los factores	66
4.1.2.1	Factor A	66
4.1.2.2	Factor B	69
4.1.2.3	Factor C	71
4.1.2.4	Factor E	73
<b>4.2</b>	<b>MOTIVOS POR LOS CUALES EXISTEN PRODUCTORES QUE NO PARTICIPAN EN EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE CENTRAL LANERA</b>	<b>76</b>
4.2.1	Análisis de los factores	76
4.2.1.1	Factor F	76
4.2.1.2	Factor G	79
<b>4.3</b>	<b>ANÁLISIS DE CLU</b>	<b>81</b>
4.3.1	Confianza en el sistema	81
4.3.2	Comunicación y difusión del sistema	82
4.3.3	Visión social	83
4.3.4	Visión de las cooperativas	83
4.3.5	Visión sobre las empresas competidoras	84

<b>4.4 SÍNTESIS DE RESULTADOS</b>	<b>85</b>
<b>5 PROPUESTA</b>	<b>87</b>
<b>6 RESUMEN</b>	<b>92</b>
<b>7 BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>95</b>
<b>8 ANEXOS</b>	<b>100</b>
<b>8.1 UNIVERSO DE IDEAS</b>	<b>100</b>
<b>8.2 UNIVERSO ORDENADO Y ESTRUCTURADO</b>	<b>110</b>
<b>8.3 AFIRMACIONES EN FORMATO DE TARJETAS</b>	<b>110</b>
<b>8.4 ENCUESTA</b>	<b>117</b>

## **ILUSTRACIONES**

1. Cuadro - Los principales países productores, producción y oferta en millones de kgs. de lana _____	13
1. Gráfica-Oferta mundial _____	14
2. Cuadro- Exportaciones según tipo de producto para los principales países productores de lana _____	14
2. Gráfica-Demanda Final por lana _____	15
3. Gráfica - Relación del consumo de lana con el crecimiento económico _____	16
4. Gráfica- Demanda mundial de lana según años _____	18
5. Gráfica: Evolución de los precios del mercado Australiano de 1990-2003 (Indicador de Mercado del Este) _____	19
6. Gráfica: evolución mensual del indicador de precios del mercado australiano para las zafas 2001/2002 y 2002/2003 _____	19
7. Gráfica- Producción de lana y Stocks _____	20
8. Gráfica- Crecimiento económico mundial _____	20
1. Figura - Oferta y Demanda en el mercado local _____	21
9. Gráfica- Evolución del stock de ovinos _____	22
10. Gráfica- Estimación de la producción de lana esquilada _____	22
11. Gráfica - Evolución de las exportaciones por producto _____	22
12. Gráfica- Evolución de las exportaciones por destino _____	23
13. Gráfica - Evolución del precio de la lana (Valores FOB de lana sucia US\$/ Kg.) _____	24
14. Gráfica - Lana remitida(en miles de Kg.), cooperativas y n° de remitentes _____	26
15. Gráfica - Estructura de las exportaciones (gráfica de tendencia). _____	28
3. Cuadro- Servicios de CLU _____	32
16. Gráfica - Principales empresas exportadoras % exportado del total base sucia _____	33



<b>17. Gráfica - Principales empresas exportadoras, volumen exportado en miles de Kg. Base sucia</b>	<b>34</b>
<b>4. Cuadro – Paradigma Positivista vs Fenomenológico</b>	<b>40</b>
<b>2. Figura : Estructura teórica</b>	<b>59</b>
<b>3. Figura: Grilla</b>	<b>63</b>
<b>5. Cuadro - Características de los productores entrevistados según departamento.</b>	<b>65</b>
<b>6. Cuadro- características según grado de consecuencia.</b>	<b>66</b>
<b>7. Cuadro - Caracterización del factor A</b>	<b>67</b>
<b>8. Cuadro - Caracterización del factor B</b>	<b>69</b>
<b>9. Cuadro - Caracterización del factor C</b>	<b>72</b>
<b>10. Cuadro - Caracterización del factor E</b>	<b>74</b>
<b>11. Cuadro - Caracterización del factor F</b>	<b>77</b>
<b>12. Cuadro - Caracterización del factor G</b>	<b>79</b>
<b>13. Cuadro - Tipologías de subjetividad en torno a CLU</b>	<b>85</b>
<b>14. Cuadro - Causas para la no adhesión al sistema de CLU por los productores no remitentes</b>	<b>86</b>
<b>4. Figura - Objetivos tácticos</b>	<b>88</b>
<b>15. Cuadro - Problemas identificados y propuestas para su solución</b>	<b>89</b>
<b>16. Cuadro - Propuestas y su posible impacto en los productores</b>	<b>90</b>

# **1 INTRODUCCIÓN GENERAL**

El trabajo se enmarca dentro de una tesis, la cual se presenta como una de las formas de trabajo final que permite cumplir con los requerimientos para la graduación en la carrera de Ingeniero Agrónomo.

La temática fue propuesta por el Departamento de Ciencias Sociales de Facultad de Agronomía; específicamente forma parte de una línea de trabajo del Grupo de Extensión, relacionada con metodologías de evaluación.

La presente tesis se llevó a cabo durante el transcurso del año 2004 en Central Lanera Uruguaya (CLU), respondiendo al interés y necesidad planteados por dicha institución. Por otro lado, la problemática existente era conveniente y apropiada para el desarrollo de la investigación y el uso de la metodología.

## **1.1 ANTECEDENTES**

### **1.1.1 Contexto**

Nuestro país, ha demostrado tener un gran potencial para la producción de lana. Se sitúa, dentro de los principales productores a nivel mundial (nº 7), dentro de los cinco mayores exportadores de lana y además, con una de las principales industrias topistas a nivel mundial (SUL 2004). Sin embargo, en la última década del siglo XX la majada nacional sufrió problemas de índole internacional (bajos precios), junto con una política cambiaria desfavorable (atraso cambiario). Esta coyuntura lleva a que en el año 2004 el país cuente con las existencias ovinas más bajas desde el siglo XIX, provocando una caída en la producción de lana, que desciende porcentualmente a la mitad (**Gráficas 9 y 10**).

### 1.1.2 La empresa

Central Lanera Uruguay (CLU) es una cooperativa de segundo grado, que con los años, se ha transformado en un ejemplo de integración vertical a escala nacional. Dicha institución surge hace 35 años, bajo la consigna de seguridad y precio promedio para todos los lotes, teniendo gran acogida entre los productores en un mercado que en ese entonces era muy inseguro y poco transparente.

Históricamente nuclea 40 cooperativas y sociedades de fomento, con influencia en 17 de los 19 departamentos del país, además, reúne 2000-2500 productores, lo que representa un 10% de las 28.785 explotaciones ovejeras (**Gráfica 14**).

Luego de un crecimiento exponencial, tanto en volumen comercializado como en socios en sus primeras etapas de vida (periodo 1967-1976), a mediados de la década del 70' este crecimiento cuantitativo se detiene. A partir de este momento, comienza un período de crecimiento cualitativo, conquistando varios nichos en el mercado internacional, asumiendo el desafío de la industria propia, e innovando permanentemente a fin de brindarle cada vez más servicios a sus socios. Es en este período que CLU se consolida y afianza, logrando sintetizar algo muy difícil para cualquier cooperativa en el mundo: ser una empresa moderna y eficiente, sin abandonar los principios que le dieron origen: de solidaridad y tratamiento igualitario entre socios.

Actualmente, CLU sigue siendo un pilar fundamental dentro del cooperativismo agrario, manteniéndose competitiva, innovadora, y cumpliendo con su objetivo básico, trasladar al productor primario el mayor ingreso que pueda alcanzarse por la venta de su lana.

## **1.2 PROBLEMA DE ESTUDIO**

Central Lanera Uruguay no ha encontrado los mecanismos para aumentar su participación en el mercado. Tanto el número de socios, como el volumen de lana remitida se han mantenido históricamente en valores constantes (2500 productores - 10-12% del total de lana de la

zafra) desde mediados de los 70', limitando el crecimiento de la cooperativa.(Gráfica 14)

Esta situación se torna especialmente compleja en estos últimos años, debido a la necesidad de procesar un mayor volumen de lana para mantenerse competitiva, frente a un mercado que presenta baja oferta de lana y alta competencia.

### **1.2.1 Pregunta problema**

¿Por que algunos productores no participan del sistema de comercialización de CLU?

### **1.3 OBJETIVOS:**

Los objetivos de este trabajo son:

- Explorar las diferentes tipologías de subjetividad existentes en torno a Central Lanera Uruguaya por parte del productor ganadero.
- Analizar los motivos por los cuales existen productores que no participan en el sistema de comercialización de Central Lanera.
- Proponer estrategias de acción a Central Lanera Uruguaya que mejoren la participación de los productores.

### **1.4 METODOLOGÍA**

El trabajo será abordado desde el paradigma cualitativo de investigación.

El diseño de investigación es el “estudio de caso” (EC). El EC es el método preferentemente utilizado dentro de la estrategia cualitativa. Este

método implica el estudio de pocos casos para generar un conocimiento en profundidad de los mismos.

La técnica para la recolección y análisis de los datos se denomina metodología Q, que representa una síntesis entre el paradigma cualitativo y cuantitativo. Q implica recoger información mediante entrevistas semi-estructuradas, y analizar las mismas mediante análisis factorial.

La metodología Q se considera innovadora, debido a que existen pocas experiencias de aplicación de la misma en el contexto agropecuario, así como también porque conjuga, como ya se dijo, la riqueza que ofrece el análisis cualitativo de los datos (entrevistas semi-estructuradas) con la fuerza de lo cuantitativo (análisis factorial).

La selección que integra la muestra Q de personas se realizará por motivos teóricos (las personas se eligen porque pueden aportar valiosa información), o por razones de conveniencia (porque están a fácil disposición del equipo investigador).

Una vez recabada la información, el análisis estadístico se efectuará a través del paquete informático: PCQ for Windows Academic Edition, versión 2000. En el proceso de interpretación, se complementa la información estadística con la que aporta la propia población entrevistada.

### **1.5 BENEFICIOS QUE SE ESPERA OBTENER DEL TRABAJO**

Los beneficios que se espera obtener con el trabajo son:

- A. Generar una tipología de productores según sus actitudes y aspiraciones, que oriente a CLU al establecimiento de estrategias diferentes de asistencia técnica y marketing.
- B. Validar la metodología Q, específicamente a contextos de investigación vinculados al sector agropecuario, para generar estrategias de intervención.

## **1.6 LIMITACIONES DEL TRABAJO**

Es importante señalar algunas limitaciones del trabajo efectuado, que deben tenerse presente para su contextualización.

1. La elección de los productores a entrevistar fue realizada por los promotores de CLU, esto deja en evidencia que probablemente tengan cierto vínculo con CL y/o ya conozcan el sistema.
2. La presencia del promotor de CLU durante algunas de las entrevistas.
3. En algunos casos, la persona entrevistada no es la que toma las decisiones en cuanto a la venta de la lana.

## **2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **2.1 MERCADO LANERO INTERNACIONAL**

Antes de incursionar en el tema se hace necesario definir correctamente el concepto de mercado, “un mercado es un mecanismo por medio del cual compradores y vendedores de un bien determinan su precio y cantidad”(SAMUELSON, P.A.; NORDHAUS, W. D. 1992).

El análisis que será desarrollado, no intenta explicar con profundidad las características del mercado lanero, ya que el mismo encierra una gran complejidad y excede los objetivos de este trabajo. Se buscará hacer una introducción explicando sus principales mecanismos de forma concisa y clara.

El análisis por oferta y demanda se aplica a mercados perfectamente competitivos, en el que los compradores y vendedores no son lo suficientemente grandes como para influir en el precio (SAMUELSON, P.A.; NORDHAUS, W. D. 1992). Si bien es de resaltar que algunos países generan los precios internacionales de la lana por la importancia de su volumen de producción, como es el caso de Australia y Nueva Zelanda, estos países actualmente no acumulan grandes cantidades de stocks y comercializan la lana a través de remates. Para el análisis, se parte de la premisa, que bajo el sistema de remates estos mercados se comportan como perfectos.

Una economía de mercado, resuelve sus problemas básicos a través del “juego” de la oferta y la demanda, por tanto, para comprender al mercado y su funcionamiento es necesario analizar:

- 1. Oferta de lana**
- 2. Demanda de lana**
- 3. Situación del mercado: Precios**
- 4. Perspectivas**

### 2.1.1 La oferta de lana

La cantidad de lana ofertada depende de la producción y de los stocks almacenados, resultando importante destacar cuales son los principales países donde la misma se genera. (**Cuadro 1**).

#### **1. Cuadro - Los principales países productores, producción y oferta en millones de kgs. de lana**

	<b>1989/90</b>		<b>2001/02</b>	<b>2002/03</b>	<b>2003/04</b>	<b>2004/05</b>	
Australia	724	45.1%	399	348	310	314	26.3%
Nueva Zelanda	233	14.5%	174	173	168	167	14%
China	103	6.4%	135	136	135	135	11.3%
Uruguay	68	4.2%	35	30	32	34	2.8%
Reino Unido	51	3,2%	34	35	35	39	3.2%
Argentina	79	4,9%	33	38	40	40	3.3%
Sudáfrica	59	3.7%	28	26	26	27	2.3%
Otros	671	41,8%	432	433	433	433	36.3%
<b>Oferta Mundial</b>	<b>1604</b>	<b>100%</b>	<b>1321</b>	<b>1206</b>	<b>1171</b>	<b>1192</b>	<b>100%</b>

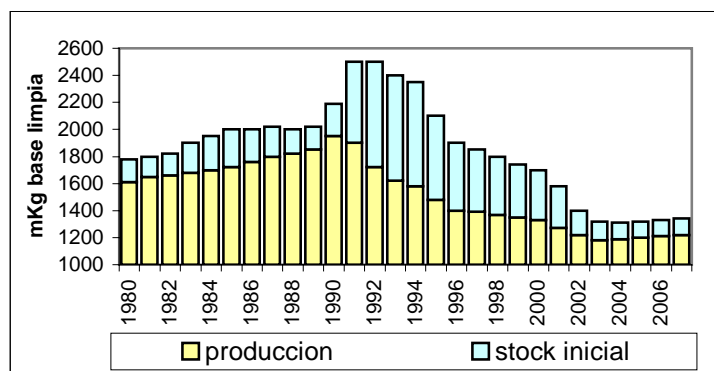
Fuente: SUL según The Woolmark Company

Puede observarse que casi todos los países productores en el transcurso de la última década redujeron su producción en forma notoria. De todas maneras, las tendencias se mantienen, sosteniéndose la supremacía en lo que a oferta se refiere de Australia y Nueva Zelanda. China, si bien es el tercer país productor, su lana se caracteriza por ser de baja calidad y no cubrir las necesidades de dicho país. Históricamente su producción no constituía una oferta efectiva, ya que la misma no se ofrecía en el mercado internacional. Actualmente parte de su producción se ofrece en el mercado Indio, destinándose principalmente a tapizados. En esta coyuntura, el mercado Chino posiblemente se abra a la entrada de lanas de mayor calidad para la confección de prendas de lana.

Argentina, Reino Unido, Uruguay y Sudáfrica comparten el cuarto lugar en lo referente a volumen de producción.



## 1. Grafica-Oferta mundial



Fuente: SUL según The Woolmark Company

En la gráfica 1, puede observarse que a inicios de los 90' se logró la máxima oferta mundial, la misma esta explicada principalmente por una gran cantidad de lana en los stocks Australianos. Luego de la caída del sistema administrado de precios Australiano (Sistema de Precio Piso), la producción mundial así como los stocks comenzaron a disminuir, encontrándose estos últimos años en sus valores mínimos. Este descenso en la producción se asoció principalmente a la caída internacional de los precios durante la década del 90' (**Gráfica 5**).

Es importante saber que tipo de producto (lana sucia, lavada, tops) ofrecen los distintos países (**Cuadro 2**); como se observa, Uruguay se destaca dentro de los países productores como el segundo mayor exportador de tops (detrás de Australia), exportándose casi la totalidad de nuestras lanas bajo esta forma.

## 2. Cuadro- Exportaciones según tipo de producto para los principales países productores de lana

	Australia	Nueva Zelanda	Uruguay	Sudáfrica	Argentina
<b>Tops</b>	13%	-----	83%	46%	54%
<b>Lavada</b>	13%	66%	13%	21%	21%
<b>Sucia</b>	65%	34%	4%	33%	19%

Fuente: SUL en base a TWC, FLA, CW, WONZ

La oferta de lana se encuentra afectada principalmente por:

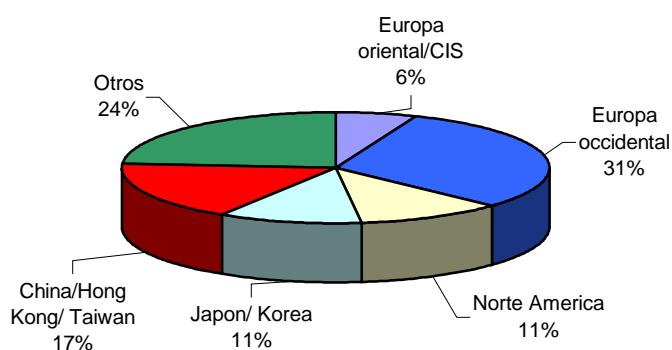
- Precio del mercado
- Costos de producción

Cuando no hay stocks acumulados, como ocurre actualmente, uno de los factores claves que se encuentran determinado las decisiones de oferta son los costos de producción. Cuando éstos son bajos con respecto al precio de mercado, se tiende a incrementar la producción, y la magnitud de dicho incremento estará condicionada por los ciclos biológicos animales. Por el contrario, cuando existe acumulación de stocks, la oferta estará determinada principalmente por el precio del bien en el mercado.

### 2.1.2 Demanda de lana

Resulta importante establecer donde se genera la demanda, identificando los principales mercados compradores, ya que lo que pase en estos mercados influirá positiva o negativamente en la demanda de lana y afectará los precios.

## 2. Gráfica-Demanda Final por lana



Fuente: SUL según The Woolmark Company.

En la gráfica 2, puede observarse como la demanda final por lana a nivel mundial se encuentra bastante concentrada en Europa Occidental y Asia. Esto se debe a que las principales industrias (Vestimenta) se concentran en estas zonas. Actualmente, hay una tendencia al traslado de la industria textil de Europa Occidental hacia el este de Europa y Asia, respondiendo principalmente a los menores costos de procesamiento y confección. Debido a esta coyuntura, es esperable que en un futuro la demanda quede concentrada principalmente en las áreas antes mencionadas.

### **3. Cuadro- Exportaciones de lana según destino por países 2002 para los principales productores**

	<b>Australia</b>	<b>Nueva Zelanda</b>	<b>Uruguay</b>	<b>Sudáfrica</b>	<b>Argentina</b>
<b>1º</b>	China 39%	China 23%	China 38%	Italia 23%	China 25%
<b>2º</b>	Italia 17%	Reino Unido 16%	Italia 21%	Francia 15%	Italia 15%
<b>3º</b>	Corea 8%	India 9%	Alemania 13%	España 14%	Alemania 9%

Fuente: SUL en base a TWC, FLA, CW, WONZ

En el cuadro 3, se destaca, que a excepción de Sudáfrica, los principales países productores tienen como destino predominante el mercado Chino. Este es un factor importante, ya que si bien actualmente este mercado absorbe gran parte de la producción mundial, China está incrementado sus niveles productivos (**Cuadro 1**) autoabasteciéndose cada vez en mayor proporción. Esto provocará, que en un futuro haya una mayor competencia por este mercado, donde las ventajas comparativas de Uruguay (especialmente en fletes) son menores.

El consumo de lana y la demanda mundial se encuentran afectados por los siguientes factores:

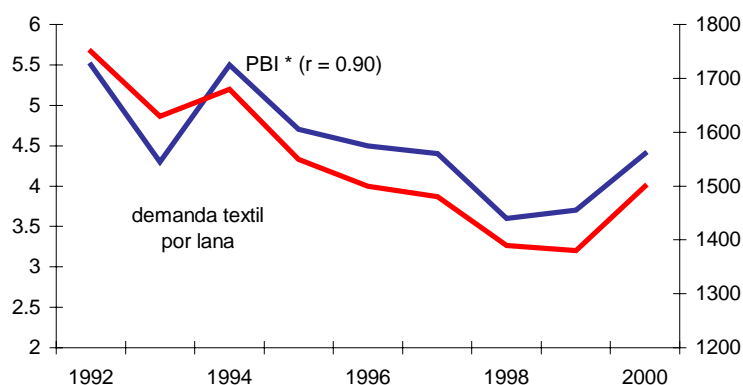
1. Situación económica
2. Moda
3. Padrones de consumo
4. Clima
5. Precios de las fibras competidoras

A continuación se desarrollaran algunos de los factores considerados de mayor importancia:

### 2.1.2.1 Condiciones económicas generales

La renta media de los consumidores es un determinante clave de la demanda. Cuanto mayor es el crecimiento económico en los países consumidores, mayor será el nivel de renta de los individuos, por lo cual tienden a aumentar su consumo de vestimenta, y por ende a aumentar la demanda de productos de lana (**Gráfica 3**). Por el contrario, en épocas de crisis económica, inseguridad, desempleo, etc, hay menor propensión al consumo, y uno de los productos más afectados en su demanda es la vestimenta.

### 3. Gráfica - Relación del consumo de lana con el crecimiento económico



Fuente: SUL según The Woolmark Company  
# PBI en los países consumidores de lana, por ejm:  
China, Japon, USA, Alemania, Italia, Reino Unido y Francia  
r= coeficiente de correlación

### 2.1.2.2 La moda

Del consumo de lana, el 66% se destina a vestimenta, el 30% a interiores, como tapicería, cortinas y alfombras y el 4% a usos industriales.

Las tendencias de la moda constituyen otro de los puntos esenciales en definir la cantidad y tipo (finura y calidad) de lanas demandadas.

Los mejores precios se obtienen en el mercado de lanas para vestimenta, este mercado demanda lanas con diámetros inferiores a las 25 micras, donde las estrellas son las lanas denominadas superfina menores a 20 micras.

Las tendencias o modas en el mercado de la vestimenta indican:

- El uso de telas cada vez más livianas
- Telas de toque más suave, fibras más finas (fibras mayores a 30 micras en el tejido provocan picazón)
- Prendas informales y deportivas, que ofrezcan fácil cuidado (lavado a maquina)
- Actualmente hay una tendencia hacia una vestimenta “formal moderna”, es decir, trajes con diseños no tradicionales

Las últimas tendencias de la moda favorecen a la lana frente a las fibras de origen sintético. Desde hace tiempo se observa una inclinación hacia ropa más informal, prefiriéndose la mezcla correcta de elegancia, informalidad y practicidad que solo brindan las prendas de lana o mezclas (sintético-lana).

### 2.1.2.3 Precios de las fibras competidoras

Los hilanderos, confeccionistas y tejedores, determinan el nivel de tejidos hechos en lana en función del nivel de precios de las fibras competidoras (algodón y sintéticos). Cuando el precio de la lana es alto (con relación al de otras fibras), el consumo decae, ya que sustituyen esta materia prima por otra de menor valor.

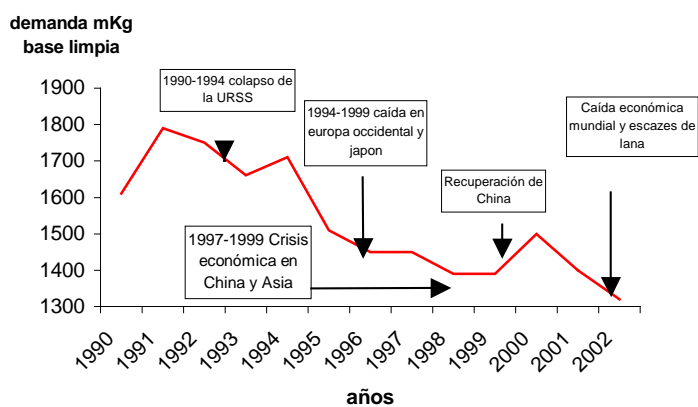
Esta intensa competencia entre lanas y otras fibras se espera que continúe, pues hay fuerte presión en los márgenes económicos a lo largo de la industria textil.

Actualmente, debido a la gran suba del petróleo, la relación de precios entre lana y sintéticos ha disminuido (3 a 1 según SUL 2004), beneficiando la competitividad de las fibras de lana frente a las sintéticas.

#### 2.1.2.4 La situación del Mercado: Precios

En competencia perfecta, los precios se fijan de manera tal que equilibren la demanda de los consumidores, con la oferta de las empresas. Por este motivo, para estudiar los precios es necesario observar la interacción entre estas dos fuerzas (oferta y demanda) como muestra la gráfica 4.

#### 4. Gráfica- Demanda mundial de lana según años



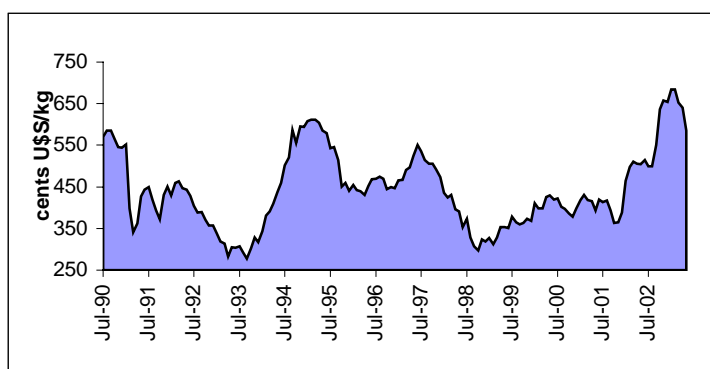
Fuente: SUL según The Woolmark Company

Como se viera anteriormente la demanda de lana se encuentra muy relacionada a la situación económica de los principales países compradores. A principios de la década de los '90, puede observarse una importante merma en la demanda, el factor mayormente responsable fue la caída del bloque soviético, que en ese momento era uno de los principales destinos para las lanas. De ahí en adelante la demanda se estabilizó en valores bajos, respondiendo principalmente a la evolución económica en Europa y Asia. Actualmente la misma está limitada por la crisis económica mundial producida por los ataques terroristas (11 de setiembre 2001), y las guerras (Irak), como también por la poca oferta de lana. (SUL 2004).

El precio (en los mercados perfectos), suele ser un buen indicador del balance entre la oferta y la demanda. Puede observarse que a principios de los '90, la excesiva oferta, dada por la acumulación de stocks

en Australia, junto con la caída en la demanda antes explicada, determinaron que los precios se vieran en valores muy reducidos durante el transcurso de esta década (**Gráfica 5**).

**5. Gráfica: Evolución de los precios del mercado Australiano de 1990-2003 (Indicador de Mercado del Este)**

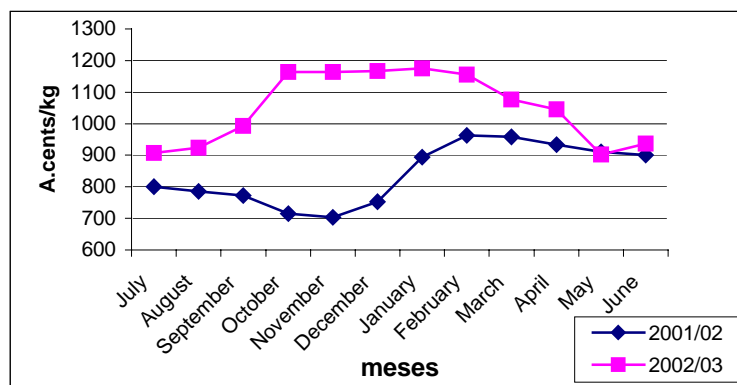


Fuente: SUL en base a AWEX  
Datos al 18/3/2004

En la gráfica 5, puede observarse que a partir de 1999 con la recuperación económica del mercado Chino, los precios internacionales comienzan a tonificarse. Influye en esto, que la oferta de lana se encuentre en sus valores mínimos históricos (**Gráfica 1**), así como también el paulatino aumento en la demanda. Es decir, al incrementarse la demanda y presentar una oferta limitada, el equilibrio entre estas fuerzas se logra a un mayor precio.

Como muestra la gráfica siguiente (**Gráfica 6**), no se evidencia ningún patrón en los precios, tampoco se encuentra estacionalidad, haciéndose imposible identificar periodos donde sea previsible un aumento en los mismos. Este comportamiento, hace riesgoso cualquier tipo de actividad especulativa respecto a la acumulación de stocks.

**6. Gráfica: evolución mensual del indicador de precios del mercado australiano para las zafras 2001/2002 y 2002/2003**

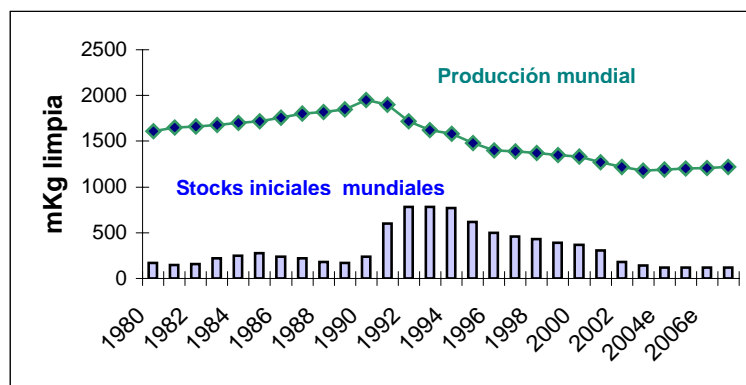


Fuente: SUL - AWEX

**2.1.3 Perspectivas a Futuro**

En cuanto al pronóstico sobre el futuro de la producción lanar, se estima que en los próximos años se mantendrá en valores reducidos y con escasa o nula acumulación de stocks. Por lo cual no es esperable un aumento considerable en la oferta. (Gráfica 7)

**7. Gráfica- Producción de lana y Stocks**

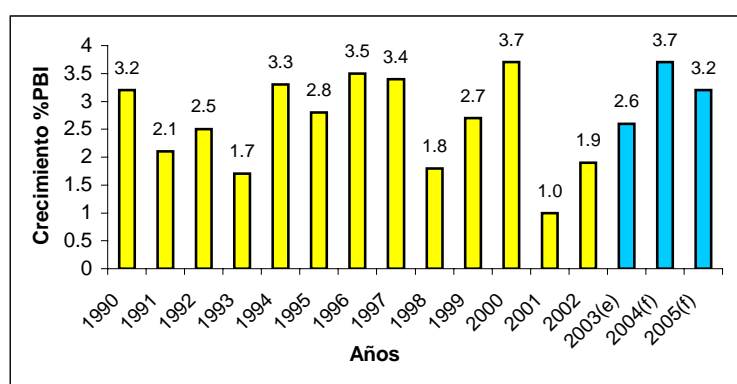


Fuente: SUL 2004 en base a AWIPFC, Capewools, NZWB, TWC  
 \* Comercio mundial = Producción + cambios de stock  
 Datos al 30/03/03 - e= estimado



Como se viera anteriormente, la situación económica mundial influye en forma importante en el consumo, y éste en la demanda de una fibra cara y de alta calidad como la lana (en comparación a los sintéticos). Los pronósticos realizados por el SUL, con datos The Woolmark Company, indican un entorno económico de crecimiento importante, lo que se traduce en un posible incremento en la demanda de lana. (**Gráfica 8**)

## 8. Gráfica- Crecimiento económico mundial



Fuente: SUL según Consensus Forecasts, The Woolmark Company

La mayor demanda prevista para los próximos años, junto con una oferta limitada, probablemente impulsen una evolución favorable de los precios internacionales de la lana.

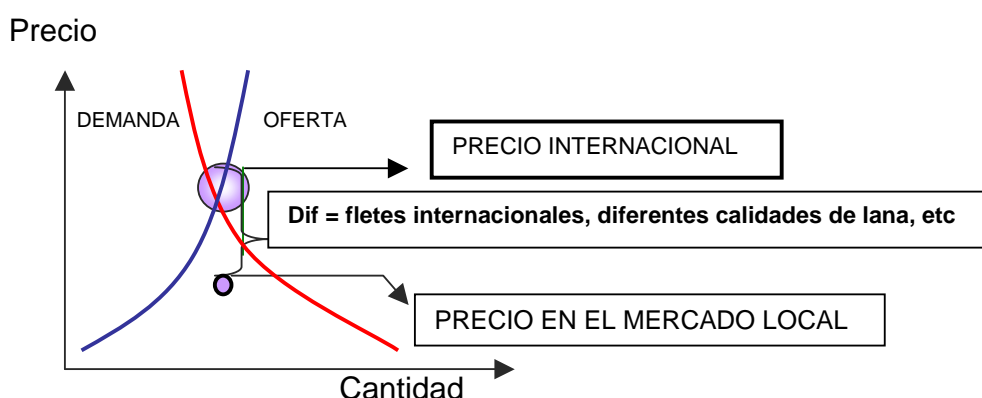
## 2.2 **MERCADO NACIONAL**

Uruguay se caracteriza dentro de los países productores de lana como tomador de precios, por lo tanto, la producción lanar del país esta íntimamente relacionada a la situación en la que se encuentren los principales productores (Australia y Nueva Zelanda).

En el mercado local el equilibrio entre oferta y demanda no determina el precio al productor, ya que éste esta topeado por los precios internacionales. Es decir, la diferencia entre el precio en el mercado local y el del mercado internacional (esperado o en función del volumen de

negocios), estará determinada por el costo de los fletes internacionales, la calidad de lana que se este ofertando, etc., como se ilustra en la figura 1.

## 1. Figura - Oferta y Demanda en el mercado local



Para el análisis del mercado local se seguirá el mismo esquema lógico, aunque estos mecanismos no son los únicos involucrados ya que la fijación del precio interno es más compleja:

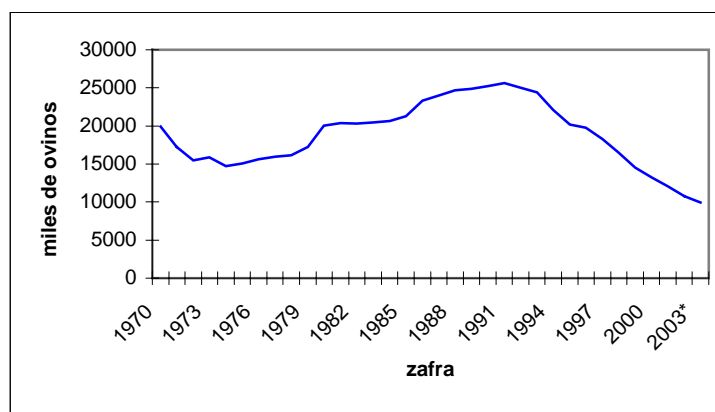
- **Oferta de lana**
- **Demanda de lana**
- **Situación del mercado: Precios**
- **Perspectivas**

### 2.2.1 Oferta

La crisis en los precios internacionales que caracterizó la década de los 90', junto con otros factores económicos internos (atraso cambiario), provocaron la desaparición de productores, como así también, el cambio hacia rubros más rentables por parte de otros, produciéndose una drástica caída de las existencias ovinas durante esta década (**Gráfica 9**).

Para el año (2003) esta cifra es cercana a los nueve millones de cabezas, mínimo histórico nacional.

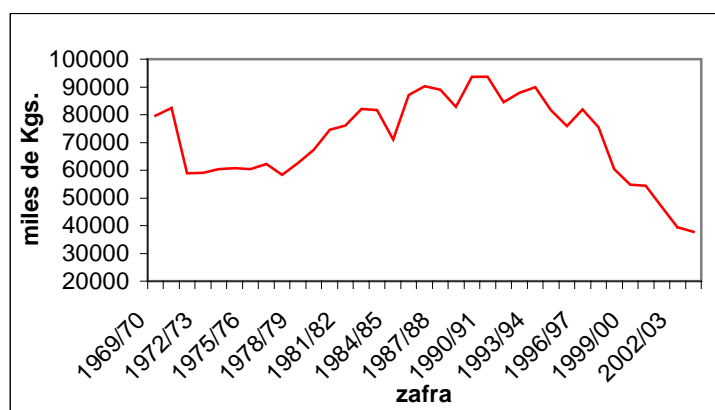
## 9. Gráfica- Evolución del stock de ovinos



Fuente: DICOSE (al 30/6 de cada año)

Como se observa en el gráfico siguiente (**Gráfico 10**), a la caída del stock, sigue un comportamiento porcentualmente similar en la producción de lana.

## 10. Gráfica- Estimación de la producción de lana esquilada

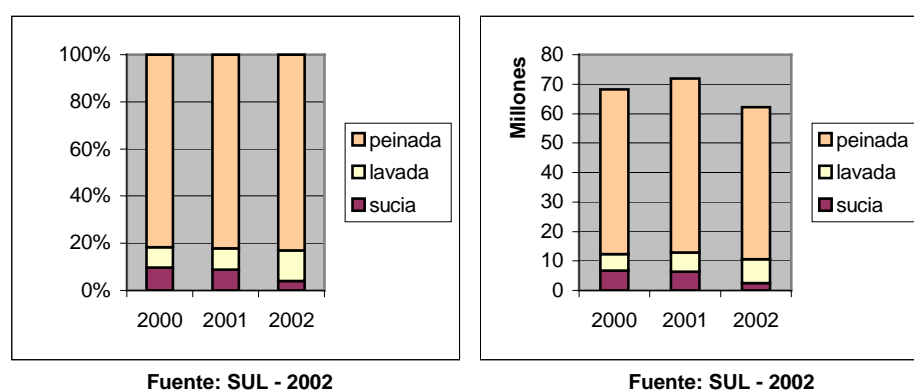


Fuente: SUL-2002

En Uruguay actualmente la oferta de lana es un 47% de la existente a inicios del 90, esta situación se extiende también a Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica, principales productores que debido al descenso de los precios también vieron mermada su producción durante esta década.

Por otro lado, en los últimos años el grueso de las lanas se exportaron con mayor grado de procesamiento, como lanas peinadas y lavadas, siendo las exportaciones de lana sucia cada vez más marginales (**Gráfica 11**).

### 11. Gráfica - Evolución de las exportaciones por producto



Esta tendencia se seguirá consolidando debido al proceso de relocalización de la industria textil mundial, aumentando el valor de nuestras lanas.

#### 2.2.2 Demanda

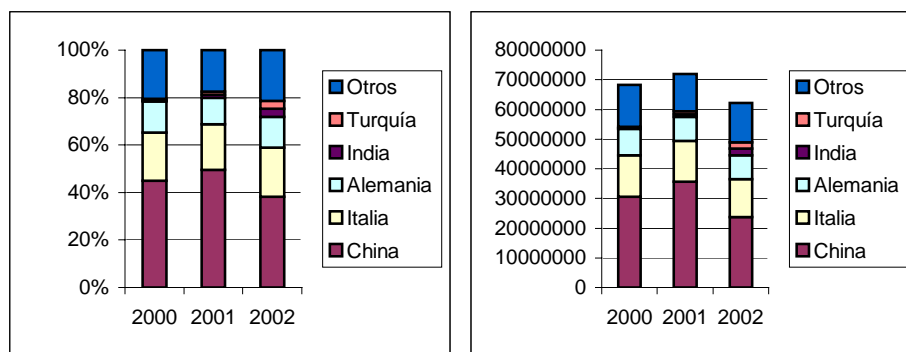
Dado que la lana Uruguaya es un producto esencialmente de exportación, el mercado local no tiene relevancia en la demanda, la misma estará determinada por las condiciones internacionales y en como afecten éstas a nuestros principales mercados.

Como se mencionó anteriormente, en los últimos dos años se registra un paulatino aumento en la demanda mundial de lana, relacionada principalmente al crecimiento económico en los países compradores.

Los destinos de las exportaciones son tradicionalmente los mismos China, Italia, Alemania y otros. Puede verse una importante dependencia del mercado Chino donde se concentra el 40-50% de la lana exportada, y

entre los tres principales destinos se concentra del 70-80% de la lana exportada (**Gráfica 12**).

## 12. Gráfica- Evolución de las exportaciones por destino



Fuente: SUL-2002

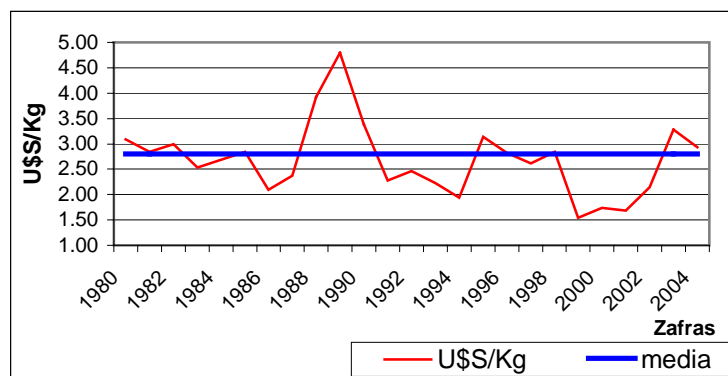
Fuente: SUL-2002

### 2.2.3 Situación del mercado: Precios

Tras el quiebre del esquema de precio piso en Australia ocurrido a inicios de los 90, la cotización de la lana en el mercado internacional sufrió un pronunciado descenso. Los precios de exportación mostraron una abrupta contracción y se mantuvieron en niveles reducidos, lo que caracterizó la década de los 90' (**Gráfica 13**).

A partir del 2000, el precio internacional de la lana comenzó a mostrar una paulatina recuperación, principalmente debido a la constante retracción de la oferta mundial de lana (**Gráfica 1**).

### 13. Gráfica - Evolución del precio de la lana (Valores FOB de lana sucia US\$/ Kg.)



Fuente: SUL en base a BROU

#### 2.2.4 Perspectivas

Al problema del bajo stock, se suma el bajo porcentaje de señalada en la majada nacional (60% SUL 1990-2003), el abigeato y una relación de precios favorable para la producción de carne. Este último factor promueve la venta de los corderos, dificultándose la retención de los mismos para la recomposición del stock lanar. Bajo esta coyuntura, las posibilidades de crecimiento del rubro ovino en el país se ven seriamente comprometidas, así como también la recuperación productiva para los próximos años.

Por otro lado, hay grandes perspectivas de aumento en la demanda, principalmente en lo referente a lanas superfinas y finas; que probablemente promueva buenos precios en el mercado para los próximos años. Esto estará condicionado por la ausencia de sucesos que afecten al consumidor final, como: ataques terroristas, excesivos precios del petróleo, guerras, etc.

En este marco, nuestro país comienza un proceso de recuperación del stock ovino, con la finalidad de capitalizar los actuales niveles de precios para la lana, como también las buenas expectativas para la carne ovina. En este sentido, se espera que el próximo año marque un punto de inflexión en la caída de las existencias ovinas en nuestro país.

## **2.3 CENTRAL LANERA URUGUAYA (CLU)**

### **2.3.1 Historia**

#### **2.3.1.1 Contexto**

En la década del 60 el mercado de lanas se caracterizó por una marcada inestabilidad y escasez de transparencia. Existían más de 60 empresas comercializadoras de lana, la competencia era muy elevada, situación que producía frecuentes cierres, de esta manera los productores se encontraban muchas veces sin poder cobrar su lana. Además, el mecanismo de fijación del precio de la lana era desconocido, no existía una relación clara entre los precios pagados en plaza y los del mercado internacional, pagándose por "lote", sin tener en cuenta tipo y calidad de lana.

La situación interna se agravaba aún más debido a que también se desataba un importante proceso inflacionario, donde los productores agropecuarios veían como los ingresos reales derivados de su producción se deterioraban permanentemente.

#### **2.3.1.2 Nacimiento**

En procura de solucionar los problemas de comercialización, comienzan a surgir emprendimientos asociativos. En 1964, las cooperativas El Fogón de Sarandi del Yí, Unión Rural de Flores de Trinidad (URF) y CADYL de Young, se iniciaron en una experiencia de exportación en forma directa, a través de la firma Hart S.A.. Esta experiencia de comercialización conjunta fracasa, debido a que no había contacto con el mercado comprador, y a la dependencia de los servicios brindados por terceros.

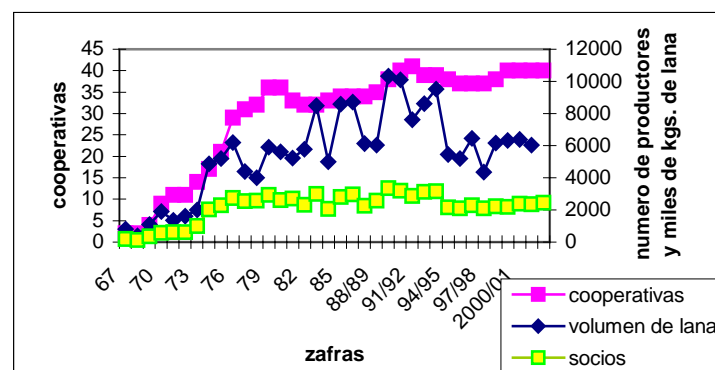
Central Lanera Uruguay (CLU) surge en 1967, cuando se reúnen miembros de las cooperativas El Fogón y URF, decidiéndose realizar un viaje a Europa para comercializar directamente la lana en forma conjunta. Se comenzó de esta manera a descubrir el mercado, iniciando los contactos con los principales centros compradores de lana. A través de esta experiencia se formó CLU, labrándose el acta fundacional el 3 de

agosto de 1969 y aprobándose los estatutos junto con la personería jurídica el 20 de noviembre de 1970. El 26 de julio de 1971, en Asamblea General Extraordinaria, se nombran el Consejo Directivo y Comisión Fiscal que actuaran formalmente en CLU. A partir de ese año y hasta la actualidad, CLU renueva parcialmente sus autoridades en forma anual, eligiéndolos democráticamente entre los delegados de las cooperativas primarias que integran el sistema.

### 2.3.1.3 Crecimiento cuantitativo

El período 1967-1977, se da en llamar de crecimiento cuantitativo, en éste CLU experimenta un rápido crecimiento, tanto en volumen de lana comercializada, número de productores remitentes, como en las cooperativas que integran al sistema, llegando a comercializar en la zafra 76/77 el 10% de la producción nacional. (**Gráfica 14**)

#### **14. Gráfica - Lana remitida(en miles de Kg.), cooperativas y nº de remitentes**



Fuente: CLU

En este período desaparecen el 40% de las firmas exportadoras que existían en la década anterior, produciéndose una depuración del mercado lanero. Esto implica también un aumento en la concentración del mercado, donde las 8 primeras empresas que en la década del 60 comercializaban menos de la mitad de la zafra, 10 años mas tarde pasan a comercializar más de dos terceras partes de la lana producida. CLU en sus inicios pasa



de ocupar el lugar 46 dentro del ranking de exportadores de lana, al lugar nº 8 a fines de los 70'.

En la zafra 76/77 se inicia en el mercado interno el sistema de remates de lana administrados por el BROU. Con la entrada del BROU, el sistema de comercialización de lana mejora, aumentando la transparencia y seguridad de las negociaciones, generalizándose los aportes hechos años antes por CLU:

- Seguridad de venta y cobro
- Cumplimiento de plazos acordados
- Sistema de adelantos

Sin embargo, otros servicios siguen siendo brindados únicamente por CLU, como la clasificación de los lotes y entrega al productor de los datos; valorizando correctamente los distintos tipos de lana, y mejorando el resultado económico del conjunto de la producción lanera.

En este período comienzan a realizarse en CLU plenarios mensuales, como respuesta a las necesidades crecientes de comunicación hacia dentro del sistema, siendo necesaria la interacción entre lo que CLU busca y lo que cooperativas y productores necesitan.

Durante este período, mediante distintas giras por Europa, EEUU, Colombia, Extremo Oriente e Irán, CLU fue consolidando las relaciones comerciales haciéndose conocer internacionalmente como firma exportadora de lanas Uruguayas.

Los datos de crecimiento daban lugar a un optimismo que el tiempo desmentiría, las cosas de ahí en adelante serían cada vez más difíciles.

#### 2.3.1.4 Crecimiento cualitativo

A partir de fines de los '70 se desarrolla un período de crecimiento cualitativo, ya que el número de cooperativas primarias, el de socios y la participación de CLU en el mercado, se estabilizan hasta la época actual (**Gráfica 14**).

En estos años la apertura de nuevos mercados demandantes de lanas lavadas y peinadas, hacen evidente la necesidad de superar la restricción que significaba exportar únicamente lana sucia. Debido a esto CLU comienza a contratar el servicio de lavado y peinado a façon.

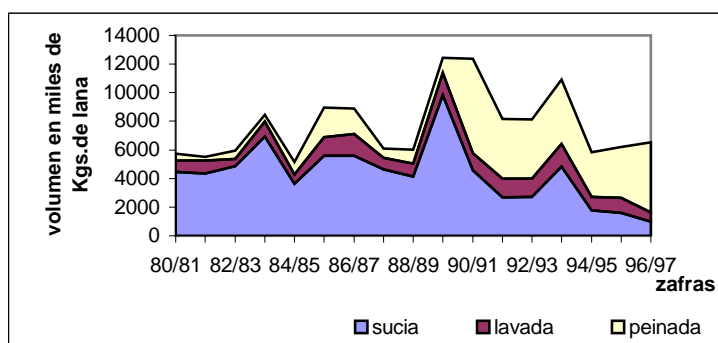
También se llega al convencimiento de la necesidad de contar con una barraca propia, para el procesamiento de lana, por lo que se decide la construcción del Centro de Procesamiento Sur. Tomada la decisión, se construyó el CPSur en Montevideo, inaugurado en setiembre de 1981.

Por otra parte el destino de las exportaciones a inicios de los '80 alcanza a 15 países lo que demuestra el desarrollo de una red comercial de gran importancia.

La primera mitad de los 80 encuentra a CLU consolidada institucionalmente, con claras normas de funcionamiento interno, con formas de comercialización diversificada, extendiendo una importante red comercial y en franco proceso de capitalización.

En esta década se consolida una tendencia al aumento de las exportaciones de lana en forma lavada y peinada, exportando en las zafras 85/86 y 86/87 casi el 40% de la lana con algún grado de procesamiento (**Gráfica 15**).

**15. Gráfica - Estructura de las exportaciones (gráfica de tendencia).**



Fuente: CLU

Finalizando esta década, las tarifas de los lavaderos y peinaurías que hacían el trabajo a façon, en momentos de alta demanda se tornaban

onerosas. Por otra parte los rendimientos no eran buenos, dado que la mayoría de las empresas que brindaban el servicio tenían maquinaria de un bajo nivel tecnológico.

Además de estos problemas, se generaba dependencia de terceros, lo que predisponía a la empresa a complicaciones en plazos, costos y calidades. Estas razones junto al convencimiento de que el proceso de reconversión de la industria textil mundial era irreversible, aumentando de esta forma las dificultades para exportar lana sucia, determinaron que madurara en CLU la idea de la industria propia.

En CLU se mantuvo el criterio de eficiencia, encargando una consultoría a los efectos de evaluar un proyecto de preinversión para la instalación de un lavadero de lana con peinaduría. Habiéndose recomendado la inversión, la decisión de abocarse a la construcción de la industria propia fue unánimemente tomada por los delegados de las cooperativas primarias, (mayo 1988, Congreso en el Hotel Nirvana de Colonia).

Dado que la escala técnicamente recomendada sobrepasaba ampliamente las necesidades de CLU, surgió como idea la asociación con otra empresa de intereses similares. La firma francesa A. Darwin et Fils (ADF), transnacional de primera línea, mostró mucho interés en asociarse ya que se encontraba en condiciones similares a CLU, aportando a su vez todo su conocimiento sobre los procesos industriales.

Esta asociación se convirtió en un hecho inédito en el cooperativismo uruguayo, el cual fue abalado por todas las cooperativas socias de CLU. Se constituyó de esta manera la sociedad anónima "Lanera Piedra Alta"(LPA), en la cual cada uno de los socios obtuvo el 50% de las acciones, utilizándola en iguales proporciones. El directorio de la sociedad anónima tendría igual número de representantes de ADF y CLU, alternándose en la presidencia del mismo.

El aumento de las necesidades de exportar tops de ambos socios, llevó a que rápidamente se planteara la ampliación, pasando de procesar inicialmente 10 toneladas diarias en la zafra 90/91, a 16 toneladas de procesamiento diario en la zafra 96/97. Este rápido crecimiento le permitió a CLU permanecer competitiva, comercializando cada vez más lana de mayor valor agregado.

Con el desarrollo industrial la estructura de CLU se vio afectada, disminuyendo las necesidades de una barraca. Así CLU tomó la decisión de vender CPSur.

En 1994 CLU contrató una consultoría para el análisis del rubro carne ovina. El informe fue positivo, decidiéndose por parte de las cooperativas socias la introducción de esta nueva actividad mediante una experiencia piloto en 1996. Esta experiencia incluye la asociación con el SUL (secretariado uruguayo de la lana) y Frigorífico San Jacinto a los efectos de faenar y exportar corderos pesados de la más alta calidad, principalmente a los mercados demandantes de Europa Occidental.

El operativo cordero pesado ayudo a mejorar la rentabilidad de las majadas doble propósito, en un momento en que los precios de la lana desestimulaban a los productores a permanecer en el rubro.

El liderazgo de CLU en esta rama de actividad quedó demostrado en ese entonces, mediante la iniciativa de promover este operativo, y en la actualidad ya que el 60% de la remisión nacional proviene de sus productores.

CLU implementó para esta nueva actividad muchos de los servicios que se ofrecían en la producción de lana, ejemplo de esto son los adelantos de dinero contra compromiso de embarque, como así también el sistema de precio promedio al final de la campaña. Además, junto con las cooperativas de base se le suministra al productor apoyo para la coordinación con el frigorífico, precio base para que pueda hacer su planificación, como también los insumos para la sanidad de lotes y praderas.

En 1998 la firma ADF abandonó el país vendiendo sus acciones a la firma Chargeurs (que ya era propietaria de varias de las principales empresas laneras uruguayas), con lo que ésta pasa a ser la nueva socia de CLU en LPA. Como Chargeurs tenía otras peinadurías la totalidad de la capacidad industrial de LPA era utilizada por CLU.

En setiembre de 1998 en un congreso realizado en Piriapolis-Maldonado, se manifestó por escrito lo que los socios concebían como la misión de CLU y sus valores fundamentales, que hoy conforman uno de los principales activos de la empresa.

### **La Misión:**

Liderar la coordinación de los procesos productivos pecuarios, integrando al productor a cadenas agroindustriales competitivas, brindando soluciones globales (comerciales, financieras, tecnológicas y de información), para mejorar junto a las cooperativas el nivel socio-económico de los productores del sistema cooperativo.

### **Los valores:**

- **Solidaridad:** unión de productores para, mediante emprendimientos y objetivos comunes y apoyo mutuo, lograr optimizar la gestión de sus establecimientos, más allá de desventajas puntuales y pérdida de libertad individual en decisiones delegadas a los representantes del grupo.
- **Seguridad:** Políticas y acciones pensando en el largo plazo, priorizando la continuidad de la empresa y siendo prudente en asumir riesgos. También se expresa en la seguridad de venta y cobro de la producción comercializada a través de la Central por parte de los productores.
- **Justicia:** Respeto por todas las situaciones individuales, de forma de tratar en forma igualitaria aquello que es igual y en forma diferente aquello que es distinto.
- **Compromiso:** Compromiso, con la misión, los valores y participación en la toma de decisiones. Compromiso en comercializar la producción comprometida y en aportar los montos capitalizados requeridos.
- **Innovación:** Búsqueda permanente de nuevos caminos y soluciones en toda la gestión de la empresa. El concepto involucra tanto a los procesos que se desarrollan a lo largo de la cadena productiva como a la definición de nuevos productos, de acuerdo a las señales recibidas del mercado.
- **Profesionalismo empresarial:** seriedad, eficacia y eficiencia en todas las decisiones de la empresa, a todos los niveles, reflejándose a todos los detalles de la gestión.

Tras visualizarse que en los últimos años en el mercado internacional se venía procesando un aumento en la demanda e importantes estímulos económicos para las lanas Merino de diámetro inferior a las 19 micras;

CLU comienza un programa para afinar sus lanas, este programa se desarrolla con el objetivo de brindar a los productores asociados una alternativa más para valorizar mejor su lana y aumentar sus ingresos. Este emprendimiento se dio en llamar Club Merino Fino, conformándose un grupo que hoy abarca a 120 productores, de los cuales 8 poseen cabaña Merino. A través de CLU se importó semen de carneros Australianos para realizar algunas de las inseminaciones, facilitándose financiamiento para la compra y traspasos de carneros dentro de los participantes del Club.

En el año 2001 ambas partes (Chargeurs y CLU) negocian la compra-venta de LPA, pasando a ser CLU la única propietaria.

### **2.3.2 Situación Actual**

#### **2.3.2.1 Cooperativas de base y productores**

Actualmente, CLU cuenta con 40 cooperativas socias y con 2467 productores remitentes de lana (de los cuales 70% tienen alto grado de consecuencia), como también con 300 inscriptos en el operativo cordero pesado y 120 en el Club Merino Fino.

Los servicios y beneficios prestados por CLU a los productores se visualizan en el siguiente cuadro:

### **3. Cuadro- Servicios de CLU**

Lana	Corderos
• Sistema de adelantos contra inscripción	• Sistema de adelantos contra inscripción
• Precio promedio por finura y calidad	• Precio promedio
• Sobreprecio por entrada temprana	• Sobreprecio por entrada temprana
• Clasificación y tipificación del lote	• Beneficio por cumplimiento
• Beneficios por acondicionamiento	• Coordinación y presencia en frigorífico
• Seguro total de su lana	• Toda la información de faena
• Seguridad de colocación y cobro del lote	• Posibilidad de embarque conjunto
• Beneficios por consecuencia	• Cobertura de riesgo por mortandad post-esquila
	• Venta totalmente asegurada

En los últimos años debido a la escasez de oferta de lana, la cooperativa se propuso aumentar su presencia en el mercado, diversificando los puntos de captación y destinando mayores recursos a la difusión y marketing del sistema. Para esto se contrataron seis profesionales, los cuales se distribuyen en las distintas zonas laneras del país promocionando el sistema. Esta mayor presencia de CLU en el mercado, permitirá el acceso a nuevos productores que por razones de distancia no comercializaban a través del sistema cooperativo.

#### 2.3.2.2 Fase industrial

En el año 2001 la totalidad de la peinaduría (Lanera Piedra Alta) paso a manos de CLU. Esta planta le confiere una capacidad de procesamiento de más de 6 millones de kilos de lana sucia, lo que genera 4,5 millones de kilos de Tops y Blousse de lana peinada.

CLU a través de Lanera Piedra Alta, se destaca como la primer peinaduría de América del Sur con certificación de calidad según las normas internacionales ISO 9002. Esta certificación le permite un mayor acceso a los mercados más exigentes.

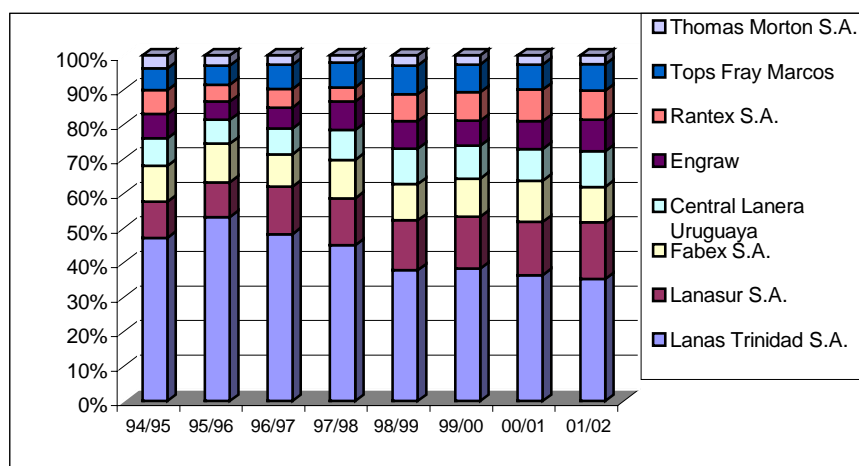
En estos últimos años también se incorporó el Laser Scan, costoso aparato que permite medir el diámetro de la fibra en menor tiempo, convirtiéndose en la única empresa exportadora en el ámbito local que cuenta con esta tecnología. Las mediciones objetivas de diámetro, se transforman en un instrumento más para darle confianza al productor en el sistema, ya que la liquidación de la lana se efectúa en función de su finura y calidad.

#### 2.3.2.3 Comercio exterior

La comercialización esta muy concentrada en pocas empresas (las primeras cuatro comercializan el 70% del total de la lana.)

Pese a la caída de las existencias, CLU ha mantenido su nivel de participación en las exportaciones de lana (aprox. 10%), encontrándose dentro de las primeras empresas exportadoras (**Gráfica 16**).

**16. Gráfica - Principales empresas exportadoras % exportado del total base sucia**



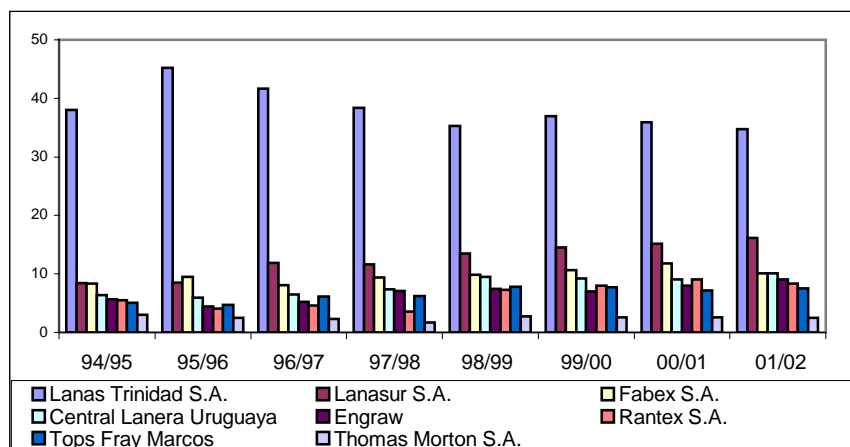
Fuente: Cámara Mercantil de Productos del País

Desde hace una década CLU ocupa el cuarto lugar a escala nacional dentro del ranking de las empresas exportadoras de lana. Esto es un fiel referente de cómo la empresa mantuvo su competitividad a pesar de la crisis lanar y de la fuerte competencia.

En el transcurso de esta última década nefasta para la producción lanar del país, CLU ha podido mantener e incluso crecer un poco en los volúmenes de lana comercializados (**Gráfica 17**). Esto es resultado de la permanente innovación y preocupación por ofrecer cada vez más servicios y alternativas a sus socios a fin de hacer rentable la producción ovina.



**17. Gráfica - Principales empresas exportadoras, volumen exportado en miles de Kg. Base sucia**



Fuente: Cámara Mercantil de Productos del País

**2.3.2.4 Diversificación**

En el año 1998, durante el congreso realizado en Piriapolis (Cerro del Toro) se redefinió la misión de CLU como coordinador de los complejos productivos pecuarios. Esto implicaba diversificarse, ampliando su espectro de acción a otras actividades pecuarias, a fin de proporcionarle a los productores nuevas alternativas para apalejar la crisis del sector.

En el ámbito de la producción de carne CLU reforzó su actuación en el área de corderos pesados. También se incursionó en la comercialización de carne vacuna, realizándose proyectos conjuntos con el frigorífico PUL, como también a nivel de validación se mantiene un proyecto de engorde de toros Holando para la producción de carne magra.

En la producción de lana, se conformó el Club Merino Fino, grupo que hoy abarca a 120 productores. El programa de afinamiento se creó buscando responder al mercado demandante de lanas finas, por las que se pagan precios muy superiores. Tiene como meta, llegar en los años venideros a la producción y procesamiento de 500 toneladas de lana Merino de diámetro inferior a las 20 micras.

### **2.3.3 ¿Cómo es el productor de CLU?**

En el año 1999 CLU realizó un estudio de mercado. Este estudio fue basado en una muestra de 200 productores agropecuarios (100 socios de CLU y 100 no participantes del sistema), estableciendo sus principales características y tendencias productivas. (EQUIPOS MORI 1999)

Del estudio se extraen los siguientes resultados:

- Es 27% más chico (1544 ovinos) que el no remitente y algo más diversificado.
- Es menos pesimista respecto al futuro y con mayor tendencia a mantener los ovinos.
- Produce más lana fina
- Tiene mayor contacto con la tecnología
- Está más ligado a la cooperativa y con mejor imagen de ella.
- 72% vive en ciudades.
- El 45% tiene otra actividad económica.
- El 44% tiene nivel terciario y 38% cursó Facultad de Agronomía ó Veterinaria (Vs 26% en los no remitentes).
- Está más atraído por el tema carne ovina y más inclinado a adoptar la tecnología para producirla.
- Participa más en los operativos cordero pesado.
- Muestra mayor disposición hacia acuerdos asociativos para producir corderos pesados.
- Se encuentra más favorable a afinar la lana y recibir apoyo de CLU para lograrlo (produciendo lana Merino).
- No busca precio para comercializar la lana y valora reducir el riesgo comercial y aumentar la comodidad.
- Es altamente consecuente con el canal comercial.
- Ve a CLU como: Más segura, rápida, con mejor precio y mejor información que la competencia.
- Para los No-CLU: CLU tiene poca presencia en el mercado, es más lenta, igualmente segura y paga peores precios.

## **2.3.4 Diagnóstico - análisis F.O.D.A. de CLU**

### **2.3.4.1 Fortalezas**

- A la interna de CLU se encontraron sus principales fortalezas tanto en la gestión empresarial eficiente, como en su directiva experiente y profesionalizada.
- Misión y valores definidos, junto con una actuación consecuente a ellos.
- Se encuentra permanentemente dedicada a buscar soluciones para sus socios, incluso, mediando en la implementación de nuevas actividades y en la formación de cadenas productivas en asociación con otras organizaciones.
- Por parte de sus asociados se resalta la fuerte auto-identificación y fidelidad, que denota satisfacción con ser parte del sistema.
- Sus logros en el mercado nacional e internacional, conquistando reconocimiento y prestigio, lo que constituye parte fundamental de su patrimonio.
- Es una empresa dinámica, que se adapta constantemente a las necesidades e inquietudes de los socios, de la empresa y del mercado; es decir, hay una interacción efectiva entre las partes, predominando los beneficios generales sobre los individuales.
- Sin bien el mecanismo de toma de decisiones puede resultar complejo en algunos casos, se considera que CLU tiene capacidad de respuesta rápida, fundamentada en la escasa burocracia (35 empleados en el total de la empresa) y en la interacción horizontal que entre ellos existe, produciéndose un feedback efectivo entre los departamentos.
- Actualmente otra de sus fortalezas radica en su equipo técnico (promotores), que le otorgan una mayor agresividad y presencia, brindándole otra “cara” a las cooperativas de base, que en muchos casos se encontraban muy debilitadas o con bajos volúmenes de actividad.

#### 2.3.4.2 Oportunidades

- Actualmente el rubro se encuentra en una buena coyuntura de precios.
- Debido al incremento en los precios del petróleo, la relación de competitividad de la lana frente a las fibras de origen sintético es buena.
- Hay grandes perspectivas de aumento de la demanda, principalmente en lo referente a lanas superfinas y finas; que probablemente promueva buenos precios en el mercado para los próximos años.
- Se presenta una coyuntura climática favorable para la producción lanar, factor que propiciará un incremento en los coeficientes reproductivos y productivos en las majadas nacionales, existiendo la posibilidad de que CLU pueda capturar este crecimiento.
- Posibilidad de penetrar nuevos nichos de mercado que mejoren los precios para determinadas lanas (gruesas y corderos).

#### 2.3.4.3 Debilidades

- Dentro de las debilidades se identifica su estancamiento; hacia futuro la empresa necesita aumentar su participación en el mercado interno más allá del actual (aproximadamente 10 -12%).
- CLU cuenta con una gran capacidad instalada, que debe hacer funcionar en su totalidad para mantenerse competitiva.
- Una de las debilidades más importantes es la situación de las cooperativas de base, las cuales se encuentran muy afectadas por la crisis que sufrió el sector agropecuario en la década del 90, éste hecho se transmite hacia dentro de la cadena, ya que en parte son las que median la relación con los productores.
- Los atributos predominantes de la imagen de CLU, seguridad y precio promedio, parecen resultar de escaso atractivo para nuevos remitentes en un mercado maduro como el actual.

#### 2.3.4.4 Amenazas

- Ante la escasez de lana, es posible que haya una mayor competencia entre los operadores para la captación de los lotes. Pudiendo existir cierta “imitación” en lo que respecta al pago por finura y calidad.
- Debido al gran auge en la producción de carne existe la posibilidad de que el rubro continúe decreciendo y en consecuencia dificultándose la captación de lana.
- Existe la posibilidad de un gran aumento en la demanda por parte del mercado Chino en el caso de liberarse el comercio con EEUU. Si ésta coyuntura se concretara, es esperable que la Industria textil europea se traslade hacia éste país. Si bien gran parte de la producción nacional se vuelca al mercado Chino, las ventajas comparativas de nuestro país son menores (principalmente en fletes) respecto a los principales productores, pudiendo mermar los volúmenes de exportación.
- La posibilidad de que la lana como materia prima textil, pierda competitividad frente a otras fibras, debido a cambios en las modas, situaciones económicas o cambios tecnológicos en los sintéticos.

## **2.4 METODOLOGÍA:**

MEZA CASCANTE L.G. 2002; citando a TAYLOR Y BOGDAN (1986) considera que en las ciencias sociales han prevalecido dos perspectivas teóricas principales: la positivista o cuantitativa, que busca los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de las personas, y la fenomenológica o cualitativa, que quiere entender los fenómenos sociales desde la perspectiva propia de los actores.

A continuación se describen y oponen ambos paradigmas.

### 2.4.1 Paradigma

SANDOVAL C.A. 2003, citando a TAYLOR Y BOGDAN (1992) señala que lo que define la metodología es simultáneamente tanto la manera en que se enfocan los problemas, como la forma en que se buscan las respuestas a los mismos.

En este sentido SANDOVAL C.A. 2003; MONTERO M. 2001; citando a GUBA, (1990), define el concepto de paradigma como un: "conjunto de creencias que guían la acción", "pueden ser caracterizados por la forma en que sus proponentes responden a tres preguntas básicas, que pueden ser caracterizadas como ontológica, epistemológica y metodológica", que constituyen el punto de partida para determinar cual es la investigación y cómo se llevará a cabo.

**La primera pregunta (ontológica)** es: ¿Cuál es la naturaleza de lo cognoscible? O, dicho de otra forma: ¿Cuál es la naturaleza de la realidad?

**La segunda (epistemológica)** se enuncia como: ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre quien conoce (el investigador o indagador) y lo conocido o cognoscible?.

**La tercera (metodológica)** plantea ¿cómo debe hacer el indagador/a para encontrar el conocimiento?

### 2.4.2 Paradigma Cuantitativo Vs Cualitativo

MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, M. 1999; según GUBA (1978) señala que el paradigma cuantitativo y el cualitativo se diferencian, entre otros aspectos, por:

- **Su base filosófica:** el investigador tradicional es un positivista que se ocupa de los *hechos* y las *causas* de los fenómenos sociales y se desinteresa de los estados subjetivos de las personas. El investigador naturalista es un fenomenólogo que se ocupa de comprender la conducta humana desde el punto de vista de sus autores naturales.
- **Su paradigma de investigación:** el investigador cuantitativo tradicional tiende a ver el mundo bajo una perspectiva causal,

determinista, predictiva, que le permite identificar y aislar variables en clima experimental. El investigador cualitativo acepta la subjetividad, los valores y las expectativas de los sujetos como un componente indispensable de su estudio.

- **Sus propósitos:** el investigador cuantitativo se propone verificar hipótesis. El naturalista se propone descubrir fenómenos y comprenderlos en su contexto natural.
- **Su postura:** el investigador tradicional trata de reducir la realidad imponiéndole condiciones antecedentes prefabricadas, con una postura estructurada, centrada, singular. El naturalista toma una perspectiva expansionista en busca del todo, con mente abierta y exploratoria.
- **Su diseño:** el investigador cuantitativo diseña su experimento en detalle, de manera fija y preestablecida, y no se permite alterarlo. El investigador naturalista no hace un diseño previo detallado; el diseño emerge, al progresar la investigación, de las condiciones cambiantes de los contextos y situaciones concretas; por esto, usa diseños emergentes, flexibles y comprensivos.

Resumiendo estos conceptos se presenta el siguiente cuadro comparativo:

#### 4. Cuadro – Paradigma Positivista vs Fenomenológico

Paradigma Positivista / Empírico	Paradigma Fenomenológico / Constructivista
Predominio de deducción	Predominio de inducción, comprensión e interpretación
Diseños experimentales o cuasi-experimentales	Investigación naturalista
Perspectiva desde afuera (punto de vista del observador)	Perspectiva desde adentro (punto de vista de los actores)
Lenguaje numérico	Lenguaje verbal
Énfasis en aspectos objetivos, observables y cuantificables	Énfasis en los aspectos subjetivos: captación y comprensión de actitudes, conductas, valores, y motivaciones internas
Análisis estadístico	Análisis de contenido, estudio de caso
Resultados generalizables	Resultados limitados en su generalización

Fuente: O. Niremborg, J. Brawerman, V. Ruiz, 2000

Como se mencionó anteriormente éste trabajo se inserta dentro del paradigma cualitativo (fenomenológico), fue seleccionado debido a que los métodos cualitativos de investigación han demostrado ser efectivos para estudiar la vida de las personas, la historia, el comportamiento, el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, y las relaciones interaccionales. (REYES, T.; según STRAUSS A. & CORBIN J.; 1990.)

Según el paradigma cualitativo, las personas actúan guiadas por sus percepciones individuales y tales acciones tienen consecuencias reales. Por consiguiente, la realidad subjetiva que cada individuo ve, no es menos real que una realidad definida y medida objetivamente. El investigador cualitativo está interesado en entender y describir una escena social y cultural desde adentro, desde la perspectiva émica. Mientras más cerca llegue el investigador a entender el punto de vista del actor social, mejor será la descripción y mejor la ciencia. En esa gestión, el investigador se convierte en una especie de científico y narrador al mismo tiempo. (REYES, T.; citando a FETTERMAN 1989.)

ANGUERA ARGILAGA, M.T. citando a GUBA & LINCOLN, (1985) señalan los siguientes axiomas que caracterizan al paradigma fenomenológico:

Concepción múltiple de **la realidad**. Existen muchas realidades que no pueden ser consideradas de forma unitaria, por lo que cabe una diversificación en la interpretación de dicha realidad. Son diversas las facetas que pueden considerarse.

El principal **objetivo científico** será la comprensión de los fenómenos. Se pretende llegar a captar las relaciones internas existentes, indagando en la intencionalidad de las acciones, sin permanecer únicamente en la capa externa a la que parece propicia la descripción de los fenómenos.

Se interrelacionan el **investigador y el objeto** de la investigación, de forma tal que se influyen mutuamente.

Se pretende un **conocimiento** de carácter idiográfico, de descripción de casos individuales. La investigación cualitativa no pretende llegar a abstracciones universales, de ahí que abogue por el estudio de caso en profundidad, que luego se compararán con otros, con el fin de hallar regularidades y generar redes.



La simultaneidad de los **fenómenos e interacciones** mutuas en el hecho educativo hace imposible distinguir las causas de los efectos.

Los **valores** están implícitos en la investigación, reflejándose en las preferencias por un paradigma, elección de una teoría, etc.

Entre las técnicas de investigación cualitativa conocidas se encuentran las siguientes:

- Observación Participativa
- Entrevista
- Informantes Claves
- Biografías
- Revisión de Documentos Oficiales
- Estudio de Caso
- Grupos Focales
- Cuestionarios

### **2.4.3 Estudio de Caso**

#### **2.4.3.1 Características**

El estudio de caso (EC) se inserta en el marco de la investigación cualitativa y la indagación naturalista, la cual se preocupa por la observación de los fenómenos en su ambiente natural (FRAGOSO A. 2004 según PÉREZ SERRANO, 1994). El estudio de caso resulta especialmente interesante y apropiado cuando se necesita conocer algún problema en particular o situación en profundidad, y donde se pueden identificar casos ricos en información, en el sentido en que se puede aprender mucho a partir de pocos ejemplares de un fenómeno.(GARCÍA OLALLA, M. D., 2003; citando a PATTON, 1987; STAKE, 1998; ARNAU, 1998) El caso en estudio puede ser una cultura, sociedad, comunidad, subcultura, organización, un grupo o fenómenos tales como creencias, prácticas o interacciones, así como cualquier aspecto de la existencia humana. (SANDOVAL C. A., 2003.)

CHIVA GÓMEZ R. 2002; citando a YIN (1989) entiende que el estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, especialmente cuando los

límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y donde pueden ser utilizadas distintas fuentes de evidencia.

El estudio de caso es la estrategia de investigación más adecuada cuando las preguntas a responder son “cómo” y “por qué”, cuando el investigador tiene poco control sobre los hechos o acontecimientos y cuando nos centramos en un fenómeno contemporáneo, en lugar de histórico. (BORGES. 2002; CHIVA GÓMEZ R. 2002; citando a YIN, 1989)

Para una mejor comprensión de lo que es el EC, conviene analizar las diversas tipologías que los autores han construido.

FRAGOSO A. 2004 citando a RODRÍGUEZ, GIL Y GARCÍA (1996) siguiendo a YIN (1984) establecen una tipología de estudio de caso clasificándolos en dos tipos: el **diseño de caso único** y el de **casos múltiples**. Los diseños de caso único son aquellos que centran su análisis en un único caso. En el diseño de casos múltiples se utilizan varios casos a la vez para estudiar la realidad que se desea explorar, describir, evaluar o modificar.

El diseño de caso único implica el análisis riguroso de un solo caso que puede asumir la forma de una persona, una institución, un proyecto, etc. Además, se le atribuye carácter revelador, en la medida que abre la posibilidad de confirmar, cambiar o ampliar el conocimiento acerca del tema de estudio, el cual es posible de explorar en toda su dimensión. El EC único, por su característica de unicidad, es contextual e irrepetible. Por otro lado, el estudio de caso múltiple intenta derivar conclusiones generales a partir de un número limitado de casos.

Con posteridad, FRAGOSO A. 2004 citando a YIN (1993) adopta un nuevo criterio de clasificación, surgiendo ahora seis tipos distintos, como describiremos a continuación. Sean únicos o múltiples, los EC pueden ser exploratorios, descriptivos o extensivos.

- Un caso **exploratorio** tiene la finalidad de servir de antecedente para investigaciones futuras.
- Un estudio **descriptivo** presenta una descripción completa de un fenómeno insertado en su contexto.
- Un caso **extensivo** presenta datos capaces de hacer relaciones de causa/efecto, clarificándose qué causas producen determinados efectos.

FRAGOSO A. 2004 citando a STAKE (1998) indica tres tipos de EC, clasificados en función de los intereses del investigador al emprender los casos:

- En los **estudios de casos intrínsecos**, la motivación principal de la investigación es comprender el caso particular. Se lleva a cabo, porque en toda su particularidad el caso en sí constituye el enfoque de la investigación.
- En los **estudios de casos instrumentales**, un caso particular es examinado con la pretensión de aclarar un determinado tema o para refinar la teoría. En este sentido, el caso tiene un interés secundario, funciona como un soporte que facilita nuestra comprensión de algo que sobrepasa al propio caso.
- Los **estudios de casos colectivos** tienen todavía menos interés en analizar un caso particular. En este tipo de EC, los investigadores estudian un determinado número de casos conjuntamente, para investigar un fenómeno, una población o una condición general. Los casos individuales pueden o no ser conocidos antes de que se avance con la manifestación de dicha característica. Pueden ser similares o muy distintos. Los casos son elegidos porque se cree que su análisis puede llevar a una mejor comprensión, incluso hasta a una mejor teorización, acerca de la colección amplia de casos.

Para finalizar nuestra caracterización del EC, importa considerar que algunos autores establecen fases para el desarrollo de la investigación. En este sentido, para (Yin, 1994; Mac Nealy, 1997; Stake, 2000 citados por FRAGOSO A. 2004 ) el método de estudio de caso consiste en cinco pasos secuenciales:

1. Establecer el enfoque de la investigación a través de formular preguntas acerca de la situación o problema que se estudia y determina el propósito de estudio
2. Seleccionar los instrumentos para la recolección de datos, las herramientas para recolectarlos pueden ser: la encuesta la observación y la entrevista
3. Recolección de datos
4. Evaluación y análisis de datos
5. Reporte final

Por lo antes expuesto, el estudio de caso (EC) es un tipo de investigación destinada a comprender la acción humana, en la que las personas son vistas en su totalidad como sujetos y no como objetos;

donde se respetan a los actores sociales como productores de sentido y constructores de la realidad social, lo que conlleva la subjetividad como valor fundamental de la investigación; en consecuencia, el investigador no puede olvidar las relaciones sociales que se establecen entre las personas, así como las percepciones que las personas tienen respecto al fenómeno en estudio. Es un tipo de investigación naturalmente preocupada por el contexto, ya que éste es fundamental para que se pueda comprender lo que pasa con los individuos. Por lo tanto, hay una visión holística en la investigación, “una característica distintiva del EC es precisamente la creencia en que los sistemas humanos desarrollan una integridad y que no son sencillamente una colección dispersa de las partes que los componen”. (FRAGOSO A. 2004)

#### 2.4.3.2 Recolección de los datos

El estudio de caso no es sinónimo de método de investigación cualitativa, ya que puede implicar métodos cualitativos al igual que cuantitativos (CHIVA GÓMEZ R. 2002 citando a GHAURI et al., 1995; YIN, 1989). El estudio de caso, es una metodología amplia que utiliza técnicas tales como: observación, entrevistas, cuestionarios, análisis de documentos, etc. Por lo tanto, no será definido por las técnicas utilizadas sino por su orientación teórica, que pone énfasis en la comprensión de procesos dentro de sus contextos. (CHIVA GÓMEZ R. 2002; citando a HARTLEY, 1994)

#### 2.4.3.3 Ventajas y limitaciones del estudio de caso

##### Ventajas

Una primera gran ventaja del uso del EC es que permite una extrema flexibilidad, teniendo un gran potencial para la aplicación a situaciones diversas e incluso muy distintas entre sí. El EC “utiliza fundamentalmente procedimientos abiertos, flexibles y adaptables que permiten recoger aspectos previamente detectados en el campo de las relaciones humanas”. (FRAGOSO A. 2004 citando a PÉREZ SERRANO, 1994)

Los EC son un importante paso para la acción, para la toma de decisiones. También constituye un archivo de material descriptivo suficientemente rico para permitir reinterpretaciones subsecuentes (FRAGOSO A. 2004 citando a WALKER 1983).

El EC es un método abierto y apropiado para investigaciones a pequeña escala, en un marco limitado de tiempo, espacio y recursos. (FRAGOSO A. 2004 citando a PEREZ SERRANO 1994)

Finalmente (FRAGOSO A. 2004 según MERRIAM; 1998) el EC ofrece la oportunidad de investigar unidades sociales complejas. Anclada en situaciones de la vida real, resulta una rica y profunda descripción del fenómeno en estudio. Sus resultados pueden ser utilizados para la construcción de hipótesis destinadas a estructurar investigaciones futuras y, en ese sentido, el estudio de caso juega un rol importante en el avance de la base de un campo de conocimiento.

### Limitantes

De acuerdo con algunos autores se identifican cuatro problemas al realizar investigaciones sobre la base del método de estudio de caso:

1. Ofrece escasos fundamentos para generalizar (siendo buenos para generar hipótesis e interesantes para confirmar teorías)
2. Se necesita demasiado tiempo para conseguir información suficiente (El análisis de datos y elaboración de conclusiones lleva más tiempo que la recogida de datos, pero la información obtenida siempre es válida)
3. La información que se obtiene es difícilmente manejable (procede de grabaciones, observaciones,...)
4. No hay una manera establecida de asegurar la realización de un buen estudio de caso, lo que obliga a una constante reflexión sobre todo el trabajo realizado.

Si bien estas críticas parecen lógicas, sólo lo son si se miran a través del prisma positivista. Como hemos señalado, la validez científica no descansa en el establecimiento de una correlación sino en la comprensión fundamental de la estructura, los procesos y las fuerzas que se relacionan al objeto de estudio. La capacidad del investigador para adquirir el conocimiento fundamental sobre la organización y sus actores sociales, no

descansa en su capacidad para establecer relaciones de causa y efecto, sino en su habilidad para desarrollar un lenguaje común y conceptos apropiados al caso bajo estudio.

El tema de la generalización ha representado un arduo debate todavía inacabado. En este sentido el método de EC es una herramienta cualitativa; y como tal, su principal objetivo es proporcionar una descripción contundente de un evento o de un pequeño grupo de personas u objetos. Dado que el ámbito del estudio de caso es tan estrecho, los descubrimientos rara vez pueden ser generalizados; pero un estudio de caso puede ofrecer ideas sobre eventos y comportamientos, y puede proporcionar hipótesis para ser testadas. La generalización desde una muestra estadística es sólo un tipo de generalización. En la investigación cualitativa la generalización debe abordarse de forma diferente, las posibilidades de generalizar desde un solo caso residen no en lo numeroso, sino en lo abarcador de las medidas (REYES, T; citando a GUMMESSON, 1991). En ese sentido, la ciencia debe verse como un proceso de descubrimiento continuo que nunca logra alcanzar la verdad última.

#### **2.4.4 Metodología Q**

##### **2.4.4.1 Q y antecedentes conceptuales**

La metodología Q se presentó en una carta a la revista "Nature", escrita por William Stephenson (1935), físico (Ph.D. 1926, universidad de Durham) y psicólogo (Ph.D. 1929, universidad de Londres). William Stephenson fue estudiante de Charles Spearman, inventor de la correlación  $r$ . A partir de ese entonces es conocida Q, sobre todo en la psicología y las ciencias políticas, como una forma de aproximarse al estudio del comportamiento humano, con su propia epistemología y ontología

Como se verá en este trabajo, Q esta diseñado especialmente para estudiar la subjetividad humana. La subjetividad puede ser entendida como el campo afectivo, compuesto por los sentimientos, las motivaciones, las actitudes, las creencias, y las opiniones que las personas desarrollan. Estos elementos se articulan para conformar un sistema a través del cual las personas analizan el mundo y toman sus

decisiones (DE HEGEDÜS, P.; GRAVINA, V.; KRAMER B. 2004; citando a BLOOM, et. al., 1964). Es este sistema, lo que Q quiere hacer “emerger” para que sea visible. Y es en este particular campo en donde Q tiene ventajas por sobre los métodos tradicionales (encuestas con preguntas pre-establecidas, Estudios de Caso estrictamente cualitativos), porque representa una metodología con un mínimo de intervención de “extraños”, de forma que los riesgos por afectar inconscientemente los resultados con la carga de valores que esos “extraños” transmiten se reduce.

¿Como hace visible Q este sistema? Aquí hay una característica esencial de la metodología. Q trata de entender el punto de vista holístico de la persona, y como esa visión “calza” con la de otras personas. En este sentido Q es una metodología de análisis sistémico. Considera a la persona como una totalidad; no reduce el análisis a determinadas características.

Es necesario advertir que sistemático y sistémico -adjetivos que provienen de sistema- tienen diferentes connotaciones (DE HEGEDÜS y MORALES, 1996). Ambos presentan en común la valoración de la perspectiva holística, es decir que las partes pertenecen a una totalidad mayor y que desarrollan mecanismos de interacción entre sí. Para la visión sistemática, la totalidad es igual a las partes que la componen. Es decir que se puede entender el todo a través de las partes. Para la visión sistémica, la totalidad es diferente a las partes que la componen (la molécula de agua es diferente a los átomos que la componen). Esto significa que existen propiedades emergentes, no de las partes aisladas, sino de la totalidad organizada (sistema) que son las que originan la diferencia antes señalada. Estas propiedades no emergen si reducimos el todo a las partes que lo conforman. Por lo tanto no se puede entender al todo desde las partes.

La subjetividad de una persona puede entenderse como un sistema complejo formado por actitudes, creencias, y valores. Constituye el marco de referencia, a través del cual los seres humanos definen y expresan su propio mundo. La complejidad significa que hay elementos de ese sistema que pueden no conocerse, y que hay relaciones entre los mismos que se ignoran. Adicionalmente, ninguno de estos elementos puede entenderse si se lo considera en forma aislada de los otros. Q permite hacer visible estos elementos y las relaciones que entre ellos existen a través de la clasificación Q que cada persona efectúa. No son características aisladas las que emergen, es el “todo” organizado, con un significado que le es específico a esa persona. Y que puede interpretarse porque no es una

característica aislada la que tratamos, es el todo. (DE HEGEDÜS, P.; GRAVINA, V.; KRAMER B. 2004)

#### 2.4.4.2 Pasos para aplicar Q

Se presenta una descripción de los pasos que Q requiere.

##### **Paso 1:**

Tener una situación apropiada para aplicar Q. Esto significa situaciones relacionadas al campo del dominio afectivo de las personas, para entender de una manera única (es decir desde el punto de vista de ellas mismas, en forma sistémica e intrínseca al individuo mismo) la naturaleza de los fenómenos que se están evaluando.

En realidad, no existe situación humana en donde no hay presencia de subjetividades interviniendo, y por lo tanto Q es aplicable para hacer “emerger” esas subjetividades.

Q no es apropiado para situaciones del tipo: ¿cual ha sido el nivel de adopción de tecnología en la población objetivo del proyecto?, pero si lo es para entender por qué los productores no han adoptado tecnología o por qué lo están haciendo. Al saber esto podemos entender que estrategias de trabajo son positivas y cuales no.

Ahora bien, Q permite saltarse de la lógica cualitativa a la lógica cuantitativa. Esta es la excelencia de Q. Al integrar ambas perspectivas tenemos flexibilidad para adecuarnos a diferentes situaciones. El análisis factorial permite establecer para cada factor obtenido lo que se denomina aspectos característicos que identifican especialmente a ese factor. Podemos así extrapolar a la población mayor, y mediante una encuesta con muestra aleatoria, identificar en la población la importancia de cada factor.



## **Paso 2:**

Realizar un conjunto de entrevistas semi-estructuradas en profundidad, aplicando una pauta de preguntas, a informantes calificados. La pauta de preguntas esta directamente vinculada a los objetivos de la investigación. Por ejemplo:

- i) ¿Por qué cree UD. que algunos productores no participan del sistema de comercialización de CLU?
- ii) ¿Por qué tu no participas en CLU?
- iii) ¿Qué tendría que hacer CLU para captar a más productores?, etc...

Las entrevistas preferentemente se graban. El objetivo es construir el “universo de ideas”. La cantidad de entrevistas a efectuar se ubica entre 6 y 10 dependiendo de la situación. Es fundamental incorporar las diferentes visiones existentes, personas y/o instituciones. La duración de cada entrevista es de aproximadamente una hora.

## **Paso 3**

De las respuestas obtenidas se elabora el “universo”, el cual se define como la “población de ideas, creencias, pensamientos” que existen en relación con el objetivo de la investigación. Incluye también informaciones ya existentes (de carácter secundario) como libros, artículos, películas, imágenes satelitales, fotos, dibujos, etc. Puede utilizarse cualquier objeto que culturalmente tenga un significado para la población, no solo texto escrito.

Obtenido el “universo” se necesita “entenderlo”. Es necesario analizar toda la información y entender su lógica, es decir buscar un ordenamiento que nos dé una rápida “foto instantánea”, no necesariamente completa, que nos ayude a interpretar el fenómeno de estudio.

## **Paso 4:**

A partir del universo de ideas se extrae una muestra dirigida de afirmaciones. Una afirmación es una sentencia que expresa una idea, un pensamiento, que se entiende esta relacionado con el objetivo de la investigación. Esta selección de afirmaciones por parte del investigador, si bien importante, no tiene efectos en el análisis factorial y posterior interpretación. El significado que intentamos encontrar mediante Q no

reside en las afirmaciones en sí mismo, sino en la manera como las personas clasifican esas afirmaciones y las vinculan entre sí. (DE HEGEDÜS, P.; GRAVINA, V.; KRAMER B. 2004 citando a STEPHENSON, 1963) Esta es una característica del análisis sistémico.

Es importante que la muestra Q de afirmaciones sea manejable en términos de tamaño: es difícil y toma tiempo para quienes responden, distinguir entre más de 100 afirmaciones (DE HEGEDÜS, P.; GRAVINA, V.; KRAMER B. 2004 citando a BROWN, 1980). Las muestras tienden a tomar un valor entre 30 y 60, con el número exacto en función del universo de ideas diseñado. Más de 60 afirmaciones resulta difícil de aplicar en el caso de poblaciones rurales, más si son productores familiares, o trabajadores rurales.

La claridad de las afirmaciones es también importante, sobre todo para respondientes en zonas rurales, que pueden tener dificultad con un código escrito que no les resulta familiar. En este caso pueden utilizarse, como ya se dijo, dibujos u otras expresiones gráficas. Igualmente se procura respetar lo más posible las palabras reales utilizadas por los informantes calificados. Sin embargo, existe un mínimo de “prolijero” a los efectos de la edición.

La muestra Q de afirmaciones también debe ser balanceada. El balance tiene que ver con que el respondiente tenga una igual oportunidad de reaccionar positiva o negativamente a las afirmaciones ((DE HEGEDÜS, P.; GRAVINA, V.; KRAMER B. 2004 citando a STEPHENSON, 1953). Debe cuidarse de no utilizar antónimos (Ej. alto, bajo), dado que éstos aportan poco a los efectos de hacer emerger la subjetividad que se pretende analizar.

Luego de obtenida la muestra, las afirmaciones son escritas en tarjetas individuales y numeradas en forma aleatoria.

## **Paso 5**

Se elige una muestra dirigida de personas (muestra Q de personas) a las cuales se les suministra el conjunto de afirmaciones (como si fuera un mazo de cartas que se colocan al azar en una mesa), para que las personas las clasifiquen de acuerdo a su importancia en lo que se denomina la **clasificación Q**.

Las tarjetas con las cuales la persona está en mayor acuerdo se ubican en el extremo positivo (+4). Las tarjetas con las cuales está en menor acuerdo se ubican en el extremo negativo (-4). En el medio se ubican las tarjetas “neutras”. Esto constituye también una forma entrevista semi-estructurada. La duración, es de aproximadamente una hora, puede extenderse hasta 90 minutos.

Se ubican las tarjetas (cada una conteniendo una afirmación) en un arreglo (grilla) que se aproxima a una distribución casi normal (ver figura3). Es decir, se anota el número en cada celda. Se deben llenar todas las celdas sin repeticiones. La distribución que se obtiene es a menudo más platocúrtica que una distribución normal, pero igualmente mantiene las formas y propiedades de simetría. La idea es obligar a la persona a definirse en su pensamiento a través de los extremos positivo y negativo

La persona que administra Q (la que entrevista) puede orientar al entrevistado. Explica en que consiste la clasificación que debe hacer la persona, y da al respecto las instrucciones. Pero también puede orientar para que la persona “arranque” si ve que la misma tiene dificultades. Por ejemplo, puede decirle que forme primero 3 grupos de tarjetas: i) con las que esta en acuerdo, ii) en desacuerdo, y iii) las que le son neutras. Con esta orientación es suficiente para que se pueda efectuar la clasificación Q.

La experiencia de ver como las personas clasifican Q es también única. Decimos que tiene un carácter empoderador. Las afirmaciones son “trabajadas” por las personas, y, súbitamente se ordenan, hasta que todas “encajan” a la vez, de un modo que tiene su lógica en la visión de conjunto (considerando todas las tarjetas). Este tipo de experiencia reproduce como pensamos; arreglos que no eran visibles anteriormente, aparecen de pronto revelados provocando en las personas la íntima satisfacción de saber que están comprendiendo: i) mejor algo que ya sabían y/o ii) algo que es nuevo para ellas.

Los entrevistados no solamente realizan la clasificación Q, anotando en las celdas de cada grilla el número de la tarjeta elegida, sino que además contestan un número reducido de preguntas claras, que ayuden luego a interpretar los datos. No más de 4-5 preguntas como ser nombre (optativo), lugar, y 3 preguntas sobre su situación socio-económica-tecnológica.

El número de integrantes de la muestra Q de personas se define en el paso 6.

### **Paso 6**

Las respuestas obtenidas se analizan luego con el procedimiento estadístico denominado Análisis Factorial. Se utiliza un programa informático especial denominado PCQ for windows, versión 2000. ¿Que es un factor? Un factor es un cluster de personas cuyas clasificaciones Q de afirmaciones son similares. Es decir, tienen iguales opiniones. Cada factor representa un diferente tipo de opinión en relación al objeto de investigación. El programa PCQ trabaja con matrices de correlaciones, y aunque sea un número grande de matrices (hasta 120 clasificaciones Q pueden entrarse), el programa es rápido para “extraer” los factores originales.

Sobre estos factores originales, el estadístico aplica lo que se denomina “rotación” de esos factores. Una de las formas de efectuar la rotación es mediante criterios que sean relevantes para la investigación. El estadístico analiza los efectos de la rotación que desarrolla en la pantalla, donde los factores aparecen como vectores. En particular observa que las personas que “caen” en un factor, no estén presentes en otros factores. Esto es lo que va a permitir la interpretación de los resultados. Este es otro aspecto central de Q. El resultado final que se obtiene, de acuerdo con la experiencia, es un conjunto de 3 o 4 factores. A los efectos de que cada factor pueda emerger, es necesario administrar Q a aproximadamente 8 personas. Esto lleva a que la muestra Q de personas se componga de aproximadamente 30 personas. No tiene sentido administrar Q a más personas, ya que los resultados finales no se modifican sustancialmente.

El % de personas que “caen” en los 3-4 factores, con respecto al total de la muestra Q de personas, es variable. Normalmente el 60% de las personas están en alguno de los factores señalados. El resto no aparece por:

- i) Tener correlaciones bajas
- ii) Tener altas correlaciones con más de un factor (cada persona debe pertenecer a solo un factor).

Este remanente de personas que no se agrupan es otra afirmación del carácter sistémico de Q.

No debe analizarse el número de personas que caen en cada factor como indicador de algo. Por ejemplo si son solamente 2 personas sobre 30, razonar que ese factor está “mal calculado”. Si es importante saber la correlación de las personas con el factor. Si es baja, entonces ese factor es “débil”, no es “estable”, y puede suceder que con un número mayor de entrevistas desaparezca o se transforme en otro. Un factor estable significa que aunque se hagan más clasificaciones Q no va a cambiar la estructura del factor (el conjunto de afirmaciones).

### **Paso 7**

A continuación, y en base a los resultados obtenidos se realiza la interpretación. La misma puede hacerse en dos grandes planos:

- iii) En relación con los objetivos del trabajo
- iv) En relación con teorías que ayuden a entender y explicar mejor los resultados (DE HEGEDÜS. P.; GRAVINA. V ; KRAMER. B. 2004)

En el proceso de interpretación se toma en cuenta:

- a- La información que proviene de las preguntas que contiene cada grilla; las mismas están relacionadas con alguna hipótesis previa (por ejemplo, tamaño de predio puede afectar nivel de participación)
- b- La información que proviene de las “salidas” del programa, en esencia es:
  - Lista de factores y personas que caen en cada factor (con las correlaciones de cada persona con respecto al factor)
  - Para cada factor cual es el conjunto de afirmaciones que lo componen, o sea el perfil promedio de opinión que resume y caracteriza ese factor, con las puntuaciones recibidas (de +4 a - 4 por ejemplo)
  - El porcentaje de determinación, que explica cuanta variabilidad es explicada por los factores
  - Las correlaciones entre factores (se espera que sean bajas).

- c- La información que proviene de nuevas entrevistas que se efectúan con algunas de las personas que realizaron la clasificación Q, es decir que ya están en la muestra Q de personas

Básicamente, la interpretación Q (la que proviene de las salidas del programa) se efectúa comparando para cada factor:

- i) Cuales son las afirmaciones extremas que lo definen (los +4 y -4)
- ii) Cuales son las afirmaciones que lo distinguen de los restantes factores. Q permite saber para las afirmaciones extremas de cada factor, como son consideradas por el resto de los factores, es decir, que puntuaciones reciben. Al analizar en conjunto toda esta información se obtiene la interpretación Q.

### 3 MATERIALES Y MÉTODOS

Utilizaremos un abordaje que toma en cuenta los niveles de estrategia general, paradigma, método, técnica e instrumentos.

Por **paradigma** se entiende la aproximación general al estudio de un objeto o proceso, es decir, el conjunto de medios teóricos, conceptuales y técnicos que una disciplina desarrolla para la obtención de sus fines. Por **método**, los caminos específicos que permiten acceder al análisis de los distintos objetos que se pretenden investigar. El método engloba todas las operaciones y actividades, que regidas por normas específicas, posibilitan el conocimiento de los procesos sociales. Finalmente, por **técnicas** se entiende los procedimientos específicos de recogida de información. Estos procedimientos no son necesariamente en sí mismos cuantitativos o cualitativos, la diferenciación en cualquier caso provendrá de su enmarque en un método específico. La coherencia en estos diferentes niveles marca la calidad del trabajo.

Q se ubica en el campo del **paradigma** cualitativo. Se deja explícita esta vinculación a los efectos de entender la lógica general de Q. Esto no significa que se adhiere a un paradigma en particular (el cualitativo) por considerarlo superior (al cuantitativo). El debate entre lo cualitativo y cuantitativo esta superado en la actualidad; la tendencia es integrar ambas perspectivas. La integración se hace tradicionalmente utilizando diferentes métodos y técnicas (ej., encuesta y estudio de caso). Aquí, es en Q que se integran ambas tradiciones, actuando como un puente que une lo mejor de ambas.

El **método de investigación** al cual se asocia Q es el Estudio de Caso (EC). EC implica el estudio de pocos casos para generar un conocimiento en profundidad de los mismos. En función de la clasificación hecha por YIN (1993); el diseño es de casos-múltiples y de carácter exploratorio. Las muestras Q de personas son muestras dirigidas de pequeño tamaño.

**La técnica** para recolectar información y hacer el análisis es lo que denominamos metodología Q. Debido a que este nombre (metodología) está generalizado en la literatura su uso será omitido. Sin embargo, creemos que Q es mucho más que una metodología o una técnica para recolectar información y analizarla. Es una manera de investigar el mundo que nos rodea, una manera que denominamos "sistémica".

Existe la tendencia de creer que EC descansa exclusivamente en técnicas cualitativas para recolectar y analizar la información. En Q la recolección de información tiene un carácter cualitativo (entrevistas semi-estructuradas); el análisis de la misma es cuantitativo (análisis factorial). Esta combinación innovadora es lo que da a Q una excelencia para analizar las subjetividades que existen en el estudio de todo tipo de situaciones en donde haya personas interactuando.

Las técnicas requieren de instrumentos adecuados para su aplicación operativa. **Los instrumentos** que Q emplea para recolectar la información son:

- i) Pauta de preguntas para informantes calificados, para desarrollar el universo de ideas.
- ii) Elaboración de afirmaciones en formato de tarjeta,
- iii) Grilla para anotar respuestas.

### **3.1 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO EN LA PRÁCTICA**

Para ordenar los procedimientos que fueran tomados en la práctica, se explicarán en función al orden preestablecido en el capítulo 2.4.4.2

#### **Paso 1**

Se considera que la problemática existente en CLU es adecuada para el uso de la metodología Q, debido a que la pregunta que se intenta responder esta relacionada al dominio afectivo de las personas

**¿Por que algunos productores no participan del sistema de comercialización de CLU?**

Donde las decisiones que toman los productores son intrínsecas de cada individuo y deben ser comprendidas desde una perspectiva sistémica.



## **Paso 2**

En forma conjunta con CLU se elaboro una lista de actores del sector lanero nacional cuya opinión se considero de importancia para construir el “universo de ideas”. CLU apporto los nombres y facilito el contacto con estos informantes calificados.

- 1 Técnico de promoción CLU
- 2 Directivos de CLU
- 1 Asesor de CLU
- 1 Técnico de SUL
- 1 Consignatario
- 1 Acopiador de Lana
- 1 productor remitente de CLU
- 3 productores no remitentes de CLU de diferente perfil (Chico-grande, Innovador-conservador, etc)

Posteriormente se seleccionaron, en forma independiente 2 informantes más (1 técnico y 1 productor no remitente), de manera de reducir alguna posible subjetividad aportada en la elección de los informantes por CLU.

A los informantes calificados se les realizo una entrevista semi-estructurada, cuya pauta de preguntas fue la siguiente:

- **¿Por que cree Ud. que muchos productores no participan del sistema de comercialización de Central Lanera?**
- **¿Por que UD. no participa del sistema de comercialización de Central Lanera?**
- **¿Qué podría hacer CL para que participaran más productores?**

Las primeras dos preguntas intentan comprender la subjetividad de los entrevistados, mientras que la tercera apunta al establecimiento de estrategias por CLU.

Las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas para la confección del universo de ideas (ver anexo 8.1).

### **Paso 3**

La información obtenida en el **universo de ideas** es necesario entenderla y analizarla (ver anexo **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Para este fin, las visiones existentes acerca de porque los productores no participan en el sistema de CLU (este fue el objetivo de la investigación) se ordenan en la siguiente matriz, según se deban a aspectos económicos o sociales, y según se visualicen desde la perspectiva del productor o del contexto.

#### **2. Figura : Estructura teórica**

Perspectivas	Dimensión económica (c)	Dimensión social (d)
Productor (a)	( a c)	( a d)
Contexto (b)	(b c)	( b d )

### **Paso 4**

A partir del “**universo**” se seleccionaron aquellas afirmaciones que se consideraron más representativas, formando la muestra Q de afirmaciones. Para que la muestra sea manejable se seleccionaron 32 afirmaciones (8 por cada celda de la matriz). También, para facilitar la comprensión de las éstas por parte de las personas a entrevistar, se realizó un mínimo de mejora en la redacción. Posteriormente, como la muestra necesita ser equilibrada se redactaron algunas afirmaciones en sentido contrario al que expresaron los informantes calificados.

#### **Dimensión productor/economica (ac)**

##### **Por la negativa**

1. Mi percepción es que el precio de CL es menor, el precio promedio me elimina la posibilidad de vender muy bien y de obtener el precio más alto, aparte,... yo no vendo tan mal como para cambiar de sistema
2. No entiendo el concepto de precio promedio

3. Yo quiero contar con todo el dinero el día de la venta, tengo cosas para pagar, inversiones para hacer y no puedo esperar hasta marzo
4. El sistema de CL no es fácil y me genera cierta desconfianza, ya que nadie se acuerda que paso en los 12 meses de zafra.

#### Por la positiva

1. Yo considero que el sistema de precio promedio me sirve ya que los precios de la lana fluctúan mucho y con el sistema de CL elimino la posibilidad de vender muy mal.
2. Me interesan los servicios que me brinda CL, en especial los adelantos de dinero.
3. Yo confío en el sistema, no en vano tiene 35 años en plaza.
4. El precio promedio, para mí, es un precio bueno

#### **Dimensión productor/social (ad)**

##### Por la negativa

1. El mensaje de CL no es claro, no entiendo el sistema, y lo conozco más por lo que dice la competencia.
2. Me gusta especular, sentir que elijo el negocio y el momento, mientras que en el sistema de cl me siento atado, deposito toda mi confianza en la empresa y quedo a merced de lo que ella haga con mi lana. Es decir, no me gusta integrar un sistema donde soy parte de algo, pero donde no tengo poder de decisión.
3. Para mí es importante que mi lote se comercialice como tal, en forma individual, es parte de la identidad de mi establecimiento.
4. Yo me siento comprometido a enviarle la lana a mi consignatario porque también le vendo la carne vacuna.

##### Por la positiva

1. El sistema es claro, me lo explicaron y lo entiendo bien.
2. Yo considero que voy a andar mejor si otro se ocupa de la comercialización, alguien especialista, profesional y de confianza, porque yo no me considero bueno en eso.

3. Prefiero las cooperativas porque persiguen un fin social, donde todos somos iguales y juntos podemos lograr cosas que individualmente son muy difíciles de lograr.
4. La relación con mi consignatario es solo comercial

### **Dimensión contexto/económico (bc)**

#### Por la negativa

1. Las cooperativas son caras e ineficientes, porque mantienen una excesiva burocracia que se paga con la comercialización de lana.
2. El sistema de CL no me sirve, porque es un sistema donde algunos productores financian a otros.
3. Los privados son más agresivos en la compra, porque tienen más cintura en el mano a mano, CL no puede por su propia estructura y precio promedio.
4. No hay estímulos económicos suficientes para las personas que quieren hacer las cosas bien, ...todavía es la cantidad de lana la que determina ventajas en la venta del lote.

#### Por la positiva

1. Hoy las cooperativas se están reestructurando y transformándose en empresas más eficientes.
2. La mayor burocracia en las cooperativas es para asegurar la transparencia, y la representación de todos sus socios.
3. Los privados tienen una forma de comercialización más informal, que generalmente perjudica al productor.
4. CL me da las herramientas para valorizar mejor mi lote, pagando en forma diferencial según las distintas finuras, calidades y acondicionamiento de la lana.

### **Dimensión contexto/social (bd)**

#### Por la negativa

1. Es imposible sacar a CL del contexto de todo el sistema cooperativo, las cooperativas estuvieron mal miradas por los problemas que

- hubieron, y cuando se quema una cooperativa se quema todo el sistema, y después es difícil volver.
2. Yo no tengo cultura cooperativista, no me interesa asociarme, ni integrarme a nada.
  3. CL deja al descubierto los detalles de calidad de tu lana, vellones amarillos, vellones que se cortan, problemas de manchas, etc.; y no me gusta que me digan que lo mío no es bueno!, mientras que las barracas me la compran casi a ojos cerrados.
  4. En CL nadie va a tu casa a ofrecerte el servicio, si no es uno el que va a buscar la información nadie te la brinda.

#### Por la positiva

1. En la década pasada se fundieron muchas cooperativas, pero también se fundieron muchas empresas privadas, y no hay que juzgar a todas las cooperativas por igual ya que CL continúa firme.
2. El sistema de CL es justo al valorar diferente los distintos tipos de lana, calidades y finuras, ya que el mercado internacional también las paga diferente.
3. El asociarme me permite aprender y compartir las experiencias con otros productores.
4. El sistema de CL tiene una buena difusión, creo que actualmente CL está llegando más a los productores

Las 32 afirmaciones que componen la muestra fueron transcritas a tarjetas, y cada una de ellas fue numerada en forma aleatoria (ver anexo 8.3.).

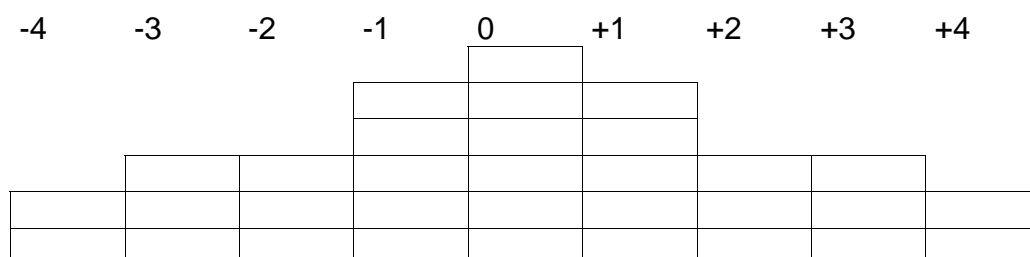
#### **Paso 5**

La entrevista realizada es semi-estructurada, y se formulan algunas preguntas básicas a fin de obtener mayor información sobre los entrevistados que propicie un mejor análisis posterior (ver Anexo 8.4.).

La entrevista se aplicó a una muestra dirigida de productores, aproximadamente 40 (20 no-remitentes, 10 remitentes no-consecuentes y 10 remitentes consecuentes), los cuales fueron seleccionados por CLU.

Hay 32 afirmaciones y 32 celdas en la grilla (Figura 3). Se pidió a los productores entrevistados que ordenaran las afirmaciones (escritas en tarjetas individuales y numeradas al azar), en función a ésta grilla.

### 3. Figura: Grilla



Las personas entrevistadas son orientadas a leer de principio a fin todas las afirmaciones, para que consigan hacerse una opinión y permitir que la mente se posicione en la situación. Luego, son instruidas a empezar ordenando las afirmaciones en 3 grupos: a la izquierda aquéllas declaraciones con las que la persona opina de manera más diferente, en el medio aquellas afirmaciones que no tienen ninguna relevancia para él; y finalmente, a la derecha las que el entrevistado considera más representativas de su pensamiento. Una vez que todas las tarjetas se agruparon en el grupo respectivo, se instruye a los entrevistados a seleccionar las dos afirmaciones más discordantes con su pensamiento y ponerlas en el extremo izquierdo de la grilla. Luego se lo orienta a seleccionar el mismo número de afirmaciones que fueran más coincidentes con su pensamiento y ponerlas en el extremo derecho de la grilla. De esta manera, el entrevistado procede a trabajar alternadamente de los extremos opuestos de la distribución hacia el centro en donde se ubican las tarjetas de menor relevancia.

## **4 RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Los datos fueron analizados utilizando la metodología Q. Las clasificaciones efectuadas por los participantes de la muestra dirigida fueron sujetas al análisis factorial y al método de la rotación teórica. Esta combinación permite agrupar a personas con puntos de vista similares (ver cap. 2.4.4.2.). Por tanto, se aumenta el número de individuos en cada factor, se disminuye la variabilidad al interior de cada factor, y se maximiza la variabilidad entre factores. Esta estrategia permite obtener opiniones contrastantes, identificar las razones que generan dichas opiniones, y utilizarlas para el diseño de mecanismos de intervención en función del objetivo de estudio.

La presentación y análisis de los datos se realizará en función de los objetivos del trabajo:

1. Explorar las diferentes tipologías de subjetividad existentes en torno a Central Lanera Uruguaya por parte del productor ganadero.
2. Analizar los motivos por los cuales existen productores que no participan en el sistema de comercialización de Central Lanera.

### ***4.1 DIFERENTES TIPOLOGÍAS DE SUBJETIVIDAD EXISTENTES EN TORNO A CLU***

Al aplicar el análisis factorial a las 36 clasificaciones Q que componen la muestra, 28 resultaron significativas, dando lugar a la extracción de 4 factores. Los mismos se clasificaron como: A, B, C y E para su mejor comprensión.

Para el estudio de este tema se procederá en el siguiente orden:

1. Descripción de los productores entrevistados
2. Análisis de los factores en forma individual
3. Análisis de CLU

#### 4.1.1 Descripción de los productores entrevistados

A modo descriptivo, el siguiente cuadro presenta un resumen de las características de los productores que se consideraron de importancia en este estudio:

#### 5. Cuadro - Características de los productores entrevistados según departamento.

N = 36 productores		Artigas	Treinta y Tres	
Remitentes consecuentes	37%	38%	35%	
Remitentes no consecuentes	19%	18%	20%	
No Remitentes	44%	44%	45%	
Corriedalle	62%	53%	70%	
Merino	19%	35%	15%	
Otras	19%	12%	15%	
Cantidad media esquilada (kgs.)	7.227	12.125	3.310	
Mediana	3.000	6.000	2.000	
Acondicionan	81%	75%	85%	
Edad	< 40	31%	25%	35%
	40-60	66%	69%	65%
	> 60	3%	6%	----
Nivel de educación	Primaria	6%	6%	5%
	Secundaria	36%	19%	50%
	Terciaria	58%	75%	45%

En el cuadro N° 5 se visualiza que los productores entrevistados son mayormente jóvenes, de escala productiva media (la mitad de la muestra esquila menos de 3.000 kg), la raza principal es la Corriedale, más del 80% hacen acondicionamiento y tienen un nivel educativo preferentemente alto.

En el caso del departamento de Artigas, se observa que: son más “Merinistas”, de mayor escala pecuaria (50% esquilan más de 6000 kg), tienen mayor edad y cuentan con un nivel educativo sensiblemente volcado hacia la formación terciaria. Por otro lado, los productores del departamento de Treinta y Tres, prefieren la raza Corriedale, son de mediana escala (50% esquilan más de 3.000 kg), más jóvenes y con nivel educativo medio.



A modo de complemento de esta caracterización, el siguiente cuadro nos permite observar las diferencias en función del grado de remisión.

#### **6. Cuadro- características según grado de consecuencia.**

	N° de productores	Raza preferente	Cantidad media de la lana esquilada	% Acondicionamiento	Edad Promedio	Nivel educativo medio
<b>Remitentes consecuentes</b>	12	Corriedale	4.000	75%	43	Medio
<b>Remitentes no consecuentes</b>	7	Corriedale	3.200	71%	49	Variado
<b>No Remitentes</b>	17	Corriedale	11.200	82%	45	Alto

El cuadro 6, permite observar que los productores no-remitentes de esta muestra, tienen un nivel educativo y una escala productiva mucho mayor que el resto (remitentes consecuentes y no consecuentes). Además, por su mayor adopción del acondicionamiento, se evidencia que tienen más contacto con la tecnología o más predisposición a adoptarla. Por su parte, los remitentes y remitentes no consecuentes se presentan con un perfil similar, son empresarios de pequeña y mediana escala, de nivel educativo medio.

#### **4.1.2 Análisis de cada uno de los factores**

##### **4.1.2.1 Factor A**

En el siguiente cuadro se resumen las características de los productores que dan origen al factor.

## 7. Cuadro - Caracterización del factor A

	N° de productores	Raza preferente	Cantidad media de la lana esquilada	% Acondicionamiento	Edad Promedio	Nivel educativo
<b>Remitentes consecuentes</b>	10	Corriedale	4.250	70%	44	Medio
<b>Remitentes no consecuentes</b>	2	Corriedale	2.200	100%	50	Medio-Alto
<b>No Remitentes</b>	5	Corriedale	9.700	80%	47	Alto

El cuadro 7 muestra que los productores que componen el factor son de edad media, principalmente remitentes, con buena formación (especialmente los no-remitentes) y de perfil mediano a grande. La raza predominante es la Corriedale y la gran mayoría hacen acondicionamiento. En función del grado de remisión podemos destacar que los no-remitentes tienen mayor escala y mejor nivel educativo.

El Factor A abarca la mayor cantidad de clasificaciones Q, incluyendo a 17 de las personas entrevistadas y explica el 27% de la varianza. Este factor se caracteriza por una posición Pro-CLU y los pensamientos característicos de este factor son:

- +4 *El sistema de CL es justo al valorar diferente los distintos tipos de lana, calidades y finuras, ya que el mercado internacional también las paga diferente.***
- +4 *Yo considero que el sistema de precio promedio me sirve, ya que los precios de la lana fluctúan mucho y con el sistema de CL elimino la posibilidad de vender muy mal.***
- +3 *CL me da las herramientas para valorizar mejor mi lote, pagando en forma diferencial según las distintas finuras, calidades y acondicionamiento de la lana.***
- +3 *El asociarme me permite aprender y compartir las experiencias con otros productores.***
- +3 *El precio promedio, para mí, es un precio bueno***

A través de las afirmaciones antes mencionados, queda de manifiesto una posición positiva hacia el sistema de CLU, compartiendo y valorando los valores que CLU predica. También queda expuesto su perfil comercial, al valorarse fuertemente los aspectos de mercado internacional, cobertura de riesgo o valoración de la calidad.

Dentro de las aseveraciones más disidentes en el factor se encuentran:

- 4 **No entiendo el concepto de precio promedio**
- 4 **Me gusta especular, sentir que elijo el negocio y el momento, mientras que en el sistema de CL me siento atado, deposito toda mi confianza en la empresa y quedo a merced de lo que ella haga con mi lana. Es decir,.. No me gusta integrar un sistema donde soy parte de algo, pero donde no tengo poder de decisión.**
- 3 **El mensaje de CL no es claro, no entiendo el sistema, y lo conozco más por lo que dice la competencia.**
- 3 **Yo no tengo cultura cooperativista, no me interesa asociarme, ni integrarme a nada.**
- 3 **CL deja al descubierto los detalles de calidad de tu lana, vellones amarillos, vellones que se cortan, problemas de manchas, etc.; y no me gusta que me digan que lo mío no es bueno!, mientras que las barracas me la compran casi a ojos cerrados.**

Las frases que describen al factor, evidencian el conocimiento del sistema, así como también, el poco gusto por la especulación y su disposición a integrarse a otros productores o asociaciones.

El factor A se diferencia de los demás factores por la aseveración:

**Factores**

A	B	C	E	
+4	0	-3	0	<b>Yo considero que el sistema de precio promedio me sirve, ya que los precios de la lana fluctúan mucho y con el sistema de CL elimino la posibilidad de vender muy mal.</b>

Este pensamiento resulta especialmente importante para las personas de este factor y no así para las de los otros factores, a los cuales les parece irrelevante (B Y E) o están totalmente en oposición con este pensamiento (C). Esta frase es parte del marketing de CLU y es difundida desde hace mucho tiempo como parte de su estrategia de comunicación. La aceptación, comprensión y afirmación de la misma por parte de los productores que corresponden este factor, muestra que los mismos se encuentran bien informados y conformes con el sistema.

Por las afirmaciones correspondientes al factor, éste puede ser definido por una postura **Pro-CLU con un marcado interés en los aspectos comerciales** del sistema. Para este grupo de productores la participación en la cooperativa se encuentra principalmente motivada por estos aspectos y en menor medida por los sociales.

#### 4.1.2.2 Factor B

En el cuadro siguiente se exponen las características de los productores que conforman el factor:

### 8. Cuadro - Caracterización del factor B

	N° de productores	Raza preferente	Cantidad media de la lana esquilada	% Acondicionamiento	Edad Promedio	Nivel educativo
<b>Remitentes no consecuentes</b>	3	Merino	4.800	100%	50	Alto
<b>No Remitentes</b>	2	Merino / Corriedale	42.000	100%	33	Medio – Alto

Estos productores se caracterizan por no ser remitentes a CLU y donde gran parte de ellos pasaron por el sistema sin ser captados. Por otra parte, son empresarios jóvenes, con buena formación académica y de gran escala productiva (mayor en los no-remitentes).

Este factor se caracteriza por su posición contra-CLU. El mismo explica el 9% de la varianza total y cuenta con una carga de 5 personas.

Las frases con las cuales las personas de este factor están más de acuerdo son:

- + 4 ***Para mi es importante que mi lote se comercialice como tal, en forma individual, es parte de la identidad de mi establecimiento.***
- +4 ***Mi percepción es que el precio de CLU es menor, el precio promedio me elimina la posibilidad de vender muy bien y de obtener el precio más alto, aparte... yo no vendo tan mal como para cambiar de sistema.***
- +3 ***El sistema de CL es justo al valorar diferente los distintos tipos de lana, calidades y finuras, ya que el mercado internacional también las paga diferente.***
- +3 ***La relación con mi consignatario es solo comercial***
- +3 ***No hay estímulos económicos suficientes para las personas que quieren hacer las cosas bien, todavía es la cantidad de lana la que determina ventajas en la venta del lote.***

Estas aseveraciones identifican a un productor individualista, orgulloso de tomar sus decisiones comerciales. Conoce el sistema, pero, él siente que es buen comerciante y que logra mejores precios por fuera. La discusión de pertenecer o no, pasa únicamente por términos económicos. Además, se identifica cierto escepticismo sobre el valor económico de hacer las cosas bien, su idiosincrasia responde a obtener un mayor retorno haciendo pesar más la cantidad de lana que la calidad.

Estos productores se encuentran en mayor desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

- 4 ***CLU deja al descubierto los detalles de calidad de tu lana, vellones amarillos, vellones que se cortan, problemas de manchas etc.. Y no me gusta que me digan que lo mío no es bueno, mientras que las barracas me la compran casi a ojos cerrados.***
- 4 ***En CLU nadie va a tu casa a ofrecerte el servicio si no es uno el que va a buscar la información nadie te la brinda***

- 3 ***Yo me siento comprometido a enviarle la lana a mi consignatario porque también le vendo la carne vacuna.***
- 3 ***El sistema de CL no me sirve porque es un sistema donde algunos productores financian a otros.***
- 3 ***El mensaje de CLU no es claro, no entiendo el sistema y lo conozco más por lo que dice la competencia.***

Estas afirmaciones muestran que son productores que conocen bien el sistema. Estas personas probablemente ya hayan sido visitadas por los promotores de CLU y debido a su filosofía sean muy difíciles de captar.

El factor B se diferencia de los demás factores por las siguientes aseveraciones:

**Factores**

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	
(0	+4	-1	0)	<b><i>Para mi es importante que mi lote se comercialice como tal, en forma individual, es parte de la identidad de mi establecimiento-</i></b>
(-1	+4	0	0)	<b><i>Mi percepción es que el precio de CLU es menor el precio promedio me elimina la posibilidad de vender muy bien y de obtener el precio más alto, aparte yo no vendo tan mal como para cambiar de sistema.</i></b>

Estas dos frases además de ser las más importantes del factor son las que lo distinguen, ya que las mismas no revisten importancia para el resto. Este modo de pensar ratifica a estos productores como **individualistas**, reflejando su escasa afinidad por el sistema ya sea por individualidad o malas experiencias.

4.1.2.3 Factor C

El cuadro 9 resume las características de los productores que conforman este factor.

## 9. Cuadro - Caracterización del factor C

	Nº de productores	Raza preferente	Cantidad media de la lana esquilada	% Acondicionamiento	Edad Promedio	Nivel educativo
<b>No Remitentes</b>	3	Corriedale	5.000	66%	52	Alto

Como muestra el cuadro anterior, los productores que forman el factor se caracterizan por: ser no-remitentes, preferir la raza Corriedale, tener edad media, escala media y una buena formación académica.

El factor C, cuenta 3 clasificaciones Q y explica el 6% de la varianza. Estos productores se destacan por su visión “filosófica” del rol social de las cooperativas (a pesar de no formar parte), poniendo gran énfasis en los aspectos asociativos y no tanto en los comerciales. Estos aspectos del factor, quedan expuestos a través de las afirmaciones con las que manifiestan mayor acuerdo:

+4	<b><i>El asociarme me permite aprender y compartir las experiencias con otros productores.</i></b>
+4	<b><i>Prefiero las cooperativas porque persiguen un fin social donde todos somos iguales y juntos podemos lograr cosas que individualmente son muy difíciles.</i></b>
+3	<b><i>El sistema de CL es justo al valorar diferente los distintos tipos de lana, calidades y finuras, ya que el mercado internacional también las paga diferente.</i></b>
+3	<b><i>La relación con mi consignatario es solo comercial</i></b>
+3	<b><i>Los privados son más agresivos en la compra porque tienen más cintura en el mano a mano, CL no puede por su propia estructura y precio promedio</i></b>

Las opiniones con las cuales muestran su mayor desacuerdo, reafirman su condición de “asociativista” y la defensa de su forma actual de comercializar (individual):

- 4 ***Yo me siento comprometido a enviarle la lana a mi consignatario porque también le vendo la carne vacuna.***
- 4 ***Yo no tengo cultura cooperativista, no me interesa asociarme, ni integrarme a nada.***
- 3 ***Yo considero que voy a andar mejor si otro se ocupa de la comercialización, alguien especialista profesional y de confianza, porque yo no me considero bueno en eso.***
- 3 ***CLU deja al descubierto los detalles de calidad de tu lana, vellones amarillos, vellones que se cortan, problemas de manchas etc. Y no me gusta que me digan que lo mío no es bueno, mientras que las barracas me la compran casi a ojos cerrados***
- 3 ***Yo considero que el sistema de precio promedio me sirve, ya que los precios de la lana fluctúan mucho y con el sistema de CL elimino la posibilidad de vender muy mal.***

En las afirmaciones correspondientes al factor, queda en evidencia su vocación cooperativista y su disposición a integrarse. Sin embargo, esta posición puede ser también entendida como un discurso gremial, en donde lo declarativo asociativo después no se concreta en la realidad (... los productores tenemos que juntarnos, juntos podemos, ...pero yo lo hago por la mía).

Dadas las características del factor, es difícil determinar por que motivos estas personas no son remitentes a CLU. Quizás no ven a CLU como una cooperativa (lo ven como Industria), es decir, sienten que esta no cumple con la función social que pretenden; o quizás no le tengan confianza (debido a malas experiencias anteriores en sistemas cooperativos).

#### 4.1.2.4 Factor E

En el siguiente cuadro se resumen las características de los productores que forman el factor.



## 10. Cuadro - Caracterización del factor E

	N° de productores	Raza preferente	Cantidad media de la lana esquilada	% Acondicionamiento	Edad Promedio	Nivel educativo
<b>Remitentes no consecuentes</b>	1	Corriedale	3.000	0	54	Bajo
<b>No Remitentes</b>	2	Corriedale	1.750	100%	44	Medio – Alto

El factor E tiene como principales características, ser productores no remitentes de pequeña a mediana escala de la zona de Treinta y Tres, de raza Corriedale, de edad media y nivel educativo variado.

Este factor esta representado por 3 personas y explica el 9% de la varianza. Como queda expuesto en las afirmaciones estos productores se caracterizan por sus motivaciones comerciales, que justifican su no-adhesión al sistema de CL:

+4	<b><i>Yo quiero contar con todo el dinero el día de la venta, tengo cosas para pagar, inversiones para hacer y no puedo esperar hasta marzo.</i></b>
+4	<b><i>El sistema es claro me lo explicaron y lo entiendo bien</i></b>
+3	<b><i>Yo confío en el sistema no en vano tiene 35 años en plaza</i></b>
+3	<b><i>Los privados son más agresivos en la compra porque tienen más cintura en el mano a mano, CL no puede por su propia estructura y precio promedio</i></b>
+3	<b><i>Hoy las cooperativas se están reestructurando y transformándose en empresas más eficientes</i></b>

Como clarifican estas afirmaciones, son personas que conocen bien el sistema y confían en este canal comercial, sin embargo, necesitan el dinero el día de la venta. Para las personas que pertenecen al factor, éste es el principal argumento para no asociarse.

Las afirmaciones con las cuales las personas pertenecientes a este grupo se encuentran en mayor desacuerdo son:

- 4 ***Yo me siento comprometido a enviarle la lana a mi consignatario porque también le vendo la carne vacuna***
- 4 ***El sistema de CL no me sirve porque es un sistema donde algunos productores financian a otros***
- 3 ***El sistema de CL no es fácil y me genera cierta desconfianza ya que nadie se acuerda que paso en los 12 meses de zafra.***
- 3 ***No entiendo el concepto de precio promedio***
- 3 ***El mensaje de CL no es claro, no entiendo el sistema y lo conozco más por lo que dice la competencia.***

Por medio de estas frases se confirma su postura, en la cual confían en el sistema y lo entienden, pero donde sus urgencias económicas pesan en forma importante a la hora tomar decisiones.

Por las características del factor, estos productores son visualizados como **pragmáticos**, es decir, para tomar una decisión se basan en las características particulares del año, mercado, seguridad, negocios previstos, etc. Evidencian ser poco fieles con el canal comercial, ya que son de negocios rápidos (toma la lana,... dame la plata!), y la venta de la lana es una decisión circunstancial que dependerá de su planificación anual y necesidades de efectivo. Consecuente con esta racionalidad, la fuerte valoración de la confianza en CLU que muestran estos productores, podría fundamentarse en el hecho de que ésta representa la solución para las épocas de inseguridad e inestabilidad.

La frase que distingue al factor E de los otros tres es:

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	
(-3	-4	-3	2)	<b><i>CLU deja al descubierto los detalles de calidad de tu lana, vellones amarillos, vellones que se cortan, problemas de manchas etc... Y no me gusta que me digan que lo mío no es bueno, mientras que las barracas me la compran casi a ojos cerrados</i></b>

Puede observarse que esta frase a pesar de tener una valoración positiva “débil” para el factor en cuestión, los demás factores se muestran en gran oposición con este pensamiento. La afirmación a pesar de ser

ambigua, refleja que el productor no se siente cómodo con la clasificación de la lana. Estos productores de menor escala, que quizás tengan problemas de calidad o finura en sus lanas, probablemente vean la posibilidad de ser afectados por el sistema y se sientan “observados” por éste. Piensan que les sirve más, el “bueno” subjetivo de las barracas y consignatarios, que la medición objetiva de CLU.

## **4.2 MOTIVOS POR LOS CUALES EXISTEN PRODUCTORES QUE NO PARTICIPAN EN EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN DE CENTRAL LANERA**

Para dilucidar los motivos por los cuales algunos productores deciden no participar en el sistema de CLU, se realizó un análisis Q únicamente con aquellos productores que no eran remitentes asiduos (sin los remitentes consecuentes). De éste, resultaron dos factores que explican la falta de adhesión.

### **4.2.1 Análisis de los factores**

Al aplicar el análisis factorial, de las 24 clasificaciones Q, 17 resultaron significativas dando lugar a la extracción de 2 factores. Los mismos se nombraron con las siglas F y G para su mejor comprensión.

#### **4.2.1.1 Factor F**

En el siguiente cuadro se resumen las características de los productores que forman el factor.

## 11. Cuadro - Caracterización del factor F

	N° de productores	Raza preferente	Cantidad media de la lana esquilada	% Acondicionamiento	Edad Promedio	Nivel educativo
<b>Remitentes no consecuentes</b>	3	Merino	4.800	100%	50	Alto
<b>No Remitentes</b>	8	Corriedale	14.200	88%	41	Medio – Alto

El factor F tiene como principales características, ser productores relativamente jóvenes, de escala predominantemente grande, y nivel educativo alto, características que se acentúan en los productores no-remitentes.

Este factor cuenta con el mayor número de clasificaciones, una carga de 11 personas y se caracteriza por un posicionamiento muy similar al factor B, **Individualista con particular énfasis en los aspectos comerciales del sistema.**

Las frases con las cuales las personas que caen en este factor están más de acuerdo son:

- +4 ***No hay estímulos económicos suficientes para las personas que quieren hacer las cosas bien, todavía es la cantidad de lana la que determina ventajas en la venta del lote.***
- +4 ***Los privados son más agresivos en la compra porque tienen más cintura en el mano a mano, CL no puede por su propia estructura y precio promedio***
- +3 ***Mi percepción es que el precio de CLU es menor, el precio promedio me elimina la posibilidad de vender muy bien y de obtener el precio más alto, aparte... yo no vendo tan mal como para cambiar de sistema.***
- +3 ***El sistema de CL es justo al valorar diferente los distintos tipos de lana, calidades y finuras, ya que el mercado internacional también las paga diferente.***
- +3 ***El sistema de CL tiene una buena difusión creo que actualmente CL esta llegando a más productores.***

Este factor es muy claro, en el sentido de que los productores no tienen argumentos en contra de CL (***..es un sistema justo***), sino que creen que logran mejores precios ante los consignatarios, que con CL y su precio “justo” por finura y calidad.

Esta racionalidad probablemente tenga dos causas, que sean empresarios que manejan mucha lana o lotes referencia y realmente tengan la posibilidad de hacer fuerza ante los consignatarios; o que por el contrario tengan lotes chicos, que creen de baja calidad y donde el sistema de CL los castigaría mucho, por lo que el negocio pasa a estar en el momento de la venta.

Las afirmaciones con las cuales las personas pertenecientes a este factor se encuentra en mayor desacuerdo son:

- 4 ***Yo me siento comprometido a enviarle la lana a mi consignatario porque también le vendo la carne vacuna.***
- 4 ***Yo no tengo cultura cooperativista, no me interesa asociarme, ni integrarme a nada.***
- 3 ***Yo considero que voy a andar mejor si otro se ocupa de la comercialización, alguien especialista profesional y de confianza, porque yo no me considero bueno en eso.***
- 3 ***CLU deja al descubierto los detalles de calidad de tu lana, vellones amarillos, vellones que se cortan, problemas de manchas etc.. Y no me gusta que me digan que lo mío no es bueno, mientras que las barracas me la compran casi a ojos cerrados***
- 3 ***No entiendo el concepto de precio promedio***

Las afirmaciones negativas reafirman que no es que no entiendan el sistema, que no les guste integrarse o que tengan compromisos comerciales con otros consignatarios, sino que se consideran buenos negociantes, y creen que obtienen mayores beneficios económicos comercializando fuera del sistema.

Esta postura lejana a CLU, quizás tenga una explicación en el aspiracional de estos productores. Esto quiere decir, que ellos sienten que el productor grande tiene la posibilidad de obtener el precio máximo, y el precio promedio “no es para ellos”. Por lo tanto, sus decisiones se mueven

en relación con la aspiración del precio máximo, y su visión es que CLU es para el productor más chico, que tienen que pelear los precios de otra manera.

#### 4.2.1.2 Factor G

### **12. Cuadro - Caracterización del factor G**

	N° de productores	Raza preferente	Cantidad media de la lana esquilada	% Acondicionamiento	Edad Promedio	Nivel educativo
<b>Remitentes no consecuentes</b>	2	Corriedale y cruzas	1.800	100%	40	Variado
<b>No Remitentes</b>	4	Corriedale	11.500	100%	47	Alto

Las principales características del factor G son: ser productores de edad media, que prefieren la raza Corriedale y todos hacen acondicionamiento. Podemos diferenciar dos perfiles, los no-remitentes son de gran escala, y nivel educativo alto; mientras que los remitentes no-consecuentes son de pequeña escala y nivel educativo variado.

Este factor cuenta con una carga de 6 clasificaciones Q y se caracteriza por presentar una visión muy a favor del sistema de CLU, sin esclarecer las causas de su no-adhesión.

Las frases con las cuales las personas de este factor muestran un mayor acuerdo son:

- +4 *Yo considero que el sistema de precio promedio me sirve, ya que los precios de la lana fluctúan mucho y con el sistema de CL elimino la posibilidad de vender muy mal.***
- +4 *El sistema de CL es justo al valorar diferente los distintos tipos de lana, calidades y finuras, ya que el mercado internacional también las paga diferente.***
- +3 *El precio promedio, para mí, es un precio bueno***

- +3 *Cl me da las herramientas para valorizar mejor mi lote, pagando en forma diferencial según las distintas finuras, calidades y acondicionamiento de la lana.***
- +3 *El sistema de CL tiene una buena difusión creo que actualmente CL esta llegando a más productores.***

Como fuera mencionado anteriormente, las frases con las que el factor muestra mayor acuerdo evidencian una posición favorable hacia el sistema de CLU, su conocimiento, así como también se comparten las bondades y beneficios difundidos por éste.

Dentro de las aseveraciones más disidentes en el factor se encuentran:

- 4 *El sistema no es fácil y me genera cierta desconfianza ya que nadie se acuerda que paso los 12 meses de zafra.***
- 4 *CL deja al descubierto los detalles de calidad de tu lana, vellones amarillos, vellones que se cortan, problemas de manchas, etc.; y no me gusta que me digan que lo mío no es bueno!, mientras que las barracas me la compran casi a ojos cerrados.***
- 3 *En Cl nadie va a tu casa a ofrecerte el servicio si no es uno el que a buscar la información nadie te la brinda***
- 3 *El mensaje de CL no es claro, no entiendo el sistema, y lo conozco más por lo que dice la competencia.***
- 3 *No entiendo el concepto de precio promedio.***

Las afirmaciones con las que este factor se identifica no permiten esclarecer las causas de no-participación en el sistema de CLU. Esto se debe, a que las personas de este factor probablemente ubicaron sus respuestas desde una perspectiva que no refleja su subjetividad (todas favorables al sistema de CLU), siendo necesaria una nueva investigación para poder captarla.

De todas maneras, esta situación no escapa a la realidad de los productores agropecuarios, donde por tradición o por la complejidad de las

empresas (familiares/sociedades), muchas decisiones no son tomadas de forma simple y obedecen a motivos difusos.

### 4.3 ANÁLISIS DE CLU

El próximo análisis pretende llegar a un conocimiento más afinado de los factores y sacar a la luz algunos aspectos del sistema de CLU que valoran en forma diferencial los distintos grupos de opinión. Para esto, se tomó como base el análisis Q realizado con el total de la muestra, identificando las afirmaciones que permitan el mejor estudio de los siguientes temas:

1. Confianza en el sistema
2. Comunicación y difusión del sistema
3. Visión sociales del sistema
4. Visión de las cooperativas
5. Las empresas competidoras

#### 4.3.1 Confianza en el sistema

A continuación se exponen las frases que se consideraron más representativas de este pensamiento, junto a la valoración hecha por los distintos factores:

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	
(-2)	-2	+1	- 3)	<b><i>El sistema no es fácil y me genera cierta desconfianza ya que nadie se acuerda que paso los 12 meses de zafra</i></b>
(-2)	-3	0	-4)	<b><i>El sistema de CL no me sirve porque es un sistema donde algunos productores financian otros</i></b>
(+2)	0	0	+3)	<b><i>Yo confío en el sistema no en vano tiene 35 años en plaza</i></b>



Aquí se observa como en general CLU ha conquistado la confianza, sin embargo los únicos que hacen una valoración fuerte de esto son los factores (A y E). El factor C, demuestra cierta desconfianza en el sistema (frases 1 y 2). Esto es importante tenerlo presente, ya que estos productores mostraron un gran interés social y este aspecto puede ayudar a esclarecer las causas de su no-adhesión al sistema.

Como se mencionara anteriormente, es probable que para los no-remitentes esta confianza en el sistema sea usada como mecanismo de escape, cuando los otros operadores, o el mercado, se tornan riesgosos.

#### 4.3.2 **Comunicación y difusión del sistema**

Se presentan continuación las frases que aluden a la difusión y entendimiento del sistema, junto a la valoración hecha por los distintos factores:

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	
(+1)	+2	+1	+4)	<b><i>El sistema es claro me lo explicaron y lo entiendo bien</i></b>
(-2)	-4	0	-2)	<b><i>En CL nadie va a tu casa a ofrecerte el servicio si no es uno el que va a buscar la información nadie te la brinda</i></b>
(-3)	-3	-1	-3)	<b><i>El mensaje de CL no es claro, no entiendo el sistema y lo conozco más por lo que dice la competencia</i></b>
(+2)	+2	0	+2)	<b><i>El sistema de CL tiene buena difusión, creo que actualmente esta llegando más a los productores</i></b>

Las frases denotan que en general se conoce el sistema, pero con claras diferencias entre los factores A, B y E con respecto al factor C. Mientras que los primeros conocen el sistema a través de CLU, mostrando desacuerdo importante con la frase 2° y 3°, el factor C nuevamente mantiene una postura neutra con casi todas las frases, es decir, es el que menos entiende el sistema y probablemente por parte de CLU no se lo haya visitado o explicado en forma consistente. Esto reviste gran importancia debido a que explica de cierto modo su desconfianza en el sistema.

### 4.3.3 Visión social

A continuación se presentan las afirmaciones que ponen énfasis en los aspectos sociales, junto a su valoración para los distintos factores:

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	
(+3)	0	+4	+1)	<b><i>El asociarme me permite aprender y compartir las experiencias con otros productores</i></b>
(-3)	-2	-4	-2)	<b><i>Yo no tengo cultura cooperativista no me interesa asociarme ni integrarme a nada</i></b>
(+1)	-1	+4	-1)	<b><i>Prefiero las cooperativas porque persiguen un fin social, donde todos somos iguales y juntos podemos lograr cosas que individualmente son muy difíciles</i></b>

En general puede observarse que los factores A y C exponen una visión similar sobre la actividad social que quisieran de las cooperativas. Siguiendo con este razonamiento, los factores B y E muestran poco interés por asociarse, la idea de asociación tiene una valoración débil y probablemente este basada en beneficios técnicos o económicos.

### 4.3.4 Visión de las cooperativas

Las siguientes afirmaciones muestran la valoración que realizan los distintos factores sobre el funcionamiento de las cooperativas:

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	
(-1)	0	+2	-1)	<b><i>Las cooperativas son caras e ineficientes porque mantienen una excesiva burocracia que se paga con la comercialización de la lana</i></b>
(0)	-1	-1	+2)	<b><i>La mayor burocracia en las cooperativas es para asegurar la transparencia y la representación de todos sus socios</i></b>
(+1)	+1	-1	+3)	<b><i>Hoy las cooperativas se están reestructurando y transformándose en empresas más eficientes.</i></b>

Aquí, el factor C se distingue por visualizar a las cooperativas como empresas ineficientes y con exceso de burocracia. Además no percibe una transformación positiva en estos aspectos como evidencia la afirmación 3. Esta posición contrasta con la visión de A, B y E, que creen más en las cooperativas y en el futuro de las mismas.

La postura del factor C, permite evidenciar cierta confrontación de ideas, y plantear nuevas hipótesis para explicar su falta de adhesión. Por un lado prefiere las cooperativas por su rol social, y por otro no, porque las considera económicamente caras, ineficientes y cargadas burocracia. Esto reafirma su discurso **declarativo asociativo**, posición que quizás se justifique en malas experiencias previas en sistemas cooperativos.

#### 4.3.5 Visión sobre las empresas competidoras

Las siguientes afirmaciones fueron seleccionadas debido a que permiten explicar la postura de los entrevistados frente a las empresas competidoras:

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	
(0	+2	+3	+3)	<b><i>Los privados son más agresivos en la compra porque tienen más cintura en el mano a mano, CLU no puede por su propia estructura y precio promedio</i></b>
(-1	-3	-4	-4)	<b><i>Yo me siento comprometido a enviarle la lana a mi consignatario porque también le vendo la carne vacuna.</i></b>
(0	+3	+3	-1)	<b><i>La relación con mi consignatario es solo comercial</i></b>

En estas afirmaciones y a través de la valoración hecha por los distintos factores, se puede observar que las relaciones con los consignatarios son vistas principalmente como comerciales, es decir, por dinero, sin comprometer en la mayoría de los casos otro tipo de uniones (otros negocios, afectivas, etc). Es importante destacar el factor A, su postura neutra en estos enunciados, evidencia su menor interés (se fija menos) en los temas que se relacionan con la competencia.

Se destaca que la mayoría de los factores consideran a los otros operadores (consignatarios) más agresivos, dada la posibilidad de éstos de negociar con el dinero en la mano. Aquí, el factor E que como analizáramos anteriormente necesitan en dinero el día de la venta, tiene una valoración positiva fuerte, posición que delata la “tentación” por el sistema de comercialización tradicional.

#### 4.4 SÍNTESIS DE RESULTADOS

En el próximo cuadro se resumen las diferentes tipologías de subjetividad (más representativas de cada factor), que existen en relación a Central Lanera Uruguay:

#### 13. Cuadro - Tipologías de subjetividad en torno a CLU

Factores	Tipologías de subjetividad
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se clasifican como productores de pensamiento <b>Pro- CLU</b>, y su perfil se inclina por los aspectos comerciales del sistema. Se encuentran convencidos de las bondades y conformes con el sistema, mostrando poco interés en la competencia.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Son productores individualistas</b>, conocen el sistema y tienen escaso interés en asociarse y sus motivos son principalmente económicos/comerciales.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estos productores se diferencian por su <b>discurso asociativo declarativo</b> de motivaciones principalmente sociales.</li> <li>No conocen bien el sistema y le tienen cierta desconfianza</li> <li>Visualizan a las empresas cooperativas como ineficientes y cargadas de burocracia.</li> <li>Quizás hayan tenido malas experiencias en sistemas cooperativos</li> </ul>
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los productores de este factor son visualizados como <b>pragmáticos</b>, ya que sus decisiones dependerán del momento.</li> <li>Se encuentran tentados por el sistema tradicional de venta, a la vez que no se sienten cómodos con la clasificación de lana que hace CLU</li> </ul>

Los resultados obtenidos permiten corroborar algunas de las conclusiones obtenidas en estudios previos EQUIPOS MORI 1999 y que fueran desarrolladas en el punto 2.3.3.. El factor A, que se asocia a los productores remitentes, reafirma los siguientes aspectos:

- Está más ligado a la cooperativa y con mejor imagen de ella.
- Muestra mayor disposición hacia acuerdos asociativos
- No busca precio para comercializar la lana y valora reducir el riesgo comercial y aumentar la comodidad.
- Ve a CLU como: más segura y con mejor precio que la competencia.

En el cuadro siguiente se resumen las causas encontradas para la no participación de algunos productores en el sistema de comercialización de CLU:

**14. Cuadro - Causas para la no adhesión al sistema de CLU por los productores no remitentes**

Factores	Causas de no adhesión
<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Este factor condice con la posición <b>individualista con énfasis en los aspectos comerciales</b> que se encontrara en B.</i></li> <li>▪ <i>Las causas que explican su no participación son básicamente económicas, sienten que obtienen un mayor retorno comercializando fuera del sistema.</i></li> </ul>
<b>G</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Este factor se clasifico <b>como indeterminado</b>, en el sentido de que las causas para la no-participación no fueron esclarecidas. Por lo tanto, para aclararlas, será necesaria una nueva investigación que contemple los verdaderos motivos por los cuales estos productores remiten fuera del sistema.</i></li> </ul>

## 5 PROPUESTA

El desarrollar una propuesta para la solución de los problemas de participación de los productores en CLU, tiene grandes implicancias de gestión de marketing. La gestión de marketing supone gestionar la demanda, lo que a su vez implica gestionar relaciones con el cliente. La demanda hacia una empresa proviene de dos grupos de clientes: los nuevos clientes y los clientes habituales (KOTLER. P; ARMSTRONG, G; SAUNDERS, J; WONG, V; MIQUEL, S; BIGNE, J; CAMARA, D; 2000).

Tradicionalmente los esfuerzos se han centrado en atraer nuevos clientes mediante la venta. Sin embargo, en la actualidad las cosas están cambiando, es así que se hace necesario desarrollar estrategias para atraer clientes, como también estrategias para mantenerlos y crear relaciones de largo plazo. Este enfoque esta basado en las siguientes causas:

- En los mercados de oferta donde muchos competidores luchan por el mismo mercado, es cinco veces más costoso atraer a un nuevo cliente que mantenerlo satisfecho. (KOTLER. P; ARMSTRONG, G; SAUNDERS, J; WONG, V; MIQUEL, S; BIGNE, J; CAMARA, D; 2000 citando a CLANCY, K; SHULMAN, R; 1994).
- Se demostró que los consumidores insatisfechos dan a conocer su nivel de insatisfacción a once conocidos, mientras que los satisfechos lo comunican solo a tres. (KOTLER. P; ARMSTRONG, G; SAUNDERS, J; WONG, V; MIQUEL, S; BIGNE, J; CAMARA, D; 2000 pag. 14 citando a FARBER, B; WYCOFF, J; 1991).

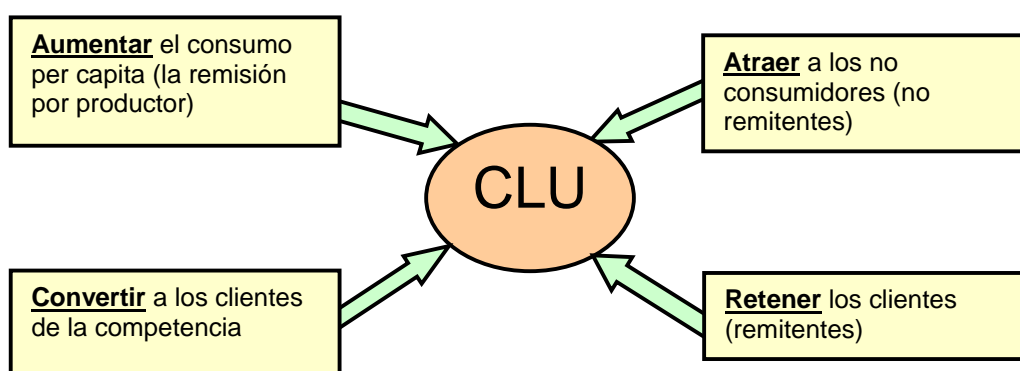
La clave para fidelizar a los clientes consiste en darles un valor superior y en mantenerlos permanentemente satisfechos. Un cliente satisfecho:

1. Compra más veces en nuestra empresa y es más leal.
2. Compra eventualmente los nuevos productos que comercializa la empresa.
3. Habla favorablemente del producto con otras personas.
4. Se fija menos en las marcas y publicidad de la competencia.
5. Cuesta menos servirle bien porque se le conoce a fondo.
6. Es fuente de ideas de nuevos productos/servicios.

De los clientes que transmiten una queja, entre el 54% y 70% vuelven a comprar a la compañía si ésta se resuelve positivamente. Esta cifra sube hasta el 95% si el cliente siente que la queja se resuelve rápidamente. (KOTLER. P; ARMSTRONG, G; SAUNDERS, J; WONG, V; MIQUEL, S; BIGNE, J; CAMARA, D; 2000 pag.17 ).

La propuesta que se desarrollará tiene como meta con el cumplimiento de los siguientes objetivos tácticos de marketing:

#### 4. Figura - Objetivos tácticos



Al momento de abocarnos al cumplimiento de los mismos, se hace necesario establecer un orden y una estrategia. El orden que se seguirá estará de acuerdo a la fundamentación teórica hecha anteriormente, dedicándonos primeramente a la satisfacción de los productores remitentes (factor A) y por último a la captación de los no-remitentes (Factores B, C y E). De esta manera el orden de importancia será:

1. Retener los clientes remitentes
2. Aumentar la remisión por productor
3. Atraer a los no-remitentes
4. Convertir a los clientes de la competencia

Mediante ésta propuesta se intentará aportar ideas para la solución los problemas identificados a lo largo del trabajo. La misma, será desarrollada en forma esquemática, debido a la complejidad que encierra la construcción de una estrategia de marketing, que además excedería los objetivos de esta tesis.

Por lo antes expuesto, el siguiente cuadro presenta los problemas identificados, como así también algunas propuestas para su posible solución.

### 15. Cuadro - Problemas identificados y propuestas para su solución

Objetivos tácticos.	Problemas identificados	Posibles vías para la solución
<b>1 (retener los clientes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Demanda de una mayor actividad social y un mayor relacionamiento entre productores. (.asociarme me permite aprender y compartir las experiencias con otros productores) (Factor A)</i></li> </ul>	<p>Solución, coordinar reuniones de productores con fines Técnico/sociales. Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunión de esquila pre-parto en casa de productores.</li> <li>▪ Reunión pre-encarnerada en lo de otro productor</li> </ul>
<b>2 (aumentar la remisión per-capita)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Bajos índices reproductivos y productivos</i></li> <li>- <i>Baja adopción tecnológica (Capítulo 2.4.4)</i></li> </ul>	<p>Coordinar esfuerzos con otras institución para la promoción y la investigación en la actividad lanera</p>
<b>3 (Atraer a los no-remitentes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Demanda de mayor individualidad y diferenciación. (Para mi es importante que mi lote se comercialice como tal..) (Factor B)</i></li> <li>- <i>Demanda de mayores incentivos económicos ( No hay estímulos económicos suficientes para las personas que quieren hacer las cosas bien) (Factor F)</i></li> <li>- <i>Demanda de una mayor actividad social y un mayor relacionamiento entre productores. (Factor C)</i></li> <li>- <i>Demanda de soluciones comerciales (Yo quiero contar con todo el dinero el día de la venta...) (Factor E)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Construcción de un ranking por calidad, establecer premios y difundir a estos productores.</i></li> <li>- <i>Solución de los problemas burocráticos de los adelantos, mediante la entrega de una tarjeta de retiro y crédito.</i></li> </ul>
<b>4 (Convertir a los clientes de la competencia)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>No hay relacionamiento fuerte de los productores con sus consignatarios</i></li> </ul>	<p>Seguir una campaña agresiva de difusión del sistema; y además, mejorar y aumentar los servicios que brinda CLU a sus productores</p>



Cada medida propuesta busca un determinado impacto sobre los productores. Para tener una idea de los efectos buscados por cada una de las medidas antes mencionadas, se presenta en el siguiente cuadro de forma hipotética, una proyección de los posibles impactos.

### 16. Cuadro - Propuestas y su posible impacto en los productores

Objetivo táctico	Medidas tomadas	Impacto buscado
<p style="text-align: center;"><b>1</b> <b>(retener los clientes)</b></p>	<p>– <i>Solución, coordinar reuniones de productores con fines Técnico/sociales</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar la participación de los productores, promoviendo la interacción entre ellos.</li> <li>2. Fidelizar a los productores, en relaciones de largo plazo ya sea comerciales (compras/ventas/intercambios de ganado) como afectivas</li> <li>3. Producir el empoderamiento de los productores, lo cual mejorará la productividad y ayudará al cumplimiento del objetivo táctico n° 2.</li> <li>4. Atracción a de aquellos productores que valoran fuertemente este tipo de acciones (factor A y C), ayudando a cumplir le objetivo táctico n° 3</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>2</b> <b>(aumentar la remisión per-capita)</b></p>	<p>– <i>Coordinar esfuerzos con otras institución para la promoción y la investigación en la actividad lanera.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación de alianzas inter-institucionales</li> <li>2. Ahorro de dinero de I+D</li> <li>3. Estas instituciones podrían convertirse en un nuevo canal de difusión del sistema. Es decir llegando al productor desde una perspectiva diferente ya que sería una vía indirecta (boca a boca técnico/productor) que no intenta vender el sistema. Ayudará al cumplimiento del objetivo táctico n°3</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>3</b> <b>(Atraer a los no-remitentes)</b></p>	<p>– <i>Construcción de un ranking por calidad, establecer premios y difundir a estos productores</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otorgar individualidad al productor.</li> <li>2. El productor siente que le valoran el esfuerzo en forma económica (Ayuda al cumplimiento de los objetivos táctico 1 y 2)</li> <li>3. El productor se siente reconocido socialmente y se siente importante dentro del sistema (Ayuda al cumplimiento del objetivo táctico 1)</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>3</b> <b>(Atraer a los no-remitentes)</b></p>	<p>– <i>Entrega de una tarjeta de retiro y crédito</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los productores remitentes no tienen que pedir el adelanto y se sienten menos “observados”. ayudando a cumplir le objetivo táctico n° 1.</li> <li>2. Tienen un retorno por la entrega de la lana que les da seguridad.</li> <li>3. El sistema sería más amigable y más flexible para los no-remitentes.</li> <li>4. Aumentan los servicios que CL brinda, permitiéndole al productor compras con descuento etc... (ayudando a cumplir el objetivo táctico 1)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>4</b> <b>(Convertir a los clientes de la competencia)</b></p>	<p>– <i>Establecer una campaña agresiva de difusión del sistema; y además, mejorar y aumentar los servicios que brinda CLU a sus productores</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La campaña agresiva permitirá informar a los productores no- remitentes sobre CLU, a la vez que se produce un acercamiento comercial/social mejorándose las relaciones con el cliente, siendo posible convencer a aquellos más afines al sistema.</li> <li>2. El seguir en un camino de mejora y aumento de los servicios de los servicios permitirá captar aquellos productores más cercanos al sistema (factor A) (Ayuda al cumplimiento del objetivo táctico 1)</li> </ol>

## 6 RESUMEN

Este trabajo de tesis tiene los siguientes objetivos:

1. Explorar las diferentes tipologías de subjetividad existentes en torno a Central Lanera Uruguaya por parte del productor ganadero.
2. Analizar los motivos por los cuales existen productores que no participan en el sistema de comercialización de Central Lanera.
3. Proponer estrategias de acción a Central Lanera que mejoren la participación de los productores.

Para la investigación se usó metodología Q, con el propósito de enfocar en las razones sociales, económicas, y contextuales por cuales algunos productores no participaban del sistema de comercialización de CLU.

Para la consecución del primer objetivo, el análisis de factores, con rotación teórica, resumió las 36 clasificaciones Q hechas por los productores en las siguientes cuatro perspectivas distintas. Éstas, representan las tipologías de subjetividad (pensamiento) que tienen los productores pecuarios con explotaciones laneras respecto al sistema de CLU:

Factores	Tipologías de subjetividad
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se clasifican como productores de pensamiento <b>Pro-CLU</b>, y su perfil se inclina por los aspectos comerciales del sistema. Se encuentran convencidos de las bondades y conformes con el sistema, mostrando poco interés en la competencia.</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Son productores individualistas</b>, conocen el sistema y tienen escaso interés en asociarse y sus motivos son principalmente económicos/comerciales.</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estos productores se diferencian por su <b>discurso asociativo declarativo</b> de motivaciones principalmente sociales.</li> <li>• No conocen bien el sistema y le tienen cierta desconfianza</li> <li>• Visualizan a las empresas cooperativas como ineficientes y cargadas de burocracia.</li> <li>• Quizás hayan tenido malas experiencias en sistemas cooperativos</li> </ul>
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productores de este factor son visualizados como <b>pragmáticos</b>, ya que sus decisiones dependerán del momento.</li> <li>• Se encuentran tentados por el sistema tradicional de venta, a la vez que no se sienten cómodos con la clasificación de lana que hace CLU</li> </ul>

A fin de conseguir el segundo objetivo se realizó un análisis Q únicamente con las personas menos asiduas al sistema (no remitente y remitentes no consecuentes). La rotación teórica de las 25 clasificaciones Q develó la existencia de dos grupos de pensamiento detrás de la falta de adhesión al sistema de CLU, denominados Factores F y G.

Factores	Causas de no adhesión
<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Este factor condice con la posición <b>individualista con énfasis en los aspectos comerciales</b> que se encontrara en B.</i></li> <li>▪ <i>Las causas que explican su no participación son básicamente económicas, sienten que obtienen un mayor retorno comercializando fuera del sistema.</i></li> </ul>
<b>G</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Este factor se clasifico como indeterminado, en el sentido de que las causas para la no-participación no fueron esclarecidas. Por lo tanto, para aclararlas, será necesaria una nueva investigación que contemple los verdaderos motivos por los cuales estos productores remiten fuera del sistema.</i></li> </ul>

Si bien este último factor no deja claro los verdaderos motivos detrás de la no-participación, se considera que esta situación no escapa a la realidad de nuestra producción agropecuaria, donde por tradición o por la complejidad de las empresas (familiares/sociedades), muchas decisiones no son tomadas de forma simple, obedeciendo a motivos difusos. Quizás, éstos hayan quedado sin esclarecer en la construcción del universo de ideas, existiendo la posibilidad a ser captados en una futura investigación.

La propuesta contempla el cumplimiento de los siguientes objetivos tácticos:

- i. Retener los clientes remitentes
- ii. Aumentar la remisión por productor
- iii. Atraer a los no-remitentes
- iv. Convertir a los clientes de la competencia

Objetivos tácticos.	Propuestas
i.	<i>Coordinar reuniones de productores con fines Técnico/sociales.</i> <i>Ejemplos:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reunión de esquila pre-parto en casa de productores.</i></li> <li>• <i>Reunión pre-encarnerada en lo de otro productor</i></li> </ul>
ii.	<i>Coordinar esfuerzos con otras institución para la promoción y la investigación en la actividad lanera</i>
iii.	<i>Construcción de un ranking, establecer premios por calidad y difusión de estos productores</i>
	<i>Solución de los problemas burocráticos de los adelantos, mediante la entrega de una tarjeta de retiro y crédito.</i>
iv.	<i>Seguir una campaña agresiva de difusión del sistema; y además Mejorar y aumentar los servicios que brinda CLU a sus productores</i>

### **Implicancias prácticas:**

1. Se clasificaron los productores según sus distintas tipologías de subjetividad (actitudes y aspiraciones). También se identificaron algunas de las causas de no-adhesión al sistema por parte de los productores, y se realizó una propuesta para la solución de los distintos problemas. Esta información orientará a CLU al establecimiento de estrategias diferentes de asistencia técnica y marketing.
2. La metodología Q funciona correctamente, validándose su aplicación a contextos de investigación vinculados al sector agropecuario cuando lo que interesa es conocer las motivaciones “ocultas” de los actores analizados.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

1. ANGUERA ARGILAGA M. T.; - La Observación Participante.- Fundación Universidad de las Américas, Puebla.  
[http://correo.udlap.mx/~jpriante/observacion\\_participa.html](http://correo.udlap.mx/~jpriante/observacion_participa.html)
2. BORGES DE BARROS PEREIRA, H., 2002.- Tesis. - Análisis experimental de los criterios de usabilidad de aplicaciones multimedia en entornos de educación y formación a distancia- Cap-2 Metodología de la investigación.- [www.tdx.cesca.es/TESIS\\_UPC/AVAILABLE/TDX-0716102-102210/](http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UPC/AVAILABLE/TDX-0716102-102210/)
3. BORGES DEL ROSAL Á. - METODOLOGÍA CUALITATIVA - Facultad de Psicología - Campus de Guajara -  
<http://webpages.ull.es/users/aborges/>
4. BROWN STEVEN R.,1996.: Q Methodology As The Foundation For A Science Of Subjectivity. Kent State University.  
<http://facstaff.uww.edu/cottlec/QArchive/science.htm>
5. BROWN STEVEN R.: Q Methodology and qualitative investigation. Kent State University. <http://www.rz.unibw-muenchen.de/%7Ep41bsmk/qmethod/srbqhc.htm>
6. BROWN STEVEN R.: The History and Principles of Q Methodology in Psychology and the Social Sciences. Department of Political Science Kent State University Kent, Ohio (USA)  
<http://facstaff.uww.edu/cottlec/QArchive/Bps.htm>
7. BROWN STEVEN R. 1991 - Q METHODOLOGY - Qualitative Research for the Human Sciences. BACKGROUND  
[http://www.qmethod.org/Tutorials/Primer\\_1.htm](http://www.qmethod.org/Tutorials/Primer_1.htm); Concourse theory  
[http://www.qmethod.org/Tutorials/Primer\\_2.htm](http://www.qmethod.org/Tutorials/Primer_2.htm); Q samples  
[http://www.qmethod.org/Tutorials/Primer\\_3.htm](http://www.qmethod.org/Tutorials/Primer_3.htm); Q shorting  
[http://www.qmethod.org/Tutorials/Primer\\_4.htm](http://www.qmethod.org/Tutorials/Primer_4.htm); Correlation  
[http://www.qmethod.org/Tutorials/Primer\\_5.htm](http://www.qmethod.org/Tutorials/Primer_5.htm)
8. CHIVA GÓMEZ, R.; El estudio de caso explicativo: una aplicación a la relación entre el aprendizaje organizativo y la gestión del diseño- Departamento de Administración de Empresas y Marketing -

UNIVERSITAT JAUME I- 12071 Castellón-  
[http://www.acede.org/index\\_archivos/ProgPdf/T%E9cnicas%20obtenci%F3n%20y%20an%E1lisis%20datos%20invesigacion%20cualitativa3.pdf](http://www.acede.org/index_archivos/ProgPdf/T%E9cnicas%20obtenci%F3n%20y%20an%E1lisis%20datos%20invesigacion%20cualitativa3.pdf)

9. DE HEGEDÜS, P.; MORALES, H. (1996). Algunas consideraciones sobre el enfoque sistémico y su importancia para la Extensión. Extensão Rural, DEAER/CPGExR, CCR, UFSM, Ano III, Jan-Dez, 1996, p. 61-70.
10. DE HEGEDÜS, P.; GRAVINA, V.; KRAMER B. (2004). La metodología Q para evaluación de proyectos de desarrollo. No publicado.
11. EQUIPOS MORI; 1999.- Informe preliminar de resultados de los focus groups con productores ganaderos.-
12. FERNÁNDEZ S, ALVAREZ A; 1997 - Grado de participación de los socios en la vida económica de la Central Lanera Uruguay- Trabajo monográfico realizado en el marco del curso de cooperativismo agrario.
13. FICA CARRASCO R.; 2004“ Investigación cualitativa: una forma diferente de hacer ciencia.”  
<http://www.fhumyar.unr.edu.ar/carrerasdegrado/cienciasdelaeducacion/trabajodecampo2004/fica.htm>
14. FRAGOSO, A.; 2004, El estudio de caso en la investigación de educación de personas adultas - Escola Superior de Educação, Universidade do Algarve.- <http://w3.ualg.pt/~aalmeida/ec.pdf>
15. GARCÍA OLALLA M. D., 2003.- tesis- Construcción de la actividad conjunta y traspaso de control en una situación de juego interactivo padres - hijos - Cap4 Diseño de la investigación.-  
[http://www.tdx.cesca.es/TESIS\\_URV/AVAILABLE/TDX-1029103-171122/capitulo04.pdf](http://www.tdx.cesca.es/TESIS_URV/AVAILABLE/TDX-1029103-171122/capitulo04.pdf)
16. GUTIÉRREZ, B. L. 1996; “PARADIGMAS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO EN LA INVESTIGACIÓN SOCIO-EDUCATIVA: PROYECCIÓN Y REFLEXIONES” Instituto Pedagógico Rural "El Mácaro".  
<http://cidipmar.fundacite.arg.gov.ve/Doc/Paradigma96/doc1.htm>

17. IÑIGUEZ, L.-: 2004 "EL DEBATE SOBRE METODOLOGÍA CUALITATIVA VERSUS CUANTITATIVA" .- <http://antalya.uab.es/liniguez/Junio 2004.->
18. IRIGOYEN R. M; 1992 - Central Lanera una cooperativa de punta. Documento emitido por los 25 años de la cooperativa. p.1-64.
19. IRIGOYEN R. M; 1997 - Documento conmemorativo de los 30 años de Central Lanera Uruguay. p. 1-37.
20. KOTLER. P; ARMSTRONG, G; SAUNDERS, J; WONG, V; MIQUEL, S; BIGNE, J; CAMARA, D; 2000 – Introducción al Marketing. Segunda edición europea pag: 9-18.
21. KRAMER BRETT A.; GRUDENS-SCHUCK N. 2001: Contemporary Uses of Q Methodology for the Evaluation Field. St Luis Missouri - American Evaluation Association
22. MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, M. ; 1995 "Enfoques Metodológicos en las Ciencias Sociales" Trabajo presentado en el "Seminario sobre Enfoques Metodológicos en las Ciencias Sociales". Universidad Simón Bolívar,. <http://prof.usb.ve/miguelm/enfoquesmet.html>
23. MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, M.; "Criterios para la Superación del Debate Metodológico Cuantitativo/Cualitativo"- Universidad Simón Bolívar <http://prof.usb.ve/miguelm/superaciondebate.html>
24. MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, M.; "El Método Etnográfico de Investigación" Universidad Simón Bolívar- <http://prof.usb.ve/miguelm/metodoetnografico.html>
25. MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, M.; "El Marco Teórico-Referencial - en las Investigaciones de las Ciencias Humanas" Universidad Simón Bolívar- <http://prof.usb.ve/miguelm/marcoteorico.html>
26. MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, M.; "Cómo hacer un Buen Proyecto de Tesis con Metodología Cualitativa".- Universidad Simón Bolívar. <http://prof.usb.ve/miguelm/proyectotesis.html>
27. MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, M.; "UN NUEVO PARADIGMA .- Para la Ciencia del Tercer Milenio" Universidad Simón Bolívar. <http://prof.usb.ve/miguelm/unnuevoparadigma.html>



28. MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, M.; “Necesidad de un Nuevo Paradigma Epistémico”. Universidad Simón Bolívar.  
[http://www.avizora.com/publicaciones/monosavizora/necesidad\\_de\\_un\\_nuevo\\_paradigma\\_epistemico.html](http://www.avizora.com/publicaciones/monosavizora/necesidad_de_un_nuevo_paradigma_epistemico.html)
29. MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, M.; 1999 “Contraste entre la Metodología Cualitativa y la Cuantitativa” Edit. AVEPSO, Univ. Central de Venezuela, Caracas.- <http://prof.usb.ve/miguelm/ec2contraste.html>
30. MEZA CASCANTE, L. G.; 2002-“Metodología de la investigación educativa: posibilidades de integración”.- Revista comunicación - N°1- Volumen 12. [www.itcr.ac.cr/revistacomunicacion/Vol\\_12\\_num1/Index.htm](http://www.itcr.ac.cr/revistacomunicacion/Vol_12_num1/Index.htm)
31. MONTERO M.- 2001- “Ética y política en Psicología. Las dimensiones no reconocidas”.- Universidad Central de Venezuela.- <http://www.bib.uab.es/pub/athenea/15788646n0a1.htm>
32. PIMIENTA LASTRA, R.. 2002;. “Reflexiones sobre Pensamiento Epistémico. - El uso de los datos en la investigación aplicada” Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.  
<http://www.moebio.uchile.cl/13/frames11.htm.->
33. RAGGIO L. (Lic). - Evaluación de Programas Sociales desde una perspectiva cualitativa. En torno de la definición de las necesidades a partir de los destinatarios - <http://www.ubiobio.cl/cps/ponencia/doc/p12.4.htm>
34. REYES T., Ph.D. - Métodos Cualitativos De Investigación: Los Grupos Focales y El Estudio de Caso. Universidad de Puerto Rico - Recinto de Rio Piedras, <http://rrpac.upr.clu.edu:9090/~treyes/publicaciones.htm>
35. SAMUELSON, P.A.; NORDHAUS, W. D. 1992.- Economía - 13ª Edición.- México - Mc Graw-Hill; 1193 pg.
36. SANDOVAL CASILIMAS C. A.; 2003 - Investigación Cualitativa .- Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social- Instituto Colombiano Para El Fomento De La Educación Superior, ICFES.- Bogotá- Colombia-  
[http://www.vallecentral.cl/apuntes/ss/arc\\_78.cualitativa.pdf](http://www.vallecentral.cl/apuntes/ss/arc_78.cualitativa.pdf)

37. SANTANA, L. D.; GUTIÉRREZ BOROBIA, L.; “La Investigación Etnográfica: Experiencias de su aplicación en el ámbito educativo.”- Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro”.  
<http://cidipmar.fundacite.arg.gov.ve/Doc/Paradigma96/doc2.htm>
38. SUL boletín técnico nº 7 1983.
39. SUL (2002). Anuario Estadístico Lanero; Ing. Agr. CARDELINO R., TRIFOGLIO J.; LABORDE A. p 1-44
40. SUL (2002). Ing. Agr. CARDELINO R., TRIFOGLIO J.; - Análisis De Las Exportaciones de Lana de Uruguay; 1-18
41. SUL (2004) - Datos aportados durante el curso de lanas – Ing. Agr. CARDELINO R., TRIFOGLIO J. - El Mercado Lanero

## **8 ANEXOS**

### **8.1 *UNIVERSO DE IDEAS***

1. No se supo difundir bien el sistema, en muchos casos nos conocen mas por lo que dice la competencia que por nosotros mismos
2. Entonces la persona no queda satisfecha porque no entendi3 el concepto del precio promedio,
3. Yo hago la m3a y lo difundo poco
4. El productor nuestro es bastante poco cooperativo y solidario, normalmente trata de sacar ventajas
5. Piensa en el precio m3ximo,
6. Nosotros en cierta forma le quitamos algo importante para 3l que es la comercializaci3n de "su lana",
7. En estos 3ltimos a3os un poco la crisis del sistema cooperativo ha llevado un poco a que el productor no nos eval3e, digo, no puede sacar, es muy dif3cil sacar de contexto a clu de todo el sistema cooperativo
8. Un relacionamiento mas directo, con una propuesta que el productor la entienda, aunque halla que gastar mas tiempo, con gente que hable un idioma parecido al de los productores,
9. Muchas veces las cooperativas captaba lana el administrativo o gente que por ah3 no tiene una buena llegada al productor
10. Pero no es un sistema f3cil de vender por complejo
11. Que no se puede evaluar a clu 3nicamente por el precio de la lana
12. Creo que no llegamos, creo que no tenemos la difusi3n adecuada, o el mensaje no es claro
13. CLU, en un estudio que se ha hecho, se ha notado que la mayor parte de nuestros productores tienen estudios terciarios o por lo

menos secundarios completos, eso en cierto modo nos distingue, gente que también recibe mas asistencia técnica, tanto de fucrea, como del SUL, plan agropecuario, o asistentes privados, entonces creo que es gente mas abierta de cabeza, gente distinta, y bueno, creo que se abre otra posibilidad con el nuevo tipo de productor que esta ingresando hoy en día al tema agropecuario

14. Saber darles a los productores estos nuevos que están ingresando, un paquete, bueno tecnológicamente y con soluciones, no solo comerciales, sino tambien productivas a estos temas.
15. La gente es fiel a la firma a la cual vende por tradición, por años, porque esa firma le da una buena asistencia, porque es confiable, por una cantidad de razones,
16. El mensaje no puede ser el mismo a todos, pero debe ser el mensaje correcto, para que entiendan el sistema y no se llegue después a malos entendidos,
17. El productor lanero no es fácil que adopten las cosas
18. En el caso de central lanera no se entiende el sistema no se adopta, es distinto al resto del mercado,
19. Sos cooperativa, sos cara, sos ineficiente
20. La lana tuya te la van a pagar como a cualquier otro,
21. Que no están conformes con el sistema, les gusta manejar a ellos la lana, y bueno si se clavan nadie se entera y bueno
22. Cuando inscribieron lo único que necesitaban era la plata,
23. Pienso que básicamente es un tema de mentalidad del productor
24. Pero en ese caso vendían ellos y se clavaban ellos
25. Ellos relegan el momento de venta y la decisión de venta creo que es el punto fuerte para decir , no yo me fui de CLU, no me sirvió,
26. Los mas grandes, que eso en cierto modo son los lideres de la zona.. Porque esos predios son los que en cierto modo después son referencia de la zona.

27. Es mas vendible siempre el tema de productor a productor
28. Es distinto si lo trasmite un promotor nuestro que te lo diga alguien que es un asalariado y en cierta forma vos lo ves ahhh pero este lo que quiere es una comisión o un sueldo y me va a decir todo color de rosas pero si va un directivo y dice mira yo hace 15 años que estoy en la central, y no se que, y esto y aquello y que necesitas, fulanito remite, creo que eso le da el contacto productor a productor,
29. , el precio promedio no es “vendedor”, les “mata la esperanza de obtener el mejor precio de la zafra.
30. Eso en la cabeza de muchos, esta la posibilidad de obtener el precio mas alto.
31. El se siente que elige el momento, el negocio, que él decide el negocio, mientras que en el sistema de cl, él deposita su confianza plenamente en cl, y bueno, deposita su lana y esta a merced de lo que haga la empresa
32. Cooperativas como signo de ineficiencia empresarial
33. El día que yo venda la lana soy el “rey” porque me llaman todos y los tengo a todos a mis pies esperando a que yo les conteste a quien le vendo la lana,
34. La imagen, esta bien posicionada, ya que si vos le preguntas a un productor cuales son las 3 empresas mas importantes en cuanto a la comercialización de lana, cl esta!,
35. La estrategia un poco ha sido, agregarle servicios a la operativa comercial nuestra,
36. Para las nuevas generaciones los valores cooperativos no sean tan importantes,
37. Parte del sistema nuestro se basa en la percepción de que determinados valores son superiores o mejores que otros.
38. Más ofrecer los paquetes, ofreciendo soluciones mucho mas globales

39. Ofrecerle cosas que realmente le solucionen problemas y claramente lograr diferenciarnos de la competencia.
40. Mercado esta muy limpio son empresas muy competitivas y muy eficientes
41. El consignatario tiene una relación muy estable y además una relación con el negocio principal del productor que en este caso es la carne vacuna.
42. , mira yo la lana la trabajo por afuera, esta bien tu sos mi consignatario en ganado, pero la lana se la vendo a otro
43. El productor casi se siente comprometido a enviarle la lana al consignatario
44. Algunos técnicos del sul se ponen en nuestra contra y nos ven como competidores,
45. Es necesario transitar este camino con el sul
46. Esto crece en la medida que el productor vea que esto tiene mas valor por sus productos, no precio, sino valor y que no salga a vender por afuera.
47. La percepción de los productores es que el precio nuestro es menor
48. Lo que esta sintiendo el productor, o lo que sentimos nosotros en el ambiente, son los mejores lotes pagados,
49. El 30% que vendió mal!!! Ese se calla la boca, ese no va al asado o al boliche y dice pa!!! Vendí mi lana horrible!!, ese esta calladito la boca!!, mientras que el 10 o 20% que la vendió mejor se florea en cuanto lugar hay, y todo el mundo sabe que fulano vendió la lana a tal precio
50. El ser humano es un animal de mala memoria, nadie recuerda como evoluciono la zafra, todos se acuerdan del ultimo mes, o te acordaras de los últimos dos, pero nadie se acuerda del precio de los 12 meses.

51. Esta el que no es cooperativista, hay productores copo. Y productores no cooperativistas, hay productores que no le gusta la cooperativa,
52. Otegui o gherger ellos tienen la posibilidad que no tiene CLU, que son más agresivos en la compra
53. Hay gente que la palabra cooperativismo la ve como mal.
54. La gente, y es otra cosa que es así aunque a la gente de cl le pese, le gusta vender la lana, la lana que es una venta sola, es mucho más complejo el tema para decidir la venta.
55. Empresa privada, puede resolver mucho más rápido y decir yo pago u\$s 2,20 y no le importa perder us\$ 0,20, porque necesita la mercadería,
56. El sistema no es fácil, y no puede liquidar a todos sus clientes mejor para ver si capta más gente.
57. La pasividad de CLU, de la cámara mercantil, del sul, de nosotros mismos ( de todos los operadores), en cuanto a dar ideas buenas, que den lugar a que no halla abigeato, todas las cosas que atacan al lanar, tratar de buscarle fórmulas para que eso cambie por lo menos, eso lo estamos , tal vez tarde pero viéndolo
58. Yo no veo que sea un problema de CLU, la estrategia no ha cambiado en nada, va.. De repente la están mejorando, pero el mismo problema lo tiene todo el mundo,
59. Que todos los productores son diferentes
60. Ya no son exCLUSivos de cl todos los operadores son seguros y relativamente transparentes
61. El precio promedio con lo cual se eliminaba el riesgo de vender muy mal al interior de una zafra pero también se elimina la posibilidad de vender muy bien,
62. Yo considero que voy a andar mejor si otro se ocupa de la comercialización, alguien que sea especialista en eso, porque yo no me considero bueno en eso, entonces pienso que otro lo va a hacer

mejor que yo, por supuesto, si es una persona confiable y demás, con seriedad profesional como es el caso de cl,

63. , el tema de mantener la individualidad del lote, sobre todo en lotes grandes e importantes, el productor quiere que su lote se comercialice como tal, en cl una vez que entra la lana y el lote desaparece, entonces es como que se da una pérdida de identidad del productor,
64. Hay gente a la que no le interesan los servicios y que le interesa maximizar el precio a cualquier riesgo
65. Hay menos lana, y me la tendrán que pagar mejor,
66. Productores ven que le estas ofreciendo una posibilidad productiva nueva o de mejorar la que ya ellos realizaban esos productores lo ven con buenos ojos,
67. Productor que solo esta pensando en el precio, y dice esto que ustedes en vez de estar gastando plata, en tanta reunión, tanta gira, o tanta cosa, tanta llamada por teléfono, porque no pagan mejor la lana
68. No me jodan con estos versos y pagame más plata!!!
69. Productores prefieren comercializar la lana ellos directamente y no quedar sujetos a un precio promedio
70. Productor prefiere elegir la época del año para vender la lana y en ese momento ya fijarle el precio
71. No creo mucho en esas cosas yo prefiero los privados
72. Las empresas privadas se manejan de otra manera, manejan los costos de otra manera, tienen menos burocracia, siempre este tipo de cooperativas tienden un poco a eso, a que haya mas gente, porque al ser tantos y estar todos vinculados, a pesar de eso creo que cl se ha manejado bastante bien.
73. Hay personas que les gusta disponer en su momento de vender la lana y disponer de todo el dinero,
74. El dinero se va recibiendo en cuotas digamos y hay una liquidación final que es bastante tarde,



75. El productor quiere contar con todo ese dinero para invertirlo o para amortizar una deuda
76. Cuando hay competencia hay que ingeniársela, ser mas eficiente, bajar costos, de manera de eso trasladárselo al productor
77. Gente que dice no yo la cobro toda en diciembre, que no puedo esperar hasta marzo,
78. Esperan mucho para cobrar la lana y no les sirve
79. Hay ciertos que son reacios a mejorar, también, el acondicionamiento y todas esas cosas, parece increíble pero todavía hay gente que esquila en bañados
80. La cooperativa, si vamos a hablar, en realidad todo, estuvo mal mirada, por los problemas que hubo
81. Porque para el productor lo importante es el precio de la lana,
82. No le tiene fe al sistema
83. Creen que conocen, o que conocemos el mercado y porque creemos que vender mejor significa tener éxito en la venta,
84. Uno vende cuando cree que es el precio que le conviene y no esta a expensas de que mañana se entera de cual es el precio
85. No tenemos cultura cooperativista, no tenemos cultura, asociativa, no tenemos cultura integracionista, que son las tres cosas que fundamentalmente llevarían a que todos hagamos lo mismo
86. Fue cl la que tuvo el problema , fueron las cooperativas, pero los productores engloban a las cooperativas y a cl en todo un sistema,
87. Central de carnes, que arrastro a todos, metió en el hoyo y quemo al sistema, lo quemó, quedamos recelosos, de adoptarlo, de revertirlo y volver al sistema, como las cosas a psteriori se dieron de que no fue grave la falta de haber salido del sistema, se fue enmendando el problema y después difícilísimo volver.

88. Los que puedan tener problemas con la cooperativa original se apartan también del sistema de cl,
89. Cuando se quema a la cooperativa se quema todo el sistema
90. Tendría que haber una crisis en el canal alternativo para volver a cl.
91. Quizás haya un porcentaje alto de orgullo, hubo un momento en el cual la cooperativa era mi empresa y cuando por motivos económicos tuve que abandonarla sentí que dejaba algo mío ahí, entonces el orgullo me hace que no me sea fácil superar esa etapa
92. A veces se me entreveran los cables, en el sentido de que cl y el sul
93. ..., la gente de negocios es de por sí especuladora, le gusta tener el negocio en la mano y ser él quien manda en su negocio, no que le manejen la venta, o que le hagan el promedio, yo vendo
94. , yo vendo ¡!! Es una sensación de yo valgo, yo soy, yo sirvo para algo y mi negocio lo manejo yo y no lo maneja nadie más
95. La gente, hace el negocio no porque sea el mejor negocio, sino porque tiene ganas, porque no tiene ganas, porque le alimenta el ego, o porque no le alimenta el ego, o porque ya vendiendo mejor que el que está al lado, aunque vendiendo peor que muchos otros, le sirvió porque vendió mejor que su rival de puerta
96. No a mucha gente le gusta integrar un sistema donde se siente parte de una cosa y no la cabeza de algo,
97. El productor termina entrando por paquetes de asistencia
98. El paquete técnico y no sé que, te puede sacar de que las relaciones sean solamente por precio, porque cuando la relación es solamente por precio no es duradera.
99. Otegui tiene una tradición y una cintura que de repente cl por su propio precio promedio y su propia estructura no tiene en el mano a mano
100. Cl que no era para toda la gente, era para unos pocos

101. Y bueno, somos muy independientes, yo particularmente soy muy independiente
102. Soy elástica en los negocios, tengo tiempo para hacerlos, me puedo aguantar la lana por ahora, la comercializo cuando a mi me parece que es el momento adecuado
103. En el yo me siento como atada, que tengo que entregar la lana, que me van a dar ellos el precio
104. Yo vendo la lana, me sirve el precio y punto, que hacen con ella y que no hacen no me interesa.
105. Yo la vendo así, siempre a las mismas personas... Tenemos un compromiso más moral y de amistad... Y como que ya está establecido eso.
106. El nos dicen que ellos tienen sus mercados y todo, pero tendrían entonces que tener un precio mucho más diferencial me parece
107. No puedes vivir en esa especulación brutal,... La gente no puede especular tiene que vender cuando lo necesita
108. Me gustaría si estar un poco más informada sobre la trayectoria de la lana, porque hay esa diferencia?,
109. Ahora entiendo que para el productor chico si le sirva mandar a la el, tiene mejor defensa, porque no es lo mismo pelear un lote de 1000 kg. A pelear uno se 5000-8000 kg.
110. Lamentablemente no es la calidad sino la cantidad la que sigue haciendo que vos puedas pelear un lote
111. No hay alicientes para la persona que quiere hacer las cosas bien,....y el aliciente es económico,
112. Soy especulador
113. Yo estoy vendiendo un poquito mejor que el
114. Ahora cuando a fines de zafra sube la lana emboca el que está afuera de el

115. En un principio le tenía cierta desconfianza, le tenía a cl..... No se si le tendríamos que poner cajas negras a cl por la finura,
116. Las cooperativas, el pensamiento es buenísimo, pero se forma una burocracia que hay que bancarla y hay que sacar de algún lado para bancar todo eso y de donde lo van a sacar de la comercialización de la lana
117. Exportadores, barracas.... No tienen una opinión buena de cl, o sea que yo he sentido que dicen que todos esos beneficios que tiene cl, antes eran las bolsas, que eso no es nada de regalo, que todo sale de la misma producción, que ahí no le regalan nada que nadie
118. Vienen clasificaciones muy distintas de las mismas lanas
119. No he tenido una desilusión de venta particular mía, tan mala, siempre he mejorado los precios de cl
120. Cl esta viendo que haciendo las cosas bien es la forma de agrandarse, me refiero bien a.....que los precios finales son bastante buenos, se han acercado bastante a la realidad, que antes no pasaba eso.

## **8.2 UNIVERSO ORDENADO Y ESTRUCTURADO**

### **Dimensión productor/economica (ac)**

1. No entiendo el concepto de precio promedio, mi percepción es que el precio de CL es menor
2. El precio promedio me elimina la posibilidad de vender muy bien y de obtener el precio mas alto.
3. Yo me siento comprometido a enviarle la lana a mi consignatario porque también le vendo la carne vacuna.
4. A mi no me interesan los servicios me interesa que me paguen mejor la lana.
5. Yo no vendo tan mal como para cambiar de sistema
6. Me gusta disponer el momento para vender mi lana, yo conozco el mercado y vendo cuando el precio me parece conveniente
7. Yo quiero contar con todo el dinero el día de la venta, tengo cosas para pagar, inversiones para hacer y no puedo esperar hasta marzo
8. El sistema de CL no es fácil y me genera cierta desconfianza, ya que nadie se acuerda que paso en los 12 meses de zafra.
9. Estoy acostumbrado a otro sistema, al sistema.... de tantos Kg. de lana, cuanto cobro? cuanto vale mi lana? haceme el cheque, y se termino!!!,

### **Dimensión productor/social (ad)**

1. El mensaje de CL no es claro, no entiendo el sistema, y lo conozco mas por lo que dice la competencia.
2. ME GUSTA SENTIR QUE ELIJO EL NEGOCIO Y EL MOMENTO, MIENTRAS QUE EN EL SISTEMA DE CL ME SIENTO ATADO, DEPOSITO TODA MI CONFIANZA EN LA EMPRESA Y QUEDO A MERCED DE LO QUE ELLA HAGA CON MI LANA.
3. Me gusta que exista competencia por mi lana, y que esperen a que yo les conteste a quien le vendo la lana
4. Todos los productores somos diferentes, esta el cooperativista y el no cooperativista, ya que hay productores a los cuales no les gustan las cooperativas y prefieren los privados.
5. No es tan grave estar fuera de CL, ya que hoy todos los operadores de lana son seguros y relativamente transparentes.
6. Para mí es importante que mi lote se comercialice como tal, en forma individual, es parte de la identidad de mi establecimiento.

7. No me gusta integrar un sistema donde soy parte de algo, pero donde no tengo poder de decisión.
8. Me gustaría estar mas informado sobre la trayectoria de la lana
9. Yo soy especulador, me gusta especular con el momento de venta
10. Siempre le tuve cierta desconfianza al sistema de CL, especialmente a la clasificación por finuras.
11. Yo soy fiel a la firma a la cual vendo, por tradición, por años, porque esa firma me da una buena asistencia, porque es confiable, por amistad, y eso no lo cambio.

### **Dimensión contexto/economico (bc)**

1. Las cooperativas son caras e ineficientes, porque mantienen una excesiva burocracia que se paga con la comercialización de lana.
2. Las cooperativas tienen que ser más eficientes, bajar sus costos, de manera de eso trasladárselo al productor
3. El sistema de CL no me sirve, porque es un sistema donde el productor grande financia al productor chico
4. Los privados son más agresivos en la compra, porque tienen más cintura en el mano a mano, CL no puede por su propia estructura y precio promedio.
5. No hay estímulos económicos para las personas que quieren hacer las cosas bien y vender lana de calidad, sino que es la cantidad de lana la que determina ventajas en la venta del lote.
6. La gente no puede especular, tiene que vender cuando lo necesita.
7. La gente de negocios es de por sí especuladora, le gusta tener el negocio en la mano y ser él quien manda en su negocio, y no que le manejen la venta o que le hagan el promedio.
8. CL el sistema apunta a lo que tenemos que llegar, es un sistema muy equitativo en cuando a calidad, que premia calidad!!, y esto no lo hace un sistema tan tentativo para el productor ya que la calidad de la lana hoy está bastante mal, porque en los últimos tiempos la lana no valía, y el sistema de CL te castiga mucho el precio por problemas de calidad.

### **Dimensión contexto/social (bd)**

1. Es imposible sacar a CL del contexto de todo el sistema cooperativo, las cooperativas estuvieron mal miradas por los

- problemas que hubieron, y cuando se quema una cooperativa se quema todo el sistema, y después es difícil volver.
2. No es fácil que yo adopte cosas nuevas, y el sistema de CL es muy complejo.
  3. Yo no tengo cultura cooperativista, no me interesa asociarme, ni integrarme a nada.
  4. El pertenecer al sistema cooperativo es una cuestión de valores, valores que hoy no son tan importantes
  5. No hay una opinión buena de CL, yo he sentido que dicen, que todos esos beneficios que tiene CL salen de la misma comercialización de la lana.
  6. Creo que el sistema de comercialización tradicional esta asociado a la viveza criolla, porque cuando comercializas la lana, el barraquero te compra la lana casi-casi a ojos cerrados, te pago, y cuando abre la bolsa se encuentra con todos los detalles, entonces es ver quien esconde mejor los vellones malos.
  7. CL te deja al descubierto tus detalles de calidad, vellones amarillos, vellones que se cortan, vellones desfibrados, problemas de manchas, entonces el sistema te deja al descubierto, y no me gusta que me digan que lo mío no es bueno.
  8. a mi juicio el sistema de CL es un sistema de país desarrollado, es un sistema que va mas allá de la producción, y yo noto que mucha gente que se preocupa mucho de porteras hacia adentro, pero, de porteras hacia fuera no lo acepta porque es un sistema moderno.
  9. En CI nadie te busca, si no es uno el que se interesa en ir a buscar la información nadie te la brinda
  10. Que en CL nadie va a tu casa a ofrecerte el servicio, yo lo he escuchado en todos lados a CL pero no tengo idea de que consiste.

### 8.3 AFIRMACIONES EN FORMATO DE TARJETAS

**28.** Mi percepción es que el precio de CL es menor, el precio promedio me elimina la posibilidad de vender muy bien y de obtener el precio más alto, aparte,... yo no vendo tan mal como para cambiar de sistema

**24.** Yo considero que el sistema de precio promedio me sirve, ya que los precios de la lana fluctúan mucho y con el sistema de CL elimino la posibilidad de vender muy mal.

**22.** No entiendo el concepto de precio promedio

**25.** Me interesan los servicios que me brinda CL, en especial los adelantos de dinero.

**2.** Yo quiero contar con todo el dinero el día de la venta, tengo cosas para pagar, inversiones para hacer y no puedo esperar hasta marzo

**29.** Yo confío en el sistema, no en vano tiene 35 años en plaza.

**1.** El sistema de CL no es fácil y me genera cierta desconfianza, ya que nadie se acuerda que paso en los 12 meses de zafra.

**32.** El precio promedio, para mí, es un precio bueno



**27.** El mensaje de CL no es claro, no entiendo el sistema, y lo conozco más por lo que dice la competencia.

**5.** El sistema es claro, me lo explicaron y lo entiendo bien.

**12.** ME GUSTA ESPECULAR, SENTIR QUE ELIJO EL NEGOCIO Y EL MOMENTO, MIENTRAS QUE EN EL SISTEMA DE CL ME SIENTO ATADO, DEPOSITO TODA MI CONFIANZA EN LA EMPRESA Y QUEDO A MERCED DE LO QUE ELLA HAGA CON MI LANA. ES DECIR,.. NO ME GUSTA INTEGRAR UN SISTEMA DONDE SOY PARTE DE ALGO, PERO DONDE NO TENGO PODER DE DECISIÓN.

**4.** Yo considero que voy a andar mejor si otro se ocupa de la comercialización, alguien especialista, profesional y de confianza, porque yo no me considero bueno en eso.

**18.** Para mí es importante que mi lote se comercialice como tal, en forma individual, es parte de la identidad de mi establecimiento.

**23.** Prefiero las cooperativas porque persiguen un fin social, donde todos somos iguales y juntos podemos lograr cosas que individualmente son muy difíciles de lograr.

**9.** Yo me siento comprometido a enviarle la lana a mi consignatario porque también le vendo la carne vacuna.

**19.** La relación con mi consignatario es solo comercial

**17.** Las cooperativas son caras e ineficientes, porque mantienen una excesiva burocracia que se paga con la comercialización de lana.

**8.** La mayor burocracia en las cooperativas es para asegurar la transparencia, y la representación de todos sus socios.

**20.** El sistema de CL no me sirve, porque es un sistema donde algunos productores financian a otros.

**21.** Los privados tienen una forma de comercialización más informal, que generalmente perjudica al productor.

**30.** Los privados son más agresivos en la compra, porque tienen más cintura en el mano a mano, CL no puede por su propia estructura y precio promedio.

**3.** CL me da las herramientas para valorizar mejor mi lote, pagando en forma diferencial según las distintas finuras, calidades y acondicionamiento de la lana.

**26.** No hay estímulos económicos suficientes para las personas que quieren hacer las cosas bien, ...todavía es la cantidad de lana la que determina ventajas en la venta del lote.

**16.** Es imposible sacar a CL del contexto de todo el sistema cooperativo, las cooperativas estuvieron mal miradas por los problemas que hubieron, y cuando se quema una cooperativa se quema todo el sistema, y después es difícil volver.

**31.** Hoy las cooperativas se están reestructurando y transformándose en empresas más eficientes.

**11.** Yo no tengo cultura cooperativista, no me interesa asociarme, ni integrarme a nada.

**10.** CL deja al descubierto los detalles de calidad de tu lana, vellones amarillos, vellones que se cortan, problemas de manchas, etc.; y no me gusta que me digan que lo mío no es bueno!, mientras que las barracas me la compran casi a ojos cerrados.

**7.** El asociarme me permite aprender y compartir las experiencias con otros productores.

**15.** En CL nadie va a tu casa a ofrecerte el servicio, si no es uno el que va a buscar la información nadie te la brinda.

**6.** El sistema de CL tiene una buena difusión, creo que actualmente CL esta llegando más a los productores

**13.** En la década pasada se fundieron muchas cooperativas, pero también se fundieron muchas empresas privadas, y no hay que juzgar a todas las cooperativas por igual ya que CL continua firme.

**14.** El sistema de CL es justo al valorar diferente los distintos tipos de lana, calidades y finuras, ya que el mercado internacional también las paga diferente.

## 8.4 ENCUESTA

Entrevista N°	1
---------------	---

Rem. Consecuente		Rem. no consecuente		No remitente	
------------------	--	---------------------	--	--------------	--

Nombre: \_\_\_\_\_

**Relacionamiento con la cooperativa:**

Frecuente	
Ocasional	
Nunca	

**Raza:**

Merino	
Ideal	
Merilin	
Corriedale	
Otra	

**Cantidad de lana esquilada (kg):** \_\_\_\_\_

**Acondicionamiento de lana:**

No	
Grifa celeste	
Grifa verde	

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Nivel de enseñanza:**

Primaria		
Secundaria		
UTU		
Terciaria	Agronomía / Veterinaria	
	Otra	

**Grilla:**

-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4

## **8.5 ENTREVISTAS Q A PRODUCTORES**