

# LA GESTION EMPRESARIAL UNA NECESIDAD REAL DEL SISTEMA LECHERO

Juan Enrique Rojas R.

**Empresa** es una estructura formada por producto o servicio, recursos humanos y recursos económicos. Estos dos últimos son los más escasos.

El principal objetivo de una empresa es producir utilidad, sin esta no tendría razón. Esta utilidad puede ser social, biológica, religiosa, económica.

Pero siempre, como más fácil se miden sus resultados son en base a su utilidad económica.

Pero esta entidad, dinámica y viva, está inserta en una realidad, en un universo, mucho más grande que ella, que enfrenta una acelerada tecnología, un ambiente de operación en fuerte transformación, y que requiere de una dirección que debe estar preparada para efectuar muy eficientes ajustes, cambios y adaptaciones aún en sus propósitos, objetivos, metas, políticas, organización y sistemas, y sobre todo en estrategias. Todo esto, para mantener su vigencia en el mercado.

Este universo más grande que ella responde a:

## EMPRESA

Situaciones externas	<u>ENTORNO</u>	:	Rayado de la cancha.
	<u>MERCADO</u>	:	Lugar, dónde, cuándo y cuáles son mis oportunidades. <u>Competencia:</u> Además están mis mis contrincantes y debo saber que hacer o pueden hacer.
	<u>RESPONSABILIDAD SOCIAL</u>	:	¿Qué se espera de la empresa?
Situación interna	<u>GESTION</u>	:	¿Qué capacidad de hacer tenemos y que deberíamos hacer. Esta gestión incluye personas. ¿Qué quiero yo? ¿Que quieren hacer los demás?

Muchas veces los intereses de las personas, no corresponden a los de la empresa, respetándolos es posible trabajar en armonía.

El cuadro que se muestra, sitúa a la empresa; es necesario que analicemos algunos puntos generales. En el rayado de la cancha, el sistema económico es fundamental y aunque se está planteando su implementación, hay cualquier número de personas que quieren eliminarlo.

Pero en último caso no basta con tener un buen sistema económico, tener trabajadores entrenados, recursos económicos, buen producto, óptimo servicio.

Los empresarios, generadores de oportunidades, modernos, dinámicos, eficaces, creativos, innovadores, estables, conscientes de la necesidad de aplicar y difundir altos niveles tecnológicos, informados, con conocimiento de que está pasando en sus mercados que les permita anticipar los cambios, son los únicos que pueden proyectar un país y colocarlo en el desarrollo.

Hoy día se observa gran turbulencia en el sector agrícola, se habla de: reconversión, tratados de comercio libre. Estas turbulencias están rozando finamente el sector lechero.

¿Qué nos trae el futuro?

## SISTEMA ECONOMICO

### Bases

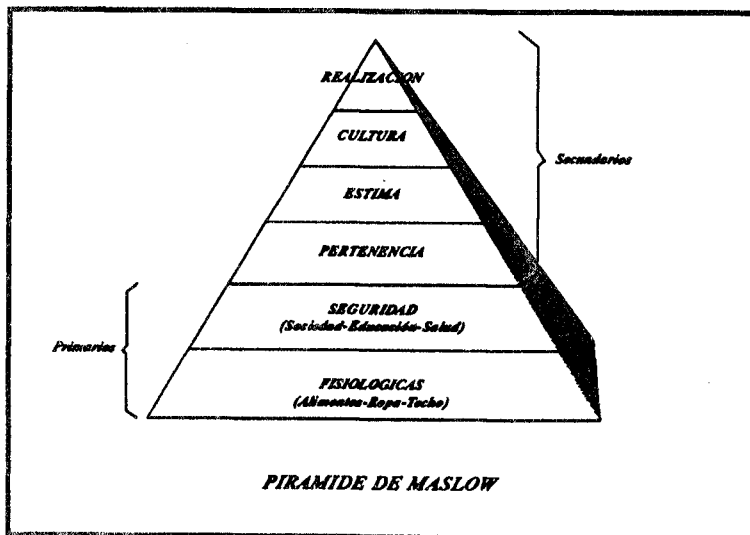
- Propiedad privada
- Libertad de decidir y emprender
- Bases de política económica: claras, estables, coherentes y que prevalezcan a los cambios políticos contingentes.
- Clara definición del rol del estado, subsidiario, sin discrecionalidad.
- Estabilidad política de largo plazo.
- Capacidad de disponer de los frutos de la empresa.
- Acceso equitativo a los frutos de acuerdo a la contribución de cada uno.
- Descentralización de los poderes públicos y existencia de organismos intermedios eficientes.
  
- Esquema que permita la relación empresa-trabajo.
- Política sobre tributación y gasto fiscal.

- Condición de la política económica.
- Estabilidad, claridad, transparencia, coherencia en el tiempo.
- Flexibilidad de la autoridad económica como también, equitativa y no discrecional.
- Independiente de la política contingente.

Dadas estas bases y condiciones se puede establecer estar insertos en la economía social de mercado, que busca: "Lograr la optimización en la asignación de los recursos productivos y estimula la eficacia y creatividad".

El futuro muestra cambios violentos, estos lo amenazan todo: producen temor no sólo en las actividades, sino en las familias, en las condiciones políticas, en las creencias religiosas, en la educación, en la salud. Nos vemos en el peligro de los cambios, que dejan vacíos.

Pero estos vacíos son los generadores de los grandes e inmensas oportunidades que presenta el futuro y que debemos aprovechar, aquí siempre ha sido la empresa la que ha mostrado en el mundo su enorme capacidad de gestión.



Las personas tienen sus ciclos de vida, también lo tienen los productos o servicios y las empresas.

Los productores lácteos están en un negocio, de satisfacción básico alimenticio, entre los más duraderos.

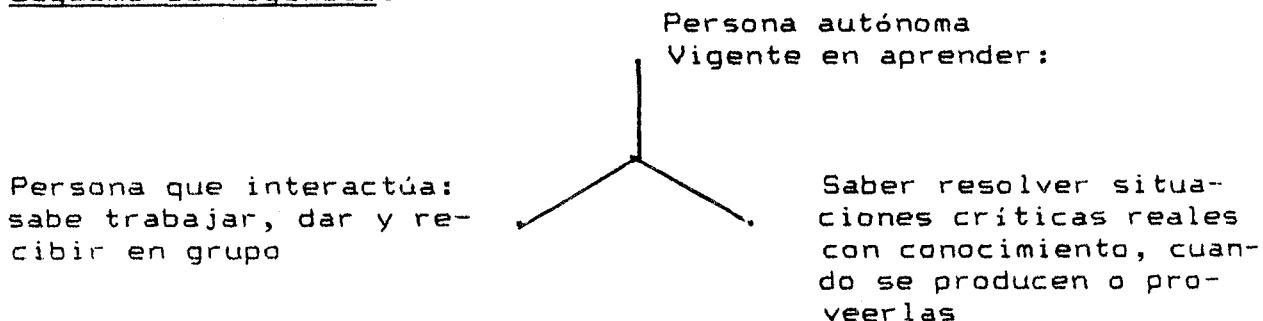
En la pirámide de Maslow se ubica en la primera escala. Es por esto que la industria se esfuerza en subirlo, para obtener mejor ingreso.

No se ha cumplido el objetivo de la industria productora de leche, hasta que el producto no haya sido consumido por el usuario final.

Pero nadie puede garantizar su continuidad.

Lo importante es estar atentos a cuando se aproximan los cambios y esto sólo se logra, siendo vigentes.

Esquema de vigencia:



Los empresarios que no planifican el futuro corren el riesgo de agotarse por la realidad de:

- Término del ciclo de vida de su producto.
- Pérdida del segmento de mercado para el cual estaban orientados.
- Por un buen trabajo de la competencia.
- Por una mala calidad del productor.
- Por falta de acceso a la tecnología y por falta de capacitación del personal, pérdida de calidad.
- Por conflictos o situaciones incontrolables, internas o externas.

O por un gran resumen de todo esto: **"Por mala apreciación y falta de planificación del futuro"**.

En el negocio del ustedes el producto: ¿Vale por su calidad o por su volumen?.

Lejos están los días en que el productor vendía casa a casa su producto.

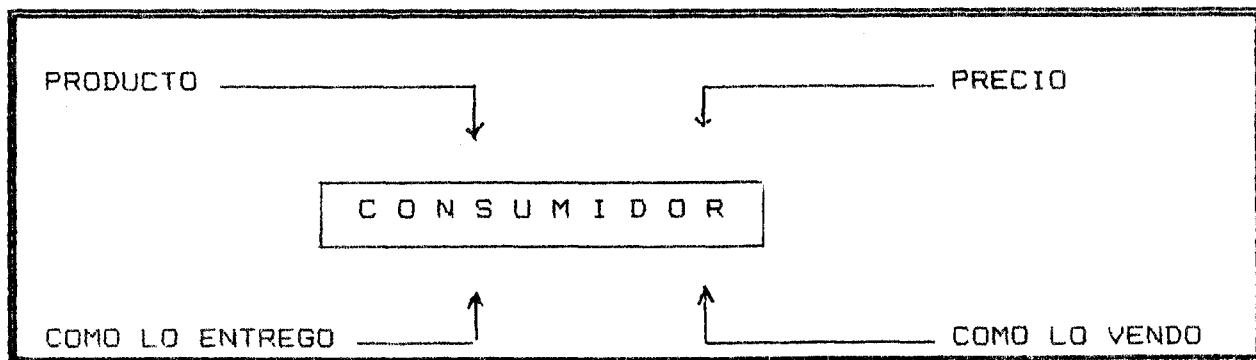
En ese tiempo conocía su cliente, además el sabía como cargar el producto, sabía como beneficiar o engañar a su consumidor.

Ahora la satisfacción del mercado obliga a que existan entes intermedios que concentran el producto, transforman este, a lo que quiere el mercado consumidor, exigente, muchas veces el producto original está tan disfrazado que es difícil conocerlo.

La tecnología ha alejado al cliente a tal distancia que el productor primario no tenga que preocuparse, en que se convierte su leche. Pero cuidado, ¿quien en la línea consumidor-productor primario, es más vulnerable a un cambio?

Como buenos empresarios, esta pregunta debe hacerla permanentemente.

En especial cuando la creación de una buena empresa productora primaria de leche requiere de una alta inversión en recursos económicos y tiempo.



En política comercial básica un productor, comerciante puede sólo actuar en muy pocos frentes para la colocación de un producto.

Analizaremos estos cuatro factores:

- |   |          |  |
|---|----------|--|
| <p>Producto o servicio<br/>(lo que vendo)</p> | <p>:</p> | <p>Lo conocemos, sabemos como aumentar la cantidad, sabemos como aumentar la calidad, somos estrictos en el control de calidad. Conocemos nuestros costos fijos y variables - ciclos - fletes - envases - los insumos - existencias - el plantel y los activos para la operación; las edades de ellos.</p> |
| <p>Precio<br/>(a qué valor lo vendo)</p>      | <p>:</p> | <p>Con toda la información anterior conocemos este punto - Pero nos encontramos con un mercado comprador altamente concentrado, ¿tenemos capacidad de negociación?</p>   |

Cómo lo vendo (medios) : Sólo puedo elegir entre algunos compradores concentrados.

Cómo lo entrego (presentación) : También al igual de como lo vendo.

Analizando estos puntos, al productor lechero le es difícil llegar a su mercado, debe lograr buenas negociaciones ante su mercado comprador o transformador.

Estos, al asumir las necesidades del consumidor y estudiarlo, toman medidas ante los cambios futuros que se puedan mostrar. Esta información es importante para los productores, para planificar el futuro.

### Eficiencia productiva

La gerencia de las empresas es un proceso complejo, ya que implica la planificación, organización, dirección, coordinación y control de una combinación de entradas, para lograr los productos o servicios de la empresa.

La empresa tendrá su propósito, su objetivo, sus metas. Contará con políticas y estrategias, esto corresponde a la planificación. Luego la organización, se determinan las actividades requeridas para cumplir metas, aplicación de políticas y se conocerán las estrategias.

### Dirección

Tomará decisiones, en base a pronósticos, presupuestos, apreciará el mercado, corregirá premiando o disciplinando. Tomará todas las decisiones que tengan que ver con el futuro de la actividad.

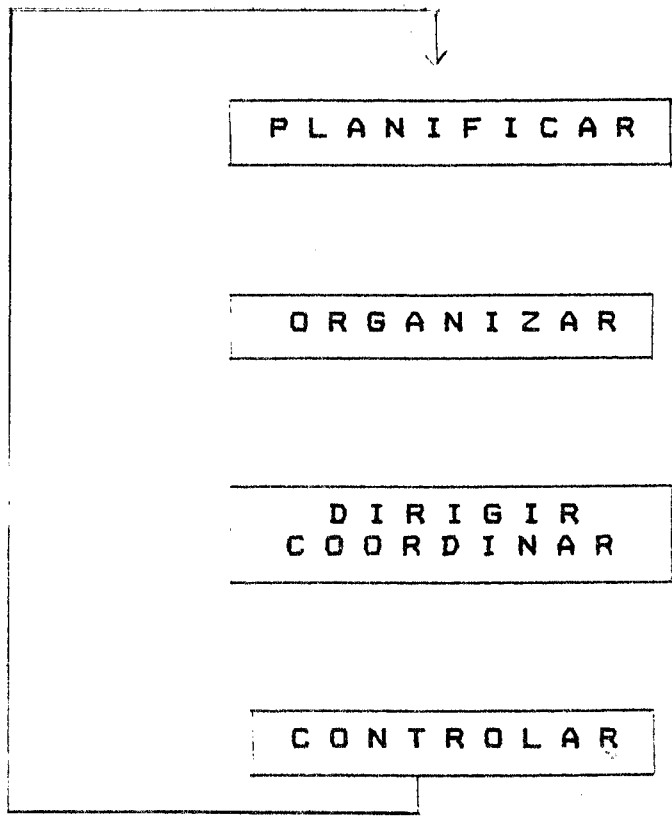
Coordinará las distintas funciones y se estandarizarán con el objeto que cada uno sepa su función y campo de acción, con esto logrará calidad y evitará, doble actividad. Tendrá una especial preocupación por la capacitación.

### Control

En fechas preestablecidas se controlará e informará a los distintos niveles de la empresa. La calidad del accionar, indicando desviaciones que se puedan haber producido con la planificación. Haciendo la correcciones necesarias.

Esta acción de retroalimentar con el pasado y la apreciación de la dirección del futuro, nos mostrará si las estrategias desarrolladas para cumplir metas son factibles. Sólo conociendo nuestra realidad hoy, podemos saber si seremos factibles mañana.

Este proceso permanente de la empresa, que es viva, es el esfuerzo dirigido a cumplir, objetivos, metas, combinando en sistemas de operación, los recursos humanos, materiales, equipos, maquinarias, animales y recursos financieros en un proceso administrativo eficiente dinámico.



La aceleración tecnológica, el ambiente de operación, el mercado estarán en permanente cambio y la dirección tiene que estar preparada para efectuar los cambios, ajustes y adaptaciones para mantener la vitalidad de la empresa, aún a costa de cambiar su propósito.

Hoy vemos gran movimiento en las empresas, estas se unen, fusionan forman grupos regionales, nacionales, transnacionales y también se dividen y se achican, creando empresas separadas para atender necesidades específicas.

Todo ello en búsqueda de la mayor rentabilidad de sus activos.

Una de las obligaciones de una gerencia es eliminar todos los activos, personas, costos financieros, que no contribuyan a la eficiencia productiva.

Como analizar friamente que labores pueden reemplazarse o subcontratarse. Cada día se ve más subcontratos, como también más automatización o robotización.

El intercambio de experiencias entre productores similares es cada día más necesaria, no se puede continuar viviendo encerrados, ya que alguien que es eficiente hoy, no sabemos si lo será mañana. Gran parte de los avances y afinamientos tecnológicos deben comunicarse. **El productor solo, nunca tendrá una gran importancia, muchos productores si la tendrán.**

Debe siempre tener en cuenta que es el principal factor de progreso y bienestar en las sociedades modernas. La empresa es un lugar de convivencia, concertación y participación social que complementa la formación integral de las personas que trabajan en ella.

La empresa reúne un conjunto de características que le permiten materializar iniciativas que hacen posible el desarrollo económico y social. Este accionar es muchas veces incomprendido y su afán creador es el mayor aporte al desarrollo nacional que existe. Generan estabilidad social y política, y una de sus grandes metas debe ser luchar por la erradicación de la pobreza.

Creo para mejorar la empresa, es necesario conocer al hombre, "No existen empresas eficientes", existen empresas en las que gerencia y su colectivo trabajan eficientemente y al cumplir con las obligaciones de cada uno, al aplicar tecnologías de punta, al saber que se hace, por qué se hace, cuándo se hace. Las convier- te en ejemplos gerenciales y de empresa eficiente, pero insisto son las personas y no la empresa quienes son eficientes.

La prosperidad que está basada en la hábil astucia, ardid o táctica comercial de adaptación a cambios legales o institucionales puntuales, no tendrá larga vida. Sólo la eficacia lograda por la aplicación de estrategias bien desarrolladas, colocará a la empresa entre los ganadores, ya que podrá contar con la capacidad de anticipar, enfocando y adoptando todos sus recursos a la dinámica que le muestre el mercado para obtener su objetivo y meta, usando oportunidades, ventajas que su fuerza lograda le otorga.



Se adjuntan por estimarlo muy importante para los empresarios, gerentes, administradores, profesionales y trabajadores del agro en la especialidad lechera:

**"En busca de la excelencia"**

Las megatendencias de la década: 1990 adelante.

Se comparan con las megatendencia: de Naisbitt y Patricia Aburdene, que fueron anunciados para las décadas 1970 y 1980 que se cumplieron.

En busca de la excelencia (Peter-Waterman)

Las empresas excelentes, se destacan por los siguientes valores básicos:

- Creer que somos los mejores
- Creer en la importancia de las personas como individuos
- Creer en la calidad y el servicio sobresaliente y que cada cual cumpla sus requisitos
- Creer en la importancia de la informalidad, para mejorar comunicaciones
- Creer en la importancia de las utilidades y en el crecimiento económico.
- Creer que la mayoría de las personas en la empresa deben ser innovadores, por lo tanto, estar siempre dispuestos apoyarlos en caso de fracaso.

MEGATENDENCIAS

(Naisbitt y Aburdene)

<u>Decadas 70 al 80</u>	<u>Década 90</u>	<u>adelante</u>
De sociedad industrial/ a sociedad informada Término era industrial	Bonanza de los 90	Término guerras globales  Término miedo atómico
De tecnología forzada/ a alta tecnología	Renacimiento religioso del milenio del arte y sus expresiones	
Corto plazo/a largo plazo	Estilos de vida mundial, refuerzo nacionalismo cultural Revoluciones étnicas locales	
Centralización/a des-centralización	privatización del estado benefactor	

Institucionar el valerse por si mismo	Triunfo del individuo
Democracia representativa/a democracia participativa	Liderazgo femenino
De jerarquía/a cadena de información	Edad de la biología
De uno u otro/a opción múltiple	Auge cuenca del pacífico
De economía nacional/a economía mundial	Socialización del mercado y búsqueda de su libertad.

### LITERATURA CONSULTADA

- Enfoque a la MercadoTecnica	Staudt/Taylor Programex 1972
- Organizarse mejor para competir	Ulrick Dave Edit Vergara
- Inventando la empresa del siglo XXI	Fdo. Flores Ed. Hachette 1989
- Posicionamiento	Ries Al/ Traut Jack Ed. McGraw-Hill
- Guerra de guerrillas	Ries Al/ Traut Jack Ed. McGraw-Hill
- Como organizar hoy empresas con futuro	Hisckman, Craig Silva, Michel Edit Cranica
- Microempresa	Marshall Jorge Ed. Ilade
- La innovación	Peter Drucker Edit Sudamericana 1987
- El fin del hombre económico	Peter Drucker Edit Sudamericana 1989
- Gerencia del alto rendimiento	Andrew Grove City Bank New York 1990