



Facultad de Ciencias Empresariales

Trabajo Final de Grado para la obtención del Título de
Contador Público.

***Diagnóstico de la situación económica y financiera
del tambo “Tresemar”***

Nazarena da Silva y Fiorella Morrone

Taller: Empresas Agroindustriales y Cadenas de Valor

Tutores: Ing. Agr. Alejandra Carrau

Ec. Leidy Gorga

Ing. Agr. Catalina Rava

Montevideo, diciembre 2020

Agradecimientos

Queremos agradecer a nuestra familia, por habernos guiado y motivado durante nuestra carrera universitaria, así como en el proceso de elaboración del presente trabajo.

A nuestros amigos y compañeros, quienes nos han acompañado a lo largo de este camino brindando alegrías y ayudando a transitar las dificultades.

A Federico Arrillaga, por su tiempo y predisposición en brindar toda la información necesaria para que este trabajo sea posible.

Finalmente, a todo el equipo docente que nos brindaron las herramientas necesarias para formarnos como futuros profesionales, y especialmente a Alejandra Carrau, Leidy Gorga y Catalina Rava por el apoyo incondicional a lo largo del curso.

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	4
Introducción	5
Capítulo 1. Objetivos	7
1.1 Objetivo General.....	7
1.2 Objetivos Específicos	7
Capítulo 2. Marco Teórico	8
2.1 El sector lácteo en Uruguay.....	8
2.2 Endeudamiento del sector lácteo en Uruguay	12
2.3 El sistema de base pastoril.....	15
2.4 Conceptos fundamentales	19
2.4.1 Factores productivos.....	19
Capítulo 3. Metodología	22
Capítulo 4.	23
4.1 Descripción de la empresa	23
4.2 Análisis de la situación financiera	28
4.2.1 Activo	29
4.2.2 Pasivo	33
4.2.3 Patrimonio.....	36
4.3 Análisis de Resultados	38
4.3.1 Ingresos operativos.....	39
4.3.2 Egresos.....	41
4.4 Ratios	45
4.4.1 Ratios de liquidez.....	45
4.4.2 Ratios de endeudamiento	47
4.4.3 Ratios de rentabilidad	49
Capítulo 5. Comparativa de indicadores productivos de “Tresemar” con respecto a modelos lecheros establecidos por INALE.	50
5.1 Indicadores INALE.....	51
5.1.1 Precio por litro de leche.....	51
5.1.2 Producto bruto	52
5.1.3 Remuneración de trabajadores	52
5.1.4 Indicadores físicos	54
Capítulo 6. Alternativas de mejora	55
Capítulo 7. Conclusiones	58

Capítulo 9. Anexos	63
Anexo 1: Remisión de leche a plantas por Área de Enumeración censal - Año 2016.	63
Anexo 2. Indicadores productivos.....	63
Anexo 3. Marco legal.....	64
Anexo 4. Organigrama “Tresemar”.....	65
Anexo 5. Tasas IMEBA.	66

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se ha formulado con el objetivo de diagnosticar la situación económica y financiera del tambo “Tresemar”, que desarrolla su actividad en un predio de 188 hectáreas arrendadas, y se ubica en la localidad de Fray Marcos en el departamento de Florida.

El análisis se realizó con un enfoque cuantitativo, partiendo de los estados contables de elaboración propia en base a la información obtenida por la empresa, estableciendo ratios de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, para lograr un mayor entendimiento acerca de la realidad de esta.

Asimismo, se compararon diferentes indicadores de importancia relativa para el tambo con respecto a los establecidos como promedio por el Instituto Nacional de la Leche (INALE), del cual no se desprenden apartamientos significativos.

La información se obtuvo a través de extensas entrevistas realizadas a uno de los socios, que a su vez brindó información contable que fue fundamental para la confección de los estados.

Por último, se plantearon posibles alternativas de mejora, entre las cuales se destacan la redefinición de la tributación según IMEBA en lugar de IRAE, capitalización de aportes realizados por los socios, refinanciamiento de la deuda y un mejor control sobre la misma. Todo lo mencionado tiene como propósito cumplir con el principio de empresa en marcha, que actualmente se cuestiona.

Introducción

A nivel primario, el sector lácteo comprende a un total de 2.532 productores a nivel país, los cuales producen 1.976 millones de litros anuales. El 90% de la producción es procesada por la industria nacional, que cumple con los niveles de calidad acorde a los mercados más exigentes (INALE, 2020).

Uruguay cuenta con una producción lechera para alimentar a 20 millones de personas a nivel mundial por año, utilizando tan solo el 5% del territorio nacional. Del total producido el 70% se exporta, mientras que el restante 30% se destina al consumo interno (INALE, 2020). El mismo corresponde a 230 litros de leche per cápita (INALE en base a DIEA y FIL-IDF, 2020) más del doble del consumo mundial promedio.

El territorio destinado a este tipo de producción se encuentra concentrado en lo que se denomina como “cuenca lechera”, zona que comprende principalmente a los departamentos de Florida, San José y Colonia, en donde se concentra el 67,4% de la producción remitida a planta (Anexo 1).

El tambo “Tresemar” comenzó su actividad en el año 2015, en un predio arrendado de 188 hectáreas en el departamento de Florida, con una capacidad productiva para ordeñar 150 vacas.

Durante el año 2017, el tambo se vio fuertemente golpeado por una enfermedad conocida como brucelosis bovina. Los procedimientos fijados por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) estipulan el sacrificio de aquellos animales que resulten positivo ante el testeo de la mencionada bacteria. Esto provocó una reducción en el ganado a 100 vacas, lo que implicó grandes pérdidas y un importante golpe para el tambo, dificultando el cumplimiento de los resultados esperados.

En ese sentido, este trabajo surge frente a la necesidad del tambo Tresemar de evaluar la mejor alternativa económico/financiera frente a la compleja situación que atraviesa.

En primera instancia, se presenta la información general del tambo “Tresemar” describiendo su modelo de producción, dotación de recursos, ubicación geográfica, entre otros. Luego se describe de forma breve la evolución del sector lácteo en Uruguay y los conceptos contables claves para la adecuada comprensión de las temáticas a tratar.

En el capítulo V, se analiza la estructura actual de costos y financiamiento del tambo. A su vez, se comparan los indicadores económicos alcanzados por el productor, con relación a los definidos como promedio en los modelos lecheros de base pastoril elaborados por el Instituto Nacional de la Leche.

En base a los resultados obtenidos, se analizan nuevas estrategias y oportunidades de mejora a nivel económico, impositivo y financiero para poder continuar con la actividad productiva.

Capítulo 1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico de la situación económica y financiera actual del tambo “Tresemar” Sociedad Agraria Limitada y proponer alternativas de mejora para la empresa.

1.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación económica-financiera de la empresa con foco en su estructura de costos, rentabilidad y liquidez.
- Comparar los indicadores económicos y operativos del productor con relación a los establecidos como promedio en los modelos lecheros de base pastoril por el Instituto Nacional de la Leche (INALE).
- Identificar alternativas de mejora de acuerdo con el diagnóstico realizado a nivel económico, impositivo y financiero.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 El sector lácteo en Uruguay

La producción lechera en Uruguay comienza alrededor de 1850 con la llegada de inmigrantes europeos que se instalaron en los departamentos de San José y Colonia. Esto dio inicio a lo que hoy se denomina como “cuenca lechera”, zona que remite la mayor cantidad de leche a planta del país y que es considerada como la región de mayor potencial productivo en la base agropecuaria.

A principios del año 1990, la producción de leche se concentraba en 6.103 tambos, los cuales remitieron un total de 790.000.000 de litros de leche anuales (Anuario MGAP, 2020).

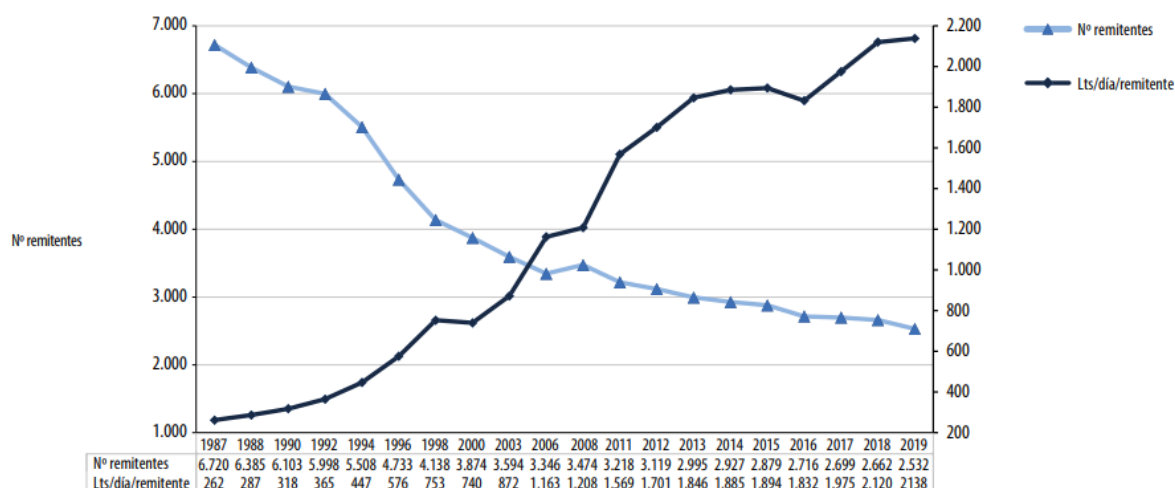
En 1994, con el objetivo de cumplir con los requisitos del Código Sanitario para los animales terrestres de la Organización Mundial de Sanidad Animal, se deja de vacunar a los bovinos contra la fiebre aftosa. Para el año 1996, Uruguay fue declarado país libre de la mencionada enfermedad (MGAP, 2020).

En los inicios del siglo XXI Uruguay se vio negativamente afectado por la crisis financiera, y el sector lácteo específicamente sufrió grandes pérdidas como resultado de la situación climática y de la reintroducción de la fiebre aftosa.

Actualmente, la producción se concentra en 2.532 productores que remiten un promedio de 2.138 litros de leche al día por tambo, que representan aproximadamente 1.976 millones de litros anualmente (Anuario MGAP, 2020).

Por lo tanto, si bien en Uruguay se ha reducido el número de productores lecheros, se presenta una ascendente productividad en la cantidad de litros remitidos de leche diarios por remitente, como muestra la Gráfica 1.

Gráfica 1. Evolución del número de remitentes y volumen de leche medio diario por remitente. Periodo 1987-2019.



Fuente: MGAP – DIEA

“La remisión de leche a plantas industriales se contrajo alrededor de 4% en 2019 en comparación con 2018. Esto se observó en un contexto de reducción del número de predios lecheros, del área y del tamaño del rodeo animal destinado a esta actividad” (Anuario OPYPA, 2019).

A su vez, la reducción de la producción significó un descenso en las cantidades exportadas, que junto con la estabilidad de los precios de venta produjeron una caída de un 9% en el valor exportado en comparación con 2018. Para el año 2020, se espera que “la remisión de leche refleje una recuperación y se expanda 3% interanual” (Anuario OPYPA, 2019).

Los predios cuya actividad principal es la lechería utilizaron en el 2019, un total de 2800 hectáreas que se distribuyeron de la siguiente forma:

INDICADORES	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Predios lecheros (miles)	3,3	3,1	3,0	2,8	3,0	3,0	3,0	2,8
- Menos de 50 ha	1,0	0,9	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,7
- De 50 a 500 ha	2,1	2,1	1,8	1,8	2,0	2,0	2,0	1,9
- Más de 500 ha	0,25	0,25	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2

Fuente: elaborado por MGAP-DIEA, en base a información de DICOSE, SNIG y DIEA.

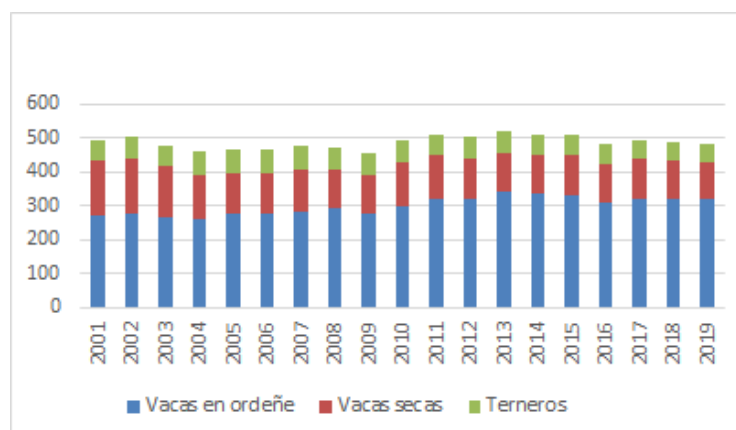
Se puede concluir que no se han presentado variaciones significativas en la cantidad de predios explotados en el periodo 2011-2019. Para ese rango de años la relación entre las pasturas mejoradas y las totales, se concentró en un 57%-60%.

En base a información obtenida mediante MGAP-SNIG, se determinó una existencia final al cierre del año 2019 de 759 mil cabezas de ganado lechero. En el Anuario Estadístico Agropecuario del MGAP de 2020, se seleccionaron tres categorías base de rodeo lechero:

- **Vaca ordeño:** vinculada directamente a la extracción de leche. Presentaron un peso relativo de 42,30% sobre el total.
- **Vaca seca:** es aquella que se encuentra en inactividad lechera luego de un periodo de lactancia. Se destina entre 40 y 60 días de descanso entre cada lactación. Significaron un peso relativo de 14,36%.
- **Terneros:** cría de la vaca hasta los 15 meses de su nacimiento con un peso inferior a 280 kilogramos. Tuvieron una relevancia de 7,12% en el total.

El ganado lechero se mantuvo estable durante el periodo 2001-2019 como se puede observar en la Gráfica 2.

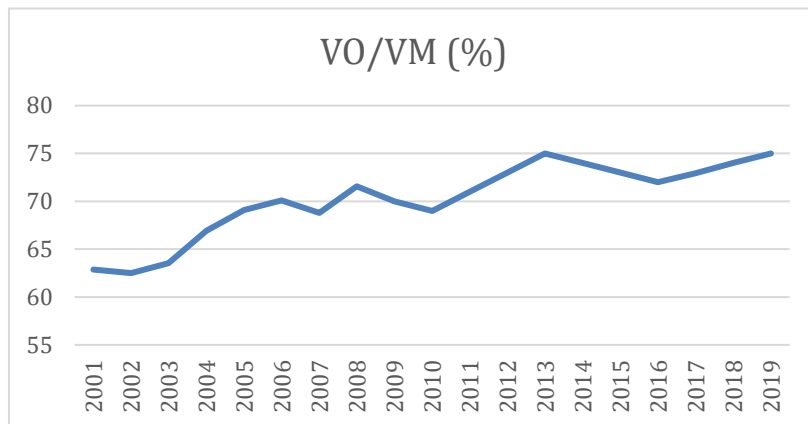
Gráfica 2. Evolución del rodeo lechero por categorías seleccionadas (en miles de cabezas).



Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de MGAP-SNIG según Declaración Jurada de DICOSE.

Asimismo, se agrupan las vacas de ordeño y las vacas secas en la categoría vacas masa. El peso de las vacas de ordeño sobre vacas masa fue creciendo desde el año 2001 en adelante, con pequeñas reducciones y totalizó en el 2019 un 74,65% como se muestra en la Gráfica 3.

Gráfica 3. Relación entre vacas de ordeño y vacas masa.



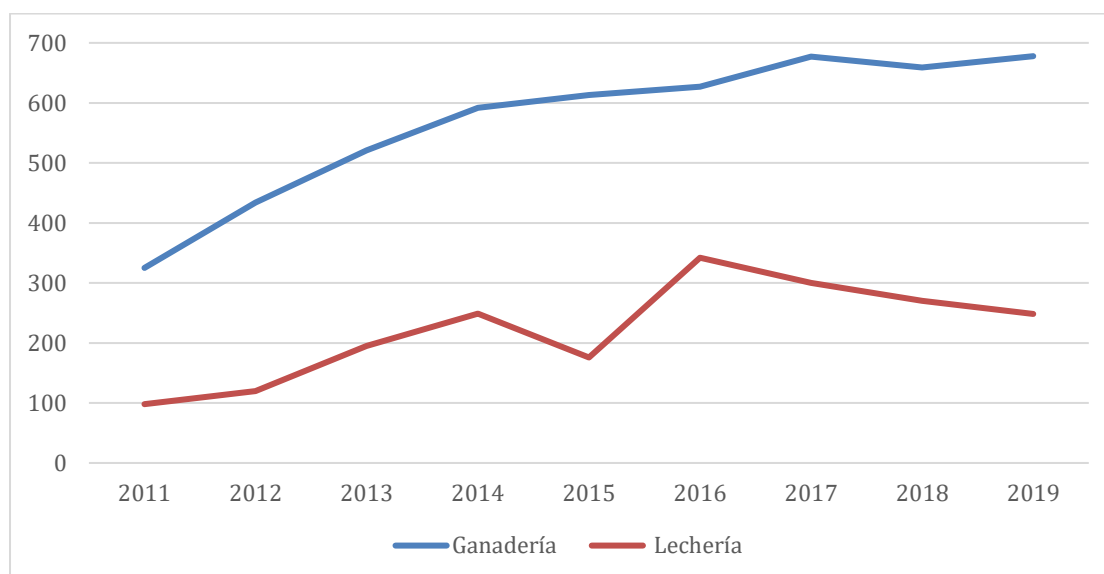
Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de MGAP-SNIG según Declaración Jurada de DICOSE.

Cada vaca masa remite en promedio 5.047 litros de leche anuales, estas representan un 57% del total del ganado lechero (Anexo 2).

2.2 Endeudamiento del sector lácteo en Uruguay

A comienzos del año 2016, el sector manifestó al Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) y al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) la necesidad de una inyección de USD 100 millones para poder continuar con la actividad productiva dado que no podían asumir más deudas con la banca privada. A su vez, durante el mencionado año, la remisión a plata se redujo en un 20% en comparación con el año anterior, debido al negativo impacto de las condiciones climáticas y a los recortes en los gastos de alimentación. Como se muestra en la Gráfica 4, el año 2016 tuvo el pico máximo de apalancamiento del sector con un leve decrecimiento durante el periodo posterior.

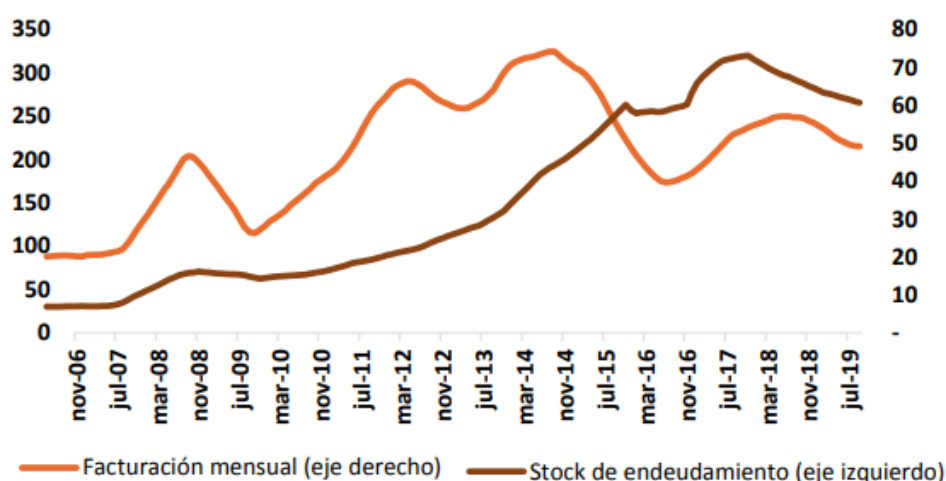
Gráfica 4. Evolución del endeudamiento en millones de USD de la Pecuaria.



Fuente: DIEA-MGAP en base a BCU. Valores a diciembre de cada año.

En el año 2019, disminuyó un 8% el endeudamiento de los tambos con los bancos ubicándose en 257 millones de dólares en setiembre del mencionado año, como muestra la Gráfica 5. Por otra parte, la industria redujo su endeudamiento en un 14% totalizando 174 millones de dólares (Anuario OPYPA, 2019).

Gráfica 5. Facturación mensual y endeudamiento bancario de la fase primaria (promedio 12 meses en millones de dólares).



Fuente: OPYPA en base a datos de BCU e INALE.

“En la fase primaria, el decrecimiento del stock de endeudamiento bancario fue contrarrestado con una menor facturación, por lo que el ratio deuda sobre facturación subió un punto porcentual en 2019. La morosidad, por su parte, disminuyó un punto porcentual, a setiembre 2019, 4% de los créditos de los tambos se encuentran vencidos, manteniéndose en valores relativamente bajos” como se observa en el Cuadro 1 (Anuario OPYPA, 2019).

Cuadro 1. Endeudamiento de las explotaciones lecheras e industria láctea.

Stock promedio de endeudamiento bancario en millones de U\$S	2010	2018	2019 (*)
Lechería	71	283	263
Plantas Lácteas	74	204	183
Morosidad (créditos vencidos/ totales)			
Lechería	1%	5%	4%
Plantas Lácteas	1%	16%	4%
Facturación en millones de U\$S			
Lechería	497	665	601
Plantas Lácteas	982	1.441	1.327
Endeudamiento como % de la facturación			
Lechería	14%	43%	44%
Plantas Lácteas	9%	14%	14%

Fuente: OPYPA con datos de BCU, INE, INALE, DIEA, URUNET.

Sin embargo, según un análisis de datos del Banco Central del Uruguay que realizó la consultora Blasina & Asociados, está creciendo el valor de los créditos vencidos en el sector lácteo, tanto a nivel de los productores como de la industria, más allá de que el endeudamiento total disminuyó en un 12% en febrero de 2020 respecto a un año atrás (BCU, 2020).

En el 2020, el monto total de créditos vigente disminuyó en un 9% interanual, siendo de USD 242,65 millones comparado con USD 265,34 millones a diciembre de 2019. Sin embargo, el monto de los créditos vencidos alcanzó los USD 13,30 millones, un 20% por arriba de lo obtenido en enero de 2019 que fue de USD 10,79 millones (BCU, 2020).

2.3 El sistema de base pastoril

En Uruguay, existen tres principales tipos de sistemas de producción, los cuales se diferencian en la alimentación que recibe el ganado. Esta puede ser en base a pasturas, intensivo en grano o mixto. Debido a el sistema de producción utilizado por “Tresemar”, el presente trabajo se enfoca en analizar con mayor detalle el sistema de base pastoril.

Antes de analizar el sistema de producción que es sumamente complejo, dado que intervienen diferentes elementos como son el ambiente, el animal, la economía, el hombre, entre otros (Carlos Alejandro Giordani, 1973) se debe definir algunos conceptos clave.

- **Pradera:** *“Comunidad de plantas dominadas por gramíneas, leguminosas herbáceas y otras especies, donde puede estar presente una pequeña cantidad de árboles y arbustos”* (Milner y Hughes, 1968).
- **Pastura:** Área del tapiz vegetal, generalmente rodeada por un alambrado y considerada como *“unidad funcional para el pastoreo”* (Hodgson, 1979).
- **Pasto:** *“Parte del nivel superior de una población de plantas herbáceas contemplada como la acumulación del material vegetal con características de masa y valor nutritivo, pero no de organización o estructura”* (Hodgson, 1979).
- **Pastoreo:** *“Proceso de defoliación por animales de las plantas de la pradera”* (Pablo Gregorini, Lorena Agnelli y Carlos Masino, 2007).
- **Defoliación:** *“Proceso de remoción completa o parcial por parte de los animales en pastoreo o máquinas cosechadoras de la parte superior de la planta viva o muerta”* (Pablo Gregorini, Lorena Agnelli y Carlos Masino, 2007).

El método más eficiente para aprovechar la pastura es aquel en el que se logra la máxima producción animal rentable por hectárea. Para esto el animal tiene que *“consumir y transformar en producto la mayor cantidad posible del forraje producido”* y por otra parte, *“no se debe deteriorar la producción de la pastura por desaparición de sus integrantes por efecto del pastoreo o corte”* (Carlos Alejandro Giordani, 1973).

“El régimen pastoril es el sistema de alimentación de menor costo, ya que los nutrientes provienen de una fuente más económica como lo es la pastura. Sin embargo, para lograr niveles adecuados de consumo total de materia seca (MS) y de energía en vacas de alta producción, es necesaria la suplementación (Peyraud y Delaby, 2001). Los sistemas lecheros de la región utilizan sistemas de alimentación en base a dietas mixtas que combinan el pastoreo directo de pasturas de alta calidad con el uso de concentrados y/o reservas forrajeras en diferentes proporciones y suministrados separadamente” (Aloy, Bazzano, Calvo, 2017).

Los métodos de aprovechamiento de pasturas se pueden clasificar en seis tipos, los cuales se detallan a continuación:

- 1. Pastoreo continuo:** involucra grandes extensiones de pastos no cultivados, sin potrerización en donde el ganado se encuentra de manera continua alimentándose, utilizando un único potrero sin descanso. Se caracteriza por baja carga energética y con la mínima producción forrajera, generando baja productividad.
- 2. Pastoreo rotativo:** el ganado permanece por un periodo breve en uno de los potreros con rotación que dependen de la cantidad de forraje disponible en el terreno. El objetivo es utilizar la pastura para obtener un alto rendimiento de materia seca por hectárea y un máximo valor nutritivo. Dado que en el ganado cuenta con menos oportunidades para seleccionar el forraje se genera una productividad individual menor, pero mayores oportunidades para poder aprovechar eficientemente el forraje generando altos niveles de productividad por hectárea.
- 3. Pastoreo racional o controlado:** Se realizan descansos totales o parciales regularmente pero no sistemáticos. Con esto se busca recuperar potreros los cuales fueron intensamente pastoreados. A través de este sistema se maximiza la generación de nuevas pasturas evitando pérdidas del tejido vegetal, mejorando los nutrientes del forraje (Mazzanti, 1993).
- 4. Pastoreo diferido:** Consiste en mantener en el lugar el forraje producido durante el periodo en el cual las condiciones ambientales sean favorables para el crecimiento de pasturas, para luego aprovecharlo durante el invierno. (A. Armúa Rosa, 2013).

5. **Pastoreo restringido:** Realiza un eficiente uso de pasturas con alto aporte nutritivo cuando se presentan faltantes de forraje. Al igual que el pastoreo diferido, se aplica durante el invierno para cumplir con los requerimientos del rodeo (Carámbula, 1977). La utilización de este método puede ser más conveniente que el modelo rotativo dado que este último, conlleva gastos de subdivisión del terreno, alambrados y riego.
6. **Pastoreo mecánico:** al ganado se le abastece el forraje cortado y en estado fresco en el sector de alimentación. Estos, no tienen acceso directo a la pastura, lo que permite una mejor utilización y producción del forraje (Carámbula, 1977).

El sistema de alimentación seleccionado por cada productor deberá tomar en consideración la oferta disponible en los distintos momentos del año de forraje. Con ello, se permitirá detectar las necesidades nutricionales del ganado, utilizando adecuadamente el forraje, así como el suplemento estratégico con concentrados.

“La disponibilidad u oferta de forraje son los Kg. de materia seca de pasto que ofrece una pastura en un momento dado o antes de iniciar el pastoreo. Este es el primer aspecto a tener en cuenta para definir las asignaciones de pasto” (Plan Agropecuario, s.f)

Por otra parte, el consumo de los distintos nutrientes también afectará el nivel productivo del animal. Los mismos se pueden clasificar como: micronutrientes y macronutrientes. Los macronutrientes, son aquellos que no podrán ser descuidados en ninguna dieta, dado que afectan directamente la producción; mientras que los micronutrientes generan un impacto menor en la misma. De todas formas, será importante controlar un adecuado consumo de ambos para lograr un rendimiento ideal. Dentro de estos nutrientes, se incluyen las proteínas y las energías. La energía se utilizará para cumplir con las necesidades básicas del animal (energía de mantenimiento). Cuando este ingiere el alimento, se producen fugas energéticas durante el proceso digestivo. Luego de esta etapa, lo que no se pierde es lo que se utiliza para generar el producto animal.

En conclusión, se puede afirmar que el comportamiento productivo del ganado lechero depende sustancialmente de la alimentación que reciba, así como también de la sanidad. Un adecuado reconocimiento en el aporte nutricional y sanitario necesario para el rodeo permitirá una mejora en la productividad, en la reproducción y en la utilización de recursos.

2.4 Conceptos fundamentales

2.4.1 Factores productivos

La función de producción se define como la combinación de factores productivos con el objetivo de obtener una determinada cantidad de producto final. El reconocimiento de esta en cantidades físicas y su expresión en términos monetarios, permiten analizar la estructura de costos con relación a los factores ocupados. De esta forma, se determina la función de costo como: $F(x) = p \cdot q$ siendo “p” el valor de la unidad del factor y “q” la cantidad utilizada en el proceso productivo (J. Souteras, 2019).

Los factores productivos se pueden clasificar en:

- **Bienes intermedios:** se utilizan como insumo para la producción de otros bienes.
- **Servicios intermedios:** servicios prestados por terceros utilizados en el proceso de producción.
- **Bienes de capital:** *“bienes durables producidos que son a su vez usados como insumos productivos para una producción subsiguiente”* (Paul A. Samuelson y William D. Nordhaus, s.f).
- **Recursos naturales:** elementos escasos de la naturaleza y no modificados por el hombre.
- **Recursos humanos:** trabajo y conocimiento que aporta el conjunto de personas a la organización.
- **Capital financiero:** Montos de recursos monetarios inmovilizados (J. Souteras, 2019).

CATEGORIA	FACTOR
Bienes de capital	Vaca Maquina de ordeñe Tanque de frío Sala de ordeñe Praderas Galpones
Bienes intermedios	Insumos de limpieza Ración Medicamentos
Capital financiero	Capital propio Capital de terceros
Recursos humanos	Ingeniero Agrónomo Veterinaria Empleados
Recursos naturales	Agua Tierra
Servicios intermedios	Electricidad Servicio contable

Por otra parte, es relevante reconocer las diferencias existentes entre costos y gastos.

- **Gastos:** *“decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien por la generación o aumento de los pasivos que dan como resultado decrementos en el patrimonio, y no están relacionados con las distribuciones realizadas a los propietarios de este patrimonio”* (Marco Conceptual - IASB, 2010). No están directamente vinculados al proceso productivo.
- **Costo:** dinero sacrificado en recursos que se asocian directamente a la producción de bienes o servicios, de los cuales se espera obtener un beneficio económico futuro para la organización.

Por lo tanto, los costos se consideran egresos recuperables que se relacionan directamente con las ventas, mientras que los gastos si bien son indispensables para mantener la operativa de la empresa, no se vinculan a los ingresos obtenidos.

A su vez, los costos se clasifican en las siguientes categorías:

- **Directos:** se pueden identificar y cuantificar dentro del objeto de costeo de manera precisa y sencilla.
- **Indirectos:** no se vinculan a ningún objeto de costeo en particular ya que son comunes a varios de ellos.
- **Variables:** varían proporcionalmente con los cambios en las cantidades y unidades producidas.
- **Fijos:** se mantienen constantes en un rango relevante de tiempo.
- **Mixtos:** combinan una parte fija y otra variable.

Capítulo 3. Metodología

En función a los objetivos establecidos en el presente trabajo, se entiende que la investigación realizada es de tipo exploratorio y descriptivo. Teniendo en cuenta la información obtenida, el estudio se basa en un enfoque cualitativo de los temas que se analizan.

Un estudio exploratorio “sirve para identificar los conceptos y/o variables más relevantes relacionadas con el objeto de estudio, y en algunos casos para identificar nuevos instrumentos de investigación” (Fassio, Pascual, & Suárez, 2002). Por lo cual, se estudia la actual situación de la empresa, analizando información contable útil para la toma de decisiones.

Se identifican las principales problemáticas económico-financieras que atraviesa “Tresemar” y se brindan oportunidades de mejora para colaborar con la continuidad del negocio. Por esta razón el diseño de la investigación también es descriptivo. Este modelo “mide las variables del problema en forma independiente” (Fassio, Pascual, & Suárez, 2002), y no se establecen relaciones entre las mismas.

De acuerdo con el enfoque de la información, se considera un diseño cualitativo para cualificar el problema y entender las razones que explican el fenómeno, es por ello que se realizan entrevistas semidirigidas, con el fin de una mayor comprensión del caso de estudio.

El presente trabajo releva información en fuentes primarias, se realizan entrevistas al Ingeniero Agrónomo Federico Arrillaga como nexo directo con “Tresemar” quien proporciona la información productiva y económico/ financiera del establecimiento y aporta los conceptos fundamentales para entender con claridad el funcionamiento del sector lácteo.

Por otra parte, se consultan fuentes secundarias relacionadas al marco normativo e impositivo de Uruguay y bibliografía relacionada con el sector.

Capítulo 4.

4.1 Descripción de la empresa

“Tresemar” comenzó su actividad en agosto del año 2015 amparándose en la Ley 17.777 “Regulación de las Sociedades, Asociaciones y Sociedades Civiles con objeto Agrario”.

La sociedad fue creada inicialmente por tres hermanos. Actualmente, se encuentra gestionada por dos de ellos. La actividad se desarrolla en un predio de 188 hectáreas arrendadas localizadas en la Ruta 94 kilómetro 101, localidad de Fray Marcos en el departamento de Florida. La tierra cuenta con un índice CONEAT de 160 en promedio, si bien presenta zonas en las cuales el mencionado índice es de 185, en otras alcanza los 105.

El modelo de producción es de base pastoril con concentrados (fardos y silopacks producidos en el establecimiento) proporcionados en sala de ordeño.

En el período 2019-2020 remitió un total de 690.000 litros de leche, a pesar de contar con una capacidad productiva de 1.200.000 litros, de acuerdo con la información proporcionada por el Ingeniero Agrónomo del tambo.

Actualmente la empresa cuenta con tres empleados quienes realizan las tareas diarias de producción, tales como la alimentación, control de sanidad, cuidados integrales del rodeo y el posterior ordeño.

Por otra parte, trabajan en conjunto con una Veterinaria, quien se encarga de las tareas reproductivas del ganado, de la calidad de la leche y con un Ingeniero Agrónomo que colabora en la gestión de “Tresemar” en términos de productividad y del cuidado del terreno (Anexo 4).

Los empleados se encuentran comprendidos en el Grupo 22- “Ganadería, Agricultura y actividades conexas”, Subgrupo 4- “Tambos”, según Consejo de Salario y Negociación Colectiva vigente. En función a la información obtenida de “Tresemar”, se puede concluir que las remuneraciones de los operarios se encuentran por encima del laudo, como se observa a continuación:

Cuadro 2. Comparativa de remuneraciones (\$ uruguayos/mes)

Según Tresemar.		Según Consejo de Salario.	
Cargo	Remuneracion nominal.	Cargo	Remuneracion nominal.
Encargado	44.360	Encargado	27.840
Operario A	31.686	Operario A	24.093
Operario B	31.095	Operario B	24.093

Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de “Tresemar” y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Asimismo, cuentan con diferentes beneficios adicionales. Tanto al Encargado y al Operario A, se les brinda casa habitación dentro del predio, luz, agua y una garrafa de gas por mes. A su vez, todos los empleados se les otorga: ropa de trabajo, un celular para comunicarse constantemente, carne producida dentro del tambo y hasta 5 litros de leche por día. Al Operario B, ocasionalmente, se le entrega combustible para poder transportarse desde el tambo hasta su domicilio.

Históricamente “Tresemar” se debió enfrentar a un alto nivel de rotación de personal lo que produce hasta hoy en día, con grandes problemas en la realización de las tareas diarias, dado que se asignan horas a la capacitación del personal el cual no permanece por mucho tiempo en la empresa.

En resumen, a la información obtenida por “Tresemar”, se presenta en el Cuadro 3. un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Cuadro 3. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
- Buenos criadores de terneros	- Estrategia 2020: venta de terneros y compra e ganado listo para producir
- Eficiente producción de pasturas	- Posibilidad de contar con vivienda para el total de sus empleados
- Eficacia en la alimentación del rodeo	- Proyecciones de crecimiento productivo
- Gran parte de sus empleados viven dentro del predio	
Debilidades	Amenazas
- Deficiencia en la cría de vaquillonas	- Dificultades en el acceso al crédito
- Escasa adopción de tecnología	- Diferencia de precios en función a la estacionalidad de la producción
- Limitantes en el intercambio de información dado que cuentan con un empleado analfabeto.	- Bajo nivel de competitividad
- Débil relacionamiento interdisciplinario (Contaduría, Ingeniero Agrónomo, Veterinaria, Operarios, Encargado Zonal de CONAPROLE)	- Deficiente infraestructura
- Alta rotación del personal	
- Alto endeudamiento	

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

Por otra parte, el tambo cuenta con 146 vacas, de las cuales 116 se encuentran en producción y las restantes 30 en periodo de descanso (vaca seca). El ganado productivo se clasifica en tres razas diferentes: holando, jersey y normado, que es una raza doble propósito. Esto hace referencia a un sistema en el cual se produce carne y leche simultáneamente.

Tresemar divide su rodeo en un 70% holando, 10% jersey y 20% kiwi que resulta de la cruce de las dos razas anteriormente mencionadas.

Las vacas en producción se clasifican en dos grupos: R1 y R3. El primero corresponde al ganado que tiene menos de 120 días de lactancia y que alcanza un nivel productivo diario de 20 litros o más. El segundo abarca a aquellos que superan los 120 días de lactancia y producen menos de 20 litros diarios. Esta información es relevante para poder determinar el potencial de producción y la ración necesaria para proveerle al rodeo. Asimismo, las vacas secas se consideran en el análisis productivo a efectos de obtener datos sobre el ganado que no está en producción, pero genera un gasto ya que continúa consumiendo pasturas. El estado gestacional comprende a las vacas preñadas; a las “no retorno” que son aquellas que fueron inseminadas, pero aún no se confirmó la preñez o bien está en condiciones para ser próximamente preñadas; y por último las vacías que se encuentran recién paridas. Conjuntamente, se subdividen en la cantidad de lactancias que hayan tenido. Las de la primera categoría tienen dos años de vida, las siguientes rondan entre los cuatro y cinco años y las últimas superan los cinco años como se observa en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Estado productivo

<i>Vacas en producción</i>										
Categoría	Animales	Días de lactancia			Estado Gestacional			Cantidad de lactancias		
		Promedio	Maximo	Minimo	Preñada	No retorno	Vacias	1	2	3+
R1	97	153	438	3	36	20	41	41	31	25
R3	19	292	438	158	17	1	1	0	13	6
TOTAL	116									

<i>Vaca seca</i>										
Categoría	Animales	Días de lactancia			Estado Gestacional			Cantidad de lactancias		
		Promedio	Maximo	Minimo	Preñada	No retorno	Vacias	1	2	3+
R0	30	356	545	6	24	3	3	9	10	11
TOTAL	30									

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

Dentro de las vacas secas, las que se encuentran clasificadas como vacías no presentaron una buena lactancia ya que tienen mastitis, lo que conlleva al padecimiento más frecuente y caro en las Unidades de Producción Animal de vacas lecheras. Por lo tanto, la decisión última del tambo es su destino a frigorífico para evitar mayores desembolsos de dinero.

A nivel productivo y biológico, con cada preñez, el sexo de la cría tiene un 50% de probabilidades de ser macho y otro 50% de ser hembra. Los machos se destinan únicamente a la producción de carne debido a que si se conservan se generaría un costo adicional para el tambo. En una gran parte de los tambos, los terneros se venden a los pocos días de nacer a empresas ganaderas.

4.2 Análisis de la situación financiera

A efectos de lograr una mejor comprensión acerca de la situación financiera de “Tresemar” se detalla la composición del activo y pasivo correspondiente a los períodos 2017-2019. El análisis se realiza al cierre de cada ejercicio económico agrícola (30 de junio de cada año).

Cuadro 5. Resumen situación financiera

	\$		
	30.06.2017	30.06.2018	30.06.2019
Activo	8.990.574	9.384.260	9.299.339
Pasivo	7.807.290	8.900.619	9.729.608
Patrimonio	1.183.284	483.641	(430.269)

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

De este cuadro, se desprende que el activo aumentó durante el 2017 y 2018, presentando un leve descenso en 2019, año en el cual se afectan negativamente todas las cuentas dentro de este capítulo, a excepción de los semovientes.

Por otra parte, se muestra que el pasivo fue creciendo durante los tres periodos debido al incremento tanto de los pasivos financieros como comerciales. En cuanto al patrimonio, este presenta una importante reducción que se explica por los resultados acumulados negativos.

En los siguientes capítulos, se detalla con mayor profundidad la situación mencionada anteriormente.

4.2.1 Activo

Se define activo como: “Recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos” (Marco Conceptual - IASB, 2010)

Cuadro 6. Estructura de activo

Activo	\$		
	30.06.2017	30.06.2018	30.06.2019
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes al efectivo	114.800	165.800	121.100
Deudores comerciales	481.062		
Otras cuentas por cobrar	-	264.090	230.447
Total activo corriente	595.862	429.890	351.547
Activo no corriente			
Semovientes	6.247.827	6.986.625	7.124.377
Praderas y Leguminosas	1.225.000	1.225.000	1.225.000
Propiedad, planta y equipo	921.885	742.745	598.415
Total activo no corriente	8.394.712	8.954.370	8.947.792
Total activo	8.990.574	9.384.260	9.299.339

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

4.2.1.1 Activo corriente

“Una entidad presentará sus activos corrientes y no corrientes como categorías separadas en su estado de situación financiera, excepto cuando una presentación basada en el grado de liquidez proporcione una información fiable que sea más relevante. Independientemente del método de presentación adoptado, una entidad revelará el importe esperado a recuperar después de los doce meses para cada partida de activo que combine importe a recuperar:

- (a) dentro de los doce meses siguientes después del periodo sobre el que se informa, y*
- (b) después de doce meses tras esa fecha” (IFRS, 2010).*

Tal como se puede observar en el Cuadro 6, la cuenta correspondiente a “Efectivo y equivalente”, no presenta variaciones significativas.

Por otra parte, la cuenta “Deudores comerciales” hace referencia al saldo a cobrar con CONAPROLE por concepto de remisión de leche. Al cierre del año 2017 el importe era de \$ 481.062. Para los años 2018 y 2019, esta tiene importe cero debido a que el productor tiene más obligaciones que derechos. Por esta razón, no recibe ingresos por la remisión de leche a CONAPROLE, pero disminuye su deuda.

El saldo de “Otras cuentas por cobrar” se explica por la existencia de saldos a recibir con la Dirección General Impositiva (DGI) como resultado de las retenciones realizadas por CONAPROLE por concepto del Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios (IMEBA). “Tresemar” optó por tributar el Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE), por lo cual todo lo retenido se utiliza para el pago de este último impuesto.

4.2.1.2 Activo no corriente

Por el contrario, se define el activo no corriente como aquel que se espera recuperar en un periodo mayor a los doce meses de la fecha en la que se informa.

El rubro más significativo es el de “Semovientes” que comprende al ganado. Las variaciones que se presentan en el mismo ya fueron explicadas anteriormente y se deben al foco de brucelosis sufrido en 2017. Esto generó un leve crecimiento en 2018 que aumentó considerablemente en 2019 como resultado de la inversión realizada y de los cambios productivos que se realizaron en el tambo.

La cuenta contable “Praderas y Leguminosas” se mantuvo incambiada a lo largo de los tres ejercicios. No se logró validar la razonabilidad de este saldo ya que el productor no tiene certeza absoluta de la correspondencia de este y tampoco se obtuvo respuesta del responsable de la elaboración de los estados contables. Una posible interpretación sería la aplicación de la NIIF 16, que permite activar el arrendamiento. Como contrapartida, se deberían haber consideradas otras cuentas tales como el pasivo asociado al contrato, los intereses perdidos por este concepto, entre otras que no se visualizan en los balances. De todas formas, si se optara por esta clasificación, se deberían presentar los estados contables bajo el régimen de NIIF Full pero se elaboran según NIIF para PYMES. Una segunda interpretación sería la activación del stock de fardos producidos en el tambo para proporcionarle al rodeo según la necesidad. Sin embargo, llama la atención que no haya variación en ninguno de los tres años y aún más considerando que en el 2019, se focalizaron en la eficiencia productiva.

A su vez, dentro de los activos no corrientes se encuentra la propiedad, planta y equipo que se define como: “*los activos tangibles que:*

- (a) *Posee una empresa para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios, para arrendarlos a terceros o para propósitos administrativos; y*
- (b) *Se espera usar durante más de un periodo contable” (IFRS, 2001).*

“Un elemento de la propiedad, planta y equipo debe ser reconocido como activo cuando:

- (a) Es probable que la empresa obtenga los beneficios económicos futuros derivados del mismo; y
- (b) El costo del activo para la empresa puede ser medido con suficiente fiabilidad.

Frecuentemente, las partidas de propiedades, planta y equipo representan una importante porción de los activos totales de la empresa, por lo que resultan significativas en el contexto de su posición financiera” (IFRS, 2001).

Se detalla la composición de propiedad, planta y equipo correspondiente a “Tresemar” en el Cuadro 7.

Cuadro 7. Propiedad, Planta y Equipo

Propiedad, Planta y Equipo	Importe \$
Pastera de 5 discos	30.185
Tanque de frío de 2000 litros	75.462
Máquina de ordeño de 6 órganos	51.314
Pulverizadora y Fertilizadora	24.148
Rotativa para desmalezar	6.953
Tractor Massey Fergusson	326.437
Zorra de 2 ruedas	10.565
Enfardadora	61.704
Desensilador	11.648
TOTAL	598.415

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

4.2.2 Pasivo

Respecto al pasivo se define como: “Una obligación presente de la entidad surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos” (Marco Conceptual - IASB, 2010).

Cuadro 8. Estructura de pasivo

	\$		
	30.06.2017	30.06.2018	30.06.2019
Pasivo			
Pasivo corriente			
Acreedores comerciales	872.936	894.661	1.730.840
Préstamos	575.021	640.837	1.161.006
Total pasivo corriente	1.447.957	1.535.498	2.891.846
Pasivo no corriente			
Préstamos	6.359.333	7.365.121	6.837.762
Total pasivo no corriente	6.359.333	7.365.121	6.837.762
Total pasivo	7.807.290	8.900.619	9.729.608

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

4.2.2.1 Pasivo corriente

“Una entidad presentará sus pasivos corrientes y no corrientes, como categorías separadas en su estado de situación financiera, excepto cuando una presentación basada en el grado de liquidez proporcione una información fiable que sea más relevante. Independientemente del método de presentación adoptado, una entidad revelará el importe esperado a cancelar después de los doce meses para cada partida de pasivo que combine importe a cancelar:

- (a) dentro de los doce meses siguientes después del periodo sobre el que se informa, y
- (b) después de doce meses tras esa fecha” (IFRS, 2010).

El pasivo comercial es en su totalidad con Prolesa (Productores de Leche S.A.) al cual se le compran diferentes insumos para la producción como son: la ración, el fertilizante, las semillas y los agroquímicos. Este saldo aumentó considerablemente en el ejercicio cerrado en 2019, debido a que se hizo una inversión en la alimentación del rodeo para obtener mejores resultados productivos. Además, el importe adeudado genera intereses capitalizables a una tasa compuesta del 30% anual lo que incrementa el mismo al ser una esta muy alta.

Las cuentas relacionadas a préstamos tales como intereses perdidos y diferencias de cambio no se pudieron validar dado que no se proporcionó la información necesaria (vales bancarios). Por lo tanto, se toman como correctos los datos presentados en el balance cerrado al 30 de junio de 2019, tan sólo verificando el saldo final contra la central de riesgos del BCU, los cuales coinciden.

Cuadro 9. Composición de la deuda de corto plazo

Deuda de corto plazo						
Institución	Fecha de origen	Plazo	Moneda	Capital solicitado	TC al	
					30/06/19	Capital en \$
BROU	1/5/2016	15 años	USD	18.000	35,18	633.276
HSBC Bank	1/7/2015	4 años	USD	6.500	35,18	228.683
Microfinanzas BROU	1/7/2015	3 años	USD	2.500	35,18	87.955
Bandes Uruguay S.A.	1/7/2017		USD	6.000	35,18	211.092
TOTAL				33.000		1.161.006

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

4.2.2.2 Pasivo no corriente

Por el contrario, se define el pasivo no corriente como aquel que se espera cancelar en un periodo mayor a los doce meses de la fecha en la que se informa.

El pasivo financiero, es en su mayoría de largo plazo, lo cual presenta razonabilidad teniendo en cuenta la situación del tambo. Este se encuentra compuesto de la siguiente manera:

Cuadro 10. Composición de la deuda de largo plazo

<i>Deuda de largo plazo</i>						
Institución	Fecha de origen	Plazo	Moneda	Capital solicitado	TC al	
					30/06/19	Capital en \$
BROU	1/5/2016	15 años	USD	128.465	35,18	4.519.656
HSBC Bank	1/7/2015	4 años	USD	42.832	35,18	1.506.915
Microfinanzas BROU	1/7/2015	3 años	USD	3.643	35,18	128.168
Bandes Uruguay S.A.	1/7/2017		USD	19.414	35,18	683.023
TOTAL				194.354		6.837.762

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

Las calificaciones de riesgo crediticio de “Tresemar” al cierre del 2019 varían dependiendo de la institución financiera. Tanto en el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) como en HSBC la calificación es de 3, lo que significa que el tambo tiene capacidad de pago comprometida y cuya situación crediticia presenta problemas importantes. Sin embargo, en el Banco Bandes y en República Microfinanzas, la calificación es de 1C lo que refiere a un deudor con capacidad de pago fuerte. Generalmente son clientes con operaciones vigentes o con menos de 10 días de vencidas.

4.2.3 Patrimonio

En cuanto al patrimonio, este se puede definir como: “La parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos” (Marco Conceptual - IASB, 2010).

Cuadro 11. Estructura de patrimonio

Patrimonio	\$		
	30.06.2017	30.06.2018	30.06.2019
Patrimonio			
Capital	1.441.294	1.441.294	1.441.294
Reserva legal			
Resultados acumulados	(118.949)	(258.010)	(957.653)
Resultado del ejercicio	(139.061)	(699.643)	(913.910)
Total patrimonio	1.183.284	483.641	(430.269)

Fuente: elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

La cuenta “Capital integrado”, se mantiene incambiada a lo largo de los tres años de análisis. La misma, se conforma por un aporte inicial en especies de 50 cabezas de ganado que equivalen a \$ 980.000. Por otra parte, en 2017 se integraron \$ 461.294 con el fin de comprar ganado para mitigar la pérdida sufrida por el foco de brucelosis de ese año.

Los “Resultados acumulados” aumentaron debido a las pérdidas significativas que sufrió “Tresemar” que se explican mediante los resultados negativos de los ejercicios 2017 a 2019. En términos generales, esto se debe principalmente a que el tambo presenta más egresos que ingresos.

Cabe destacar para el ejercicio finalizado el 30.06.2019, “Tresemar” cerró con un patrimonio negativo, lo cual cuestiona el principio de empresa en marcha. Este “refiere a la permanencia en el futuro de una organización, en la medida que continuará con las operaciones centrales del negocio. Es decir, se trata de una empresa funcionando que no va a cerrar, en el corto plazo. Cuando una empresa no cumpla tal supuesto, deberá revelar este hecho en las notas a los estados financieros, así como las razones por las cuales no se considera un negocio en marcha” (Auren, 2016).

El Directorio de “Tresemar” está al tanto del riesgo en el que se podría incurrir en caso de no revertir la situación. Sin embargo, se encuentran tomando decisiones a nivel productivo, económico y financiero, con el objetivo de continuar las actividades.

Las cuentas patrimoniales presentan un alto nivel de importancia en el análisis, dado que las mismas representan los fondos propios de la organización. Las organizaciones se financian o bien por fondos de terceros o por fondos propios, por lo cual es relevante conocer las proporciones de estos, para lograr optimizar la estructura financiera.

4.3 Análisis de Resultados

Como base para el análisis del rendimiento del tambo, se utilizó el estado de resultado para los períodos cerrados al 30 de junio de los años 2017,2018 y 2019. En el mismo, se pueden observar tantos los ingresos como los egresos de la empresa en el ejercicio económico, como se muestra a continuación:

Cuadro 12. Estado de resultados

Estado de resultados

	\$		
	30.06.2017	30.06.2018	30.06.2019
Ingresos operativos netos	6.892.694	6.750.051	6.979.747
Egresos operativos	(5.732.070)	(5.928.491)	(5.890.722)
Resultado bruto	1.160.624	821.559	1.089.025
Otros ingresos			
Otros gastos	(167.353)	(176.728)	(157.314)
Resultados financieros	(1.132.332)	(1.344.475)	(1.845.621)
Resultado del ejercicio antes de impuesto a la renta	(139.061)	(699.643)	(913.910)
Impuesto a la renta	-	-	-
Resultado del ejercicio	(139.061)	(699.643)	(913.910)

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

4.3.1 Ingresos operativos

La fuente de ingresos de la empresa se explica por dos grandes líneas productivas: venta de leche y venta de vacunos, según se detalla en el Cuadro 13.

Cuadro 13. Ingresos operativos

	\$		
	<u>30.06.2017</u>	<u>30.06.2018</u>	<u>30.06.2019</u>
Venta de leche	5.636.416	5.905.987	5.696.171
Venta de vacunos	1.256.278	844.064	1.283.576
	<u>6.892.694</u>	<u>6.750.051</u>	<u>6.979.747</u>

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

La principal fuente de ingresos del tambo es la remisión de leche. En el 2018 “Tresemar” presentó un buen año tanto a nivel productivo, con grandes cantidades de litros de leche remitidos, así como también al precio promedio por litro de leche. Para el año siguiente, los niveles fueron bastante inferiores, como resultado de una menor remisión de litros de leche a planta, y una caída en los precios promedios por litro de leche. Este último fenómeno surgió como resultado de cambios en el mercado internacional y afectó a la gran mayoría de la industria lechera nacional.

Cuadro 14. Venta de leche

	\$		
	<u>30.06.2017</u>	<u>30.06.2018</u>	<u>30.06.2019</u>
Cantidad en litros	571.069	587.302	516.557
Precio promedio por litro	9,44	10,03	9,92
	<u>5.389.298</u>	<u>5.890.921</u>	<u>5.123.632</u>

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

En cuanto a la segunda fuente de ingresos, se encuentra la venta de vacunos. Esta, hace referencia a aquellos animales que se destinan a empresas ganaderas tales como terneros dado que implican un costo elevado de mantenimiento y no ingresan al ciclo productivo. También se incluyen en este concepto aquellas vacas que presenten problemas de mastitis, o con varios periodos de malas lactancias, siendo el destino de estas el frigorífico. Por otra parte, una de las nuevas políticas de crecimiento productivo implementada por “Tresemar” involucra la venta de vaquillonas debido a que se consideran poco eficientes en la crianza de estas, por lo cual lo obtenido por este concepto se encuentra comprendido en la venta de vacunos.

4.3.2 Egresos

4.3.2.1 Egresos operativos

Los egresos operativos son indispensables para el desarrollo de la actividad, permitiendo garantizar el adecuado funcionamiento del negocio. Estos se consideran costos y no gastos, debido a que, al consumirse en el ciclo productivo, se deben incluir en el precio de la leche, imputándose directamente al costo de ventas.

El sector lácteo en Uruguay se encuentra en lo que se denomina como “competencia perfecta”. Esto quiere decir que ningún productor puede influir en el precio del bien, por lo cual son tomadores de precio y no fijadores de los mismos. Por esta razón, los tambos más eficientes serán los que tengan menores costos operativos, obteniendo un margen bruto más elevado.

En “Tresemar” los egresos operativos más significativos se concentran en sueldos y cargas sociales, arrendamientos y ración, los cuales representan 25%, 16% y 15% sobre el total del año 2019. Se detalla la composición del mencionado rubro en el Cuadro 15.

Cuadro 15. Egresos operativos

	\$		
	<u>30.06.2017</u>	<u>30.06.2018</u>	<u>30.06.2019</u>
Sueldos y cargas sociales	1.039.910	1.154.780	1.464.260
Arrendamientos	794.905	899.634	971.580
Racion	736.725	822.508	905.031
Asociaciones y Soc. Médicas	549.244	545.103	425.042
Sanidad e higiene	503.195	493.644	213.853
Semillas	319.499	281.992	320.308
Insumos	287.306	222.548	172.546
Fertilizantes	264.620	272.943	291.496
Amortizaciones	222.346	179.140	144.330
Honorarios profesionales	220.038	230.784	153.384
Combustible	195.506	210.138	234.362
Agroquímicos	159.253	171.752	127.920
UTE, ANTEL, OSE	155.524	176.145	195.425
Retenciones legales y fletes	145.741	151.775	144.856
Ropa de trabajo, gastos asociados al personal	87.771	60.124	65.847
Seguro y Patente	50.487	55.482	60.482
	<u>5.732.070</u>	<u>5.928.491</u>	<u>5.890.722</u>

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

La cuenta “sueldos y cargas sociales”, hace referencia al costo anual de la mano de obra. Se realiza un análisis de mayor profundidad en el Capítulo 5: “Comparativa de indicadores productivos de “Tresemar” con respecto a modelos lecheros establecidos por INALE “, por lo tanto, no profundizaremos en la explicación de este en este punto.

“Tresemar” configuró un egreso por concepto de Arrendamientos por un importe de \$ 971.580 en el ejercicio finalizado al 30.06.19. Lo que significó un costo promedio de 147 dólares por hectárea en el mismo período. Mediante información obtenida del Anuario Estadístico Agropecuario 2019, el precio promedio por hectárea pagado para el caso de los arrendamientos en Lechería fue de 145 dólares, pudiendo concluir que el costo mencionado, presenta razonabilidad.

“Ración” creció significativamente hasta el año 2019, como consecuencia de la necesidad del tambo de complementar la alimentación recibida mediante pastoreo con altas cantidades de complementos en sala para lograr alcanzar un mejor producto para ser remitido a planta. A mediados del mencionado ejercicio se tomó la decisión productiva de realizar una mejora en la producción de forraje, logrando reducir significativamente este gasto para el 2020.

Cabe destacar, el importante descenso de la cuenta “Sanidad e higiene” en el año 2019, como consecuencia de mejoras en el rodeo mantenido en el tambo. Los años 2017 y 2018, generaron un elevado desembolso en esta como resultado del foco de brucelosis sufrido.

Otro de los rubros contables que presentó una reducción en el ejercicio de análisis corresponde a “Honorarios profesionales” (en donde se registra lo correspondiente al Ingeniero Agrónomo, Médica Veterinaria y Contador Público). Esto se debe a la complicada situación económica del tambo, los mencionados profesionales accedieron a reducción en sus honorarios con la finalidad de colaborar en la salida de la crisis de “Tresemar”.

4.3.2.2 Otros egresos

La cuenta “Otros egresos” incluye tanto el precio diferido como el fondo de productividad. El primero hace referencia a una retención mensual que realiza Conaprole que equivale al 1,5% de la remesa y se vuelca al Fondo de Préstamo Precio Diferido con la finalidad de mantener el precio futuro de la leche. Este fondo se reintegra al socio cuando se genera el cese de actividades. El segundo refiere a otra retención que también realiza la Cooperativa con el fin de generar recursos para financiar inversiones de la Cooperativa que incrementen el valor de la leche remitida. Al igual que el anterior, se retiene el 1,5% mensual de la remesa para volcarlo al fondo. *“A partir de la implementación de este fondo Conaprole pagará periódicamente un sobre precio por la leche recibida, en función de la participación que le corresponda a cada productor” (Conaprole, s.f.)*. De todos modos, este fondo se eliminó en el año 2019, por lo cual para el 2020 no hay más retenciones. Se muestran en el Cuadro 16, los importes abonados por estos dos conceptos.

Cuadro 16. Otros egresos

	\$		
	<u>30.06.2017</u>	<u>30.06.2018</u>	<u>30.06.2019</u>
Precio diferido	83.676	88.364	78.657
Fondo de productividad	83.676	88.364	78.657
	<u>167.353</u>	<u>176.728</u>	<u>157.314</u>

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

4.3.2.3 Resultados Financieros

Los resultados financieros configuraron el ultimo egreso relevante para nuestro análisis. Los mismos representan la diferencia entre los ingresos financieros recibidos como resultado de inversiones y los gastos financieros incurridos en el período.

La empresa no cuenta con inversiones, por lo tanto, el Resultado financiero obtenido, corresponde a los intereses perdidos y la diferencia de cambio generada. Tal como se mencionó en el análisis del pasivo, las deudas financieras no se pudieron verificar con la contra parte, así como tampoco las tasas de intereses correspondiente para cada pasivo o los capitales solicitados, imposibilitándonos en profundizar en las mencionadas cuentas. Procedemos a detallar la composición de los resultados obtenidos, no pudiendo verificar la razonabilidad de estos:

Cuadro 17. Resultados Financieros

	\$		
	<u>30.06.2017</u>	<u>30.06.2018</u>	<u>30.06.2019</u>
Intereses perdidos y Diferencia de cambio	1.020.224	1.220.988	1.703.683
Fondo de Financiamiento y Desarrollo Sustentable de la Actividad Lechera	<u>112.108</u>	<u>123.486</u>	<u>141.938</u>
	<u>1.132.332</u>	<u>1.344.474</u>	<u>1.845.621</u>

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

La cuenta Fondo de Financiamiento y Desarrollo Sustentable de la Actividad Lechera corresponde a un Fondo creado en 2015 con la finalidad de fomentar la producción lechera en Uruguay, mediante el financiamiento de la actividad para aumentar y extender la producción, en busca de un desarrollo sostenible. Está administrado por una Comisión Administradora Honoraria compuesta por representantes del gobierno (MGAP, MIEM y MEF), un representante de la industria láctea y dos representantes de los productores de leche.

“A efectos de financiar el Fondo, por cada litro de leche remitido a planta se le retiene al productor un monto que se reajusta cada seis meses, en función de la evolución del dólar (prestación pecuniaria). Las industrias actúan como agentes de retención de los pagos realizados por los productores, y vuelcan los mismos al FFDSAL en base a la declaración jurada a presentar” (Fondo de Financiamiento y Desarrollo Sustentable de la Actividad Lechera, s.f.).

4.4 Ratios

4.4.1 Ratios de liquidez

A efectos de complementar el análisis de la situación económico-financiera de “Tresemar” se plantean los siguientes ratios:

Cuadro 18. Razón corriente

Razon corriente		
2017	2018	2019
0,412	0,280	0,122

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

La razón corriente determina la capacidad financiera de una empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. El rango promedio es entre 1,5 y 1,75; cuando se excede este valor, se entiende que hay capital ocioso. Una baja liquidez, conlleva a mayor riesgo de incumplimiento de los pasivos corrientes.

La forma de cálculo es:
$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Para el año 2019, este dio como resultado 0,122 lo cual se interpreta que, por cada peso de deuda, hay 0,122 pesos para hacerle frente a las obligaciones de corto plazo. Históricamente, la razón corriente fue disminuyendo como consecuencia del aumento de los pasivos financieros y comerciales, manteniendo un similar nivel de activos.

Una posible solución para proponer sería solicitar mayores plazos para pagar la deuda, lo cual implicaría una reclasificación al pasivo financiero y comercial no corriente.

Cuadro 19. Prueba ácida mayor

Prueba ácida mayor		
2017	2018	2019
0,079	0,108	0,042

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

La prueba ácida mayor permite calcular la cantidad de liquidez, para hacer frente a pasivos sin tener en cuenta ventas ni cobros. También se conoce como el indicador de capital de trabajo, dado que discrimina activos que no son tan líquidos. El rango promedio se encuentra comprendido entre 0,2 y 0,3.

La forma de cálculo es:
$$\frac{\text{Disponibilidades} + \text{Inversiones temporarias}}{\text{Pasivo corriente}}$$

“Tresemar” se posicionó por debajo en los tres períodos de estudio, debido a que, como se mencionó anteriormente, dispone de una baja liquidez. Al no disponer de inversiones temporarias, en caso de cesar con las actividades, el tambo solo puede responder a su pasivo corriente con las disponibilidades, las cuales cumplen únicamente con el 4,2% en el 2019.

Cuadro 20. Liquidez global

Liquidez global		
2017	2018	2019
1,033	0,971	0,894

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

La finalidad de este ratio es simular que la empresa vende todo lo que es vendible, con excepción de los bienes de uso, tomando el supuesto de que estos últimos son la capacidad que tiene la empresa para generar ingresos futuros sobre los pasivos totales. El valor promedio se establece en 1,5.

La forma de cálculo es:
$$\frac{\text{Activo total} - \text{Propiedad, planta y equipo}}{\text{Pasivo total}}$$

Para este caso particular, los resultados obtenidos son más alentadores dado que la empresa posee un alto porcentaje de activos no corrientes que permiten una mayor liquidez. De todos modos, si se cumpliera con el supuesto de este indicador, la empresa solo podría hacer frente al 89,4% de sus obligaciones.

4.4.2 Ratios de endeudamiento

Cuadro 21. Razón de deuda

Razon de deuda		
2017	2018	2019
0,868	0,948	1,046

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

Este ratio indica el porcentaje del activo financiado con recursos de terceros. No hay un valor promedio establecido para este indicador ya que depende del sector y la actividad de cada empresa. De todos modos, este no debería posicionarse por encima de la unidad. Si esto se da, significa que la empresa tiene un nivel mayor de deuda que de fondos propios y por tanto se encuentra en causal de disolución, como sería el caso de “Tresemar”. Como ya se mencionó, a pesar de cumplir con este motivo, el tambo está buscando revertir la situación.

La forma de cálculo es:
$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

“Un alto nivel de deuda en la estructura de capital puede dificultar el pago de los cargos principales y por intereses a su vencimiento; además, con una posición de deuda alta se corre el riesgo de quedarse sin efectivo bajo condiciones adversas” (Froylán Melchor López, s.f.).

Una oportunidad de mejora sería realizar aportes de capital.

Cuadro 22. Pasivo corriente

Pasivo corriente		
2017	2018	2019
0,185	0,173	0,297

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de "Tresemar".

Representa la proporción del pasivo corriente sobre el pasivo total. La mayor parte de la deuda del tambo es a largo plazo con un 70%, mientras que a corto se fijó el restante 30%. Es razonable esta proporción ya que sus activos corrientes son muy bajos y a menor porcentaje de pasivo corriente, mayor probabilidad de cumplimiento con las deudas.

La forma de cálculo es:
$$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$$

4.4.3 Ratios de rentabilidad

Cuadro 23. Rentabilidad sobre activos

Rentabilidad sobre activos		
2017	2018	2019
N/A	-0,076	-0,098

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de “Tresemar”.

La rentabilidad de los activos evalúa la capacidad de generar ganancias. Se toman en consideración dos factores que son los recursos propios de la empresa y el resultado del último ejercicio. Este ratio no toma en cuenta únicamente el patrimonio invertido por los accionistas, sino todos los activos de la empresa.

En 2019, se observó una reducción del indicador como consecuencia de resultados acumulados negativos, principalmente generado por los intereses y diferencia de cambio. Por cada peso que se invierte en el activo, se pierde un 9,8%.

La forma cálculo es:
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Promedio de activos}}$$

Se entiende por utilidad neta el resultado del ejercicio. Este surge de la afectación al resultado bruto de los intereses, diferencia de cambio e impuestos.

Para mejorar este valor se podría proponer la reducción de los costos operativos y financieros, para aumentar la utilidad neta o subir los precios para obtener más ingresos. Esto último es válido solo si la empresa tiene capacidad de fijación de precios, por lo cual no sería de aplicación para el tambo que es tomador de estos.

Capítulo 5. Comparativa de indicadores productivos de “Tresemar” con respecto a modelos lecheros establecidos por INALE.

El Instituto Nacional de la Leche ha establecido diferentes modelos productivos que se adaptan a las realidades de los tambos uruguayos. Se distinguen en función de determinados indicadores los cuales pueden ser: nivel de ingresos, producción anual en litros de leche, litros por hectárea vaca masa (l/haVM) y sistema de producción en base a pasturas o suplementos.

De acuerdo con los criterios de clasificación mencionados, se entiende que “Tresemar” se encuentra comprendido en el modelo número 8 del INALE. Este abarca a los tambos que producen entre 480.000-1.000.000 litros de leche anuales. Asimismo, se ajusta a la situación del caso de estudio dado que el sistema de producción es de base pastoril con bajo porcentaje de concentrados.

Además, el modelo 8 establece un nivel productivo superior a 4.600 litros por hectárea de vaca masa; “Tresemar” alcanzó en 2019 los 4.694 litros dado que produjo un total de 690.000 litros anuales sobre una superficie de 147 hectáreas por vaca masa.

5.1 Indicadores INALE

5.1.1 Precio por litro de leche

Uno de los indicadores elegidos para analizar es el precio por litro remitido a planta. De acuerdo con lo establecido en el artículo 7° de la Ley 18.100, la Oficina de Programación y Política Agropecuaria (OPYPA) es la que publica mensualmente el precio promedio de la leche al productor. En el Cuadro 12 se puede observar la comparación entre el precio promedio según OPYPA y el obtenido por “Tresemar” para el periodo julio 2019 - junio 2020.

Si bien se presentan algunas variaciones, el precio por litro remitido del tambo se mantuvo en la misma línea que el establecido por OPYPA.

Cuadro 12. Precio promedio de la leche al productor

	OPYPA	Tresemar
Jul-19	10,68	11,12
Ago-19	10,94	11,14
Set-19	11,1	11,33
Oct-19	11,21	11,53
Nov-19	11,14	11,54
Dic-19	11,28	11,48
Ene-20	11,64	11,31
Feb-20	11,92	11,83
Mar-20	12,10	11,73
Abr-20	12,31	12,11
May-20	12,52	12,56
Jun-20	12,28	12,36

Fuente: elaboración propia en base a OPYPA e información obtenida de “Tresemar”.

El precio se relaciona directamente con el porcentaje de sólidos totales que se compone de grasa y proteína. El INALE establece como promedio un 7,19% de sólidos que se divide en 3,81% de grasa y 3,38% de proteína. En cambio, “Tresemar” alcanza un nivel de 3,77% de grasa y 3,48% de proteína, por lo cual se encuentra comprendido en los parámetros estipulados.

5.1.2 Producto bruto

El siguiente indicador hace referencia al producto bruto. El INALE considera como producción promedio un total de 680.079 litros anualmente con un precio de \$11,77 por litro, mientras que “Tresemar” se ubica levemente por encima, tanto en producción con 690.000 litros, como en el precio de \$11,96 por litro, como se muestra en el Cuadro 13. Es decir, el tambo se posiciona en un 1,14% por arriba del promedio a nivel productivo y en 9,69% sobre el precio.

Cuadro 13. Producto bruto

	Producción anual (litros)	\$/lt	\$ total
INALE	680.079	11,77	8.003.622
Tresemar	690.000	11,96	8.252.400

Fuente: elaboración propia en base a INALE e información obtenida de “Tresemar”.

5.1.3 Remuneración de trabajadores

El tercer indicador corresponde a las remuneraciones de los trabajadores. Tresemar genera un costo mensual de \$107.141, mientras que INALE determina un gasto de \$58.346. Por lo cual, se puede concluir que los sueldos obtenidos por los trabajadores del tambo no sólo son más altos que los fijados de acuerdo con el Consejo de Salarios, como se mencionó anteriormente, sino también, se encuentran duplicados en comparación a los tambos de similares características.

Cuadro 14. Remuneraciones

INALE			
MO remunerada	Personas	\$/mes/trabajador	\$/mes total
Tractorista	0,4	31.979	11.278
Ordeñador	0,7	33.005	22.524
Racionero	0,1	31.979	2.674
Peón esp.	0,5	31.979	15.990
Peón	0,1	29.851	2.985
Otros	0,1	29.851	2.896
Total mensual con alimentación y vivienda	1,816		58.346
			\$/año
Salario Anual			700.157
Aguinaldo	1/12		58.346
Salario Vacacional	1/18		38.898
Total anual			797.401

TRESEMAR			
MO remunerada	Personas	\$/mes/trabajador	\$/mes total
Cap/adm	1,0	44.360	44.360
Peón A	1,0	31.686	31.686
Peón B	1,0	31.095	31.095
Total mensual con alimentación y vivienda	3,000		107.141
			\$/año
Salario Anual			1.285.692
Aguinaldo	1/12		107.141
Salario Vacacional	1/18		71.427
Total anual			1.464.260

Fuente: elaboración propia en base a INALE e información obtenida de "Tresemar".

5.1.4 Indicadores físicos

En cuanto a los indicadores físicos, el INALE establece una superficie promedio de vaca masa de 120 hectáreas mientras que “Tresemar” presenta 147 hectáreas. Se entiende por este *“el área de pastoreo directo de vacas en ordeño y vacas secas, más el área de reservas destinadas a las vacas masa”* (CONAPROLE, 2011).

Asimismo, “Tresemar” cuenta con 116 vacas de ordeño y 30 vacas secas, totalizando 146 vacas masa. El INALE establece un promedio de 104 vacas de ordeño y 129 vacas masa. La relación de vaca de ordeño sobre vaca masa entre el Instituto y el tambo no presenta distanciamientos significativos ya que el primero establece un 81%, mientras que para el segundo es de 83%.

De acuerdo con el análisis realizado previamente, se podría concluir que “Tresemar” se encuentra en una situación productiva ventajosa con respecto al promedio. Sin embargo, si se comparan los resultados obtenidos a través de los indicadores físicos, se puede observar que el tambo podría ser más eficiente en su producción debido a que con 12 vacas de ordeño adicionales, remite tan solo 9.921 litros extra. Esto se detalla en el Cuadro 15, en el cual se expone la relación de litros por vaca de ordeño remitido por día, los litros por vaca masa anuales y los litros por hectárea por vaca masa anuales.

Cuadro 15. Indicadores físicos

INDICADORES FÍSICOS		INALE	Tresemar
Productividad animal	L/VO/día	17,92	16,30
Productividad animal	L/VM	5.292	4.726
Productividad tierra	L/ha VM	5.672	4.694

Fuente: elaboración propia en base a INALE e información obtenida de “Tresemar”.

Capítulo 6. Alternativas de mejora

Luego de haber analizado la situación económico-financiera de “Tresemar” se plantean las siguientes alternativas de mejora. Cabe destacar que los balances proporcionados, debieron ser reformulados ya que el objetivo de estos era cumplir con el requerimiento de las instituciones financieras, a efectos de obtener una calificación crediticia y no con la finalidad de la toma de decisiones.

En primer lugar, se recomienda dentro del activo llevar un mayor control con respecto a la cuenta “Praderas y Leguminosas”, detallar que incluye y analizar por qué razón no varió en los últimos tres ejercicios. Asimismo, se encontraron deficiencias en el rubro “Propiedad, planta y equipo” dado que, inicialmente, los balances no contaban con el cuadro correspondiente, que establece tanto altas y bajas de la maquinaria, así como revaluaciones y amortizaciones del periodo al igual que la acumulada. A su vez, se debería establecer un criterio para la valuación de estos activos que podría ser o bien costo histórico o mediante revaluación. Según las notas presentadas, el tambo utiliza el primer modelo mencionado, pero no lleva cuenta de amortización del ejercicio ni la acumulada. Se pudo verificar que no existen estas partidas porque el valor de “PPE” se mantuvo igual en los tres años de análisis. Dado que uno de los directores de “Tresemar” es rematador, se podría utilizar el método de revaluación que reflejaría los valores más certeros.

En cuanto al pasivo, se recomienda rearmar los cuadros de deuda, partiendo de los vales bancarios y considerando la tasa de interés, el capital solicitado, el plazo, las cuotas del pago y los intereses perdidos y a vencer. De acuerdo con lo consultado con docentes especializados en la materia, se aconseja el refinanciamiento de la deuda, adquiriendo un nuevo préstamo a largo plazo que cubra la totalidad del pasivo corriente y lo correspondiente a un año del no corriente, en el cual la tasa de interés sea inferior a la sumatoria ponderada de las tasas de los préstamos actuales. Lo ideal, sería obtener un nuevo pasivo con estas características y de ser posible, con un periodo de gracia de 1 a 2 años. Con respecto al acreedor comercial (Prolesa), se sugiere gestionar la deuda en función del periodo en el que va a ser consumido. También se propone reducir al máximo los atrasos en los pagos con el proveedor dado que la tasa de interés es muy elevada (30% anual).

Para finalizar el análisis del pasivo, se debería controlar la adecuada exposición de estos logrando que el activo corriente, sea por lo menos, una vez y media mayor que el pasivo corriente lo que equivaldría para el 2019 a un activo menor a doce meses de 4.337.769 pesos.

Como se mencionó anteriormente, la empresa no es autosuficiente, es decir, no alcanza a cubrir sus obligaciones con los ingresos que genera. Por esta razón, uno de los propietarios aporta dinero por un valor de 2.000 dólares mensuales, los cuales no se capitalizan y, por ende, nunca se consideran dentro del patrimonio de la sociedad. Esto conlleva a la siguiente recomendación: capitalizar todos los aportes que se realicen por parte de los socios. De esta manera, aumentaría el capital integrado y se amortiguaría el impacto de los resultados acumulados negativos, permitiendo evitar ir en contra del principio de empresa en marcha.

Por otro lado, se debe tener en cuenta lo establecido por el literal B) del artículo 16 de la Ley 17.777 que regula la disolución de Sociedades Agrarias: *“Serán causales de disolución de las sociedades y asociaciones agrarias:*

B) Por cesación de pago de obligaciones que superen el 75% (setenta y cinco por ciento) de su patrimonio.”

En este caso, “Tresemar” no se encuentra en causal de disolución ya que está haciendo frente a sus deudas. De todas formas, se debe cuidar el cumplimiento de este punto.

Luego de haber visto los balances de la empresa y analizado sus necesidades, se entiende que lo mejor sería la preparación de los estados contables útiles para la toma de decisiones, lo que conlleva un juego de notas completo en el que se detalle la información relevante correspondiente a cada rubro. Así como también se detectó la necesidad de establecer reuniones periódicas interdisciplinarias, para coordinar esfuerzos en el cumplimiento de las metas del tambo, para lograr salir de la crisis.

Por último, a nivel tributario, se recomendaría optar por tributar el Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios (IMEBA), en lugar del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE). En principio, “Tresemar” debería tributar IRAE

perceptivamente por su forma jurídica, tal como se establece en el literal a), numeral 3° del siguiente artículo del Título 4:

“Artículo 3°.- Rentas empresariales.- Constituyen rentas empresariales:

A) Las obtenidas por los siguientes sujetos, cualesquiera sean los factores utilizados:

3. Las asociaciones agrarias, las sociedades agrarias y las sociedades civiles con objeto agrario.”

Sin embargo, el decreto reglamentario del IRAE (150/007) indica en su artículo 9°, que las sociedades agrarias deberán tributar obligatoriamente este impuesto siempre y cuando el monto de los ingresos que generan rentas agropecuarias comprendidas en el literal a) del artículo 4°, es decir, derivadas de la actividad agropecuaria, superen las 2.000.000 de Unidades Indexadas.

Por lo tanto, según las aclaraciones que se realizaron anteriormente, sería más beneficioso para la empresa, tributar por IMEBA a una tasa del 1,10% para la venta de leche a la cual se le agrega un 0,4% destinado al Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA). Para la venta de ganado bovino la tasa correspondiente es de 2% con un complemento de 0,20% que tiene como destino el Movimiento Pro Erradicación de la Vivienda Rural Insalubre (MEVIR), y un 0,4% para el INIA.

De esta manera, la utilización de las tasas mencionadas implicaría un costo menor de impuestos ya que estas son menores al 25% correspondiente a IRAE. A su vez esto simplificaría los procesos dado que CONAPROLE es agente de retención de IMEBA.

Capítulo 7. Conclusiones

Tras haber cumplido el objetivo principal del presente trabajo, que consistió en analizar la situación económico-financiera de la empresa “Tresemar” se puede llegar a las siguientes conclusiones:

La realidad que atraviesa el tambo presenta dificultades en varios aspectos como a nivel financiero, contable, tributario y administrativo.

El principal problema radica en la falta de información para la toma de decisiones, dado que los estados contables se realizan a efectos de únicamente ser presentados ante instituciones financieras, por lo cual no son útiles para mejorar la gestión. Por otra parte, cabe destacar que estos, no cumplen con la normativa contable aplicable a Uruguay.

Desde la perspectiva financiera, se recomienda tener un mayor control y organización sobre la deuda. De esta forma, se podría calcular el costo real anual de las obligaciones, permitiendo reconocer el gasto actual y futuro. Asimismo, se plantea la posibilidad de refinanciar la deuda, lo que involucraría grandes esfuerzos a nivel productivo que conlleven a mejorar los resultados económicos.

En cuanto al aspecto tributario, se entiende que la decisión de “Tresemar” de optar por IRAE no es la recomendada, dado que no es la mas beneficiosa. Esta implica una tasa mucho más elevada en aquellos ejercicios en los cuales la renta es positiva. Al decidir tributar este impuesto, el tambo queda obligado a permanecer en el mismo durante tres ejercicios económicos. Si opta por IMEBA se aplican tasas inferiores siempre que sus ingresos no superen las 2.000.000 UI, mientras que, si excede este límite, deberán aplicar la tasa de IRAE pero únicamente por aquellos ejercicios que no cumplan con la condición.

Si bien se han tomado medidas productivas para revertir la situación que se logran ver en este nivel, estas no alcanzan a reflejarse en los estados dado que cuenta con un pasivo muy elevado. Esto, junto con los resultados acumulados negativos contribuye a cuestionar el principio de empresa en marcha el cual es el supuesto básico de la contabilidad. Lo mencionado debería revelarse en las Notas a los estados contables, lo que implica un déficit actualmente para la empresa.

Por otra parte, para lograr cambiar el patrimonio negativo se aconseja capitalizar todos los aportes realizados por los socios. Es importante recordar que los mismos deben reconocerse en los estados financieros dentro del patrimonio; estos solo se compensan con dividendos, pero no es una deuda exigible. De ser esta última, debería contabilizarse en el pasivo lo cual empeoraría la situación dado que sería una obligación adicional por pagar. De no cumplir con esto, se incurre en el riesgo de pasivos encubiertos, lo cual sería un error a las normas contables.

Otra alternativa posible sería fusionarse con la sociedad familiar o bien incorporar un nuevo accionista minoritario.

Para finalizar, y al solo efecto de brindarle información requerida al productor, la Sociedad Agraria de Responsabilidad Limitada puede solicitar concurso en cualquier momento y queda obligado a disolverse una vez que cumpla con alguna de las causales previstas en el artículo 16 de la Ley 17.777. Los socios serán solidariamente responsables hasta la concurrencia de lo aportado.

Capítulo 8. Bibliografía.

INALE, Instituto Nacional de la Leche (s.f). Recuperado el 15 de agosto de 2020:

<https://www.inale.org/uruguay-lechero/>

DIEA (2019), *Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca*. Recuperado el 5 de setiembre de 2020, de Anuario Estadístico 2019:

<https://descargas.mgap.gub.uy/DIEA/Anuarios/Anuario2019/Anuario2019.pdf>

Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. M. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires. Recuperado el 5 de setiembre de 2020:

<https://docplayer.es/64775473-Introduccion-a-la-metodologia-de-la-investigacion-aplicada-al-saber-administrativo.html>

El telégrafo (2020). *Crece volumen de los créditos vencidos en sector lácteo y máximo endeudamiento en frigoríficos*. Recuperado el 9 de setiembre de 2020.

<https://www.eltelegrafo.com/2020/04/crece-volumen-de-los-creditos-vencidos-en-sector-lacteo-y-maximo-endeudamiento-en-frigorificos/#:~:text=Y%20alcanzaron%20el%20m%C3%A1ximo%20registrado,%24S%2012%2C87%20millones.>

Plan Agropecuario (s.f.) Recuperado el 9 de setiembre de 2020.

https://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R143/R_143_32.pdf

Pablo Gregorini, Lorena Agnelli y Carlos Masino. (2007). *Producción animal en pastoreo*. La Plata, Argentina. Recuperado el 10 de setiembre de 2020.

http://www.produccion-animal.com.ar/produccion_y_manejo_pasturas/pastoreo%20sistemas/61-produccion_en_pastoreo.pdf

Carlos Alejandro Giordani. (1973). *Método de aprovechamiento de pasturas*. Argentina. Recuperado el 10 de setiembre de 2020.

http://www.produccion-animal.com.ar/produccion_y_manejo_pasturas/pastoreo%20sistemas/26-aprovechamiento_pasturas.pdf

Fabian Martínez. (2020). *Sistemas de pastoreo: pastoreo continuo*. Recuperado el 10 de setiembre de 2020.

<https://infopastosyforrajes.com/sistemas-de-pastoreo/pastoreo-continuo/>

A. Armúa Rosa. (2013). *Efecto de la frecuencia de pastoreo sobre la productividad de un campo natural*. Recuperado el 10 de setiembre de 2020.

<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/8728/1/3923arm.pdf>

E. Aloy, M. Bazzano y M. Calvo. (2017). *Combinación de diferentes niveles de forraje fresco y ración totalmente mezclada en dietas de vacas lecheras: efectos sobre el consumo, producción y composición de leche*. Recuperado el 11 de setiembre de 2020.

<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/24899/1/FV-32973.pdf>

MGAP. (2019). *Anuario OPYPA*. Recuperado el 11 de setiembre de 2020 de Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca:

<https://descargas.mgap.gub.uy/OPYPA/Anuarios/Anuario%202019/ORIGINAL%202019%20OPYPA%20INTERACTIVO%20agregado%2018-12-2019.pdf>

MGAP. (2020). *Fiebre aftosa*. Recuperado el 13 de setiembre de 2020 de Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca:

<https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/politicas-y-gestion/fiebre-aftosa>

Molina, A. (2016). *Bienes intermedios*. Recuperado el 13 de setiembre de 2020.

<https://leyderecho.org/bienes-intermedios/>

Zonaeconomica.com. (s.f.). *Recursos Humanos*. Recuperado el 13 de setiembre de 2020.

<https://www.zonaeconomica.com/recursos/humanos>

Chen, C. (s.f.). *Costos y gastos*. Recuperado el 13 de setiembre de 2020.

<https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-costo-y-gasto/#:~:text=La%20diferencia%20entre%20costo%20y,venta%20del%20producto%20o%20servicio.>

Poder Legislativo. (2004). *Ley N° 17.777*. Recuperado el 13 de setiembre de 2020.

<https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp6233864.htm>

Banco Central del Uruguay. (s.f.). *Categorías de Riesgo Crediticio*. Recuperado el 7 de octubre de 2020.

https://www.bcu.gub.uy/Servicios-Financieros-SSF/Paginas/Central_Riesgos_Categorias.aspx

MEF. (s.f.). *NIC 16*. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de Ministerio de Economía y Finanzas:

<https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/institucional/normativa/norma-internacional-contabilidad-n-16-nic-16>

CONAPROLE. (2011). *Sistema de información lechera*. Recuperado el 17 de octubre de 2020.

<http://www.eleche.com.uy/files/manual-agl-y-pc?es>.

Deloitte. (2010). *NIC 1*. Recuperado el 25 de octubre de 2020:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%201%20-%20Presentaci%C3%B3n%20de%20Estados%20Financieros.pdf>

BCU. (s.f.) *Central de riesgo crediticio*. Recuperado el 25 de octubre de 2020 del Banco Central del Uruguay:

<http://consultadeuda.bcu.gub.uy/consultadeuda/>

Auren. (2016). *Principio de empresa en marcha*. Recuperado el 28 de octubre de 2020:

<https://auren.com/uy/noticias/principio-de-empresa-en-marcha/#:~:text=El%20principio%20contable%20de%20empresa,cerrar%2C%20en%20el%20corto%20plazo.>

Fondo de Financiamiento y Desarrollo Sustentable de la Actividad Lechera (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado el 30 de octubre de 2020:

<http://www.ffdsal.com/quienes-somos/>

Colegio de Contadores Públicos de México (s.f.). *Razón de deuda/ capital. Una herramienta de análisis fundamental*. Recuperado el 31 de octubre de 2020:

<https://www.ccpm.org.mx/avisos/razon-de-deuda-capital-mayo%20junio-2016.pdf>

Poder Legislativo. (2004). *Ley N° 17.777*. Recuperado el 7 de noviembre de 2020:

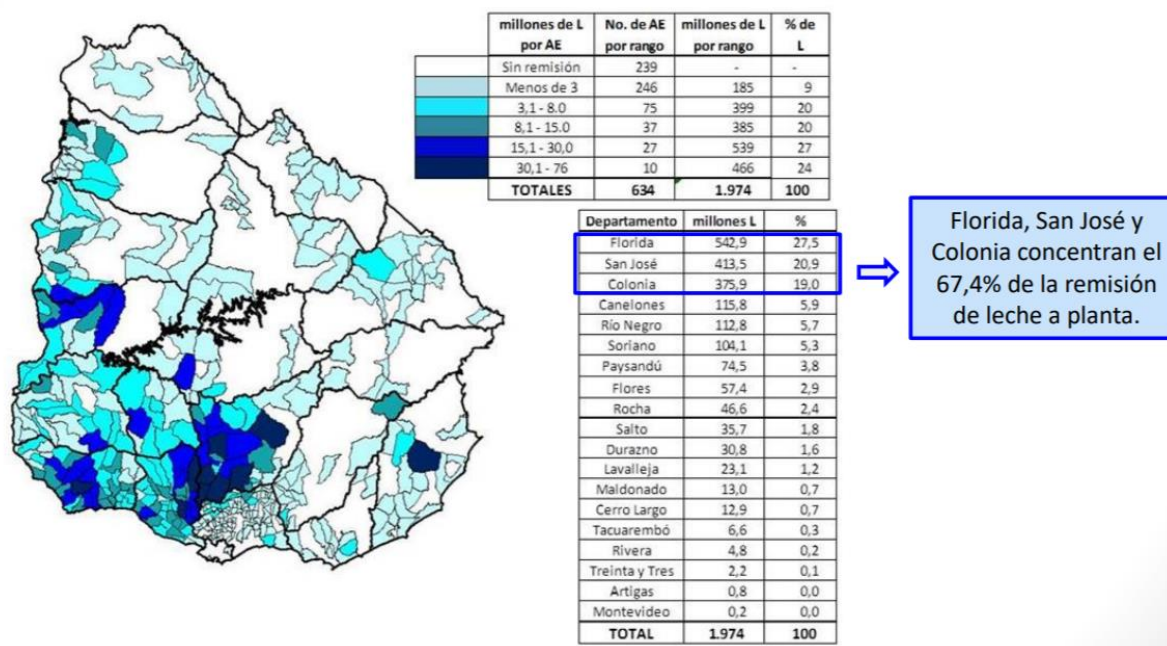
<https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp2691181.htm>

Dirección General Impositiva. (2012). *Título 4 – Impuesto a las Rentas de Actividades Económicas (IRAE)*. Recuperado el 10 de noviembre de 2020:

<https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,empresas,IRAE-Normativa,O,es,0>

Capítulo 9. Anexos

Anexo 1: Remisión de leche a plantas por Área de Enumeración censal - Año 2016.



Fuente: elaborado por Souto, Tommasino y Errea

Anexo 2. Indicadores productivos

Indicadores productivos	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
- Vacas masa/total (%)	58	57	58	58	58	56	56	57
- Vacas en ordeño/vaca masa (%)	73	75	74	73	72	73	74	75
- Litros anuales/vaca masa ⁽⁹⁾	4.857	4.429	4.791	4.680	4.768	4.676	5.029	5047

Elaborado por MGAP-DIEA, en base a información de DICOSE, SNIG y DIEA.

Anexo 3. Marco legal

La Sociedad Agraria Limitada está regulada por la Ley 17.777 “Constitución de Asociaciones y Sociedades Agrarias, Contratos Agrarios Colectivos de Integración”.

En su artículo primero se define el objeto alcanzado por la norma, estableciendo:

“1.1. Sin perjuicio de lo dispuesto por la legislación civil y comercial, los productores rurales podrán constituir sociedades entre sí o con otras personas físicas y/o jurídicas de acuerdo con las disposiciones de la presente ley, a los efectos de ejercer la actividad agraria en sus diversas modalidades y con referencia a cualquiera de las etapas del ciclo productivo animal o vegetal.

1.2. Los productores rurales, podrán crear los tipos sociales previstos en esta ley, con la finalidad, además, de realizar cualesquiera de los siguientes objetos sociales:

A) Prestación de servicios parciales o totales, incluso de apoyo técnico para la actividad agraria de los socios o de terceros, así como el aprovechamiento individual de los bienes sociales con la finalidad de lograr economías de escala.

B) Efectuar o facilitar todas o algunas de las operaciones concernientes a la producción, conservación, industrialización, comercialización y en general todas las realizadas a los efectos de incorporar -directa o indirectamente- un valor agregado a la producción animal o vegetal de sus socios, sin perjuicio de hacerlo accesoriamente respecto a terceros.

C) Conservación, aprovechamiento y mejora de los recursos naturales renovables, así como la promoción respecto al agro, de soluciones y mejoras materiales y sociales para el medio rural, incluyendo aquellos paisajísticos, de recreo natural o turismo rural.

Se entiende por productores rurales los que ejercen la actividad agraria a nombre propio y también aquellos en cuyo nombre se ejerce.

1.3. Las formas societarias o asociativas a que se refiere esta ley, no podrán unir a su objeto social, otro u otros que no se encuentren comprendidos en las actividades precedentes.

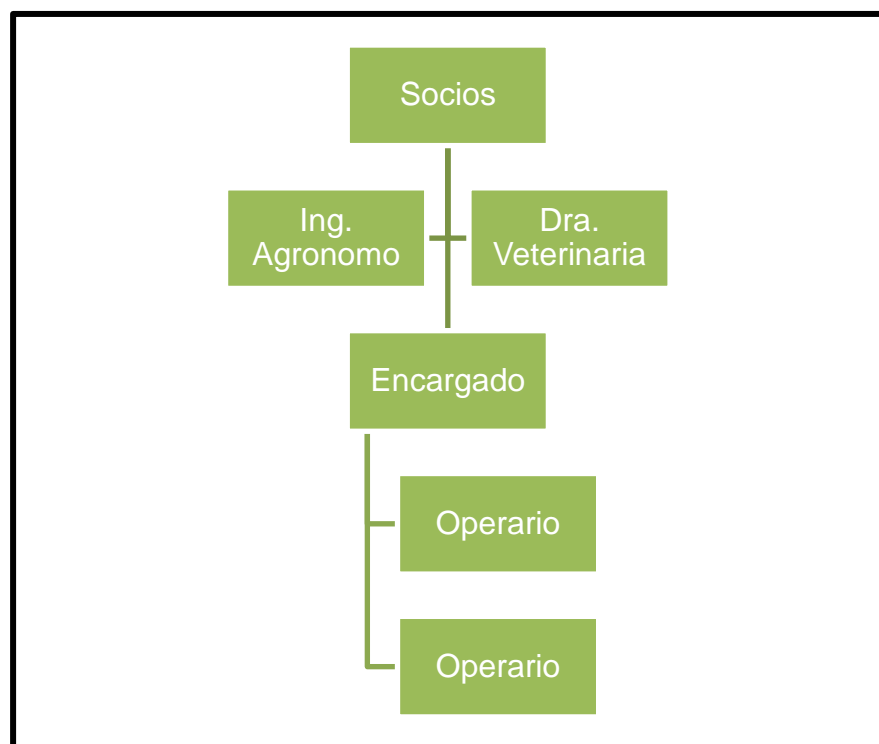
1.4. A los efectos del cumplimiento de su objeto estarán dotadas de las más amplias facultades de derecho, pudiendo realizar toda clase de operaciones, actos y negocios”.

Asimismo, se excluyen de la presente ley “aquellas formas asociativas que no se constituyan bajo alguno de los tipos previstos en la misma”.

En último lugar, se definen las actividades agrarias como aquellas “destinadas a la producción animal o vegetal y sus frutos, con fines de su comercialización o industria, así como también las de manejo y uso con fines productivos de los recursos naturales renovables.

Se consideran comprendidas en ella, las actividades realizadas por los productores rurales de manera directamente conexa o accesoría, sea para sostén de su explotación, o como complemento o prolongación de sus actos de producción o servicio”.

Anexo 4. Organigrama “Tresemar”.



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de “Tresemar”.

Anexo 5. Tasas IMEBA.

Literal	Producto	IMEBA	MEVIR	INIA
A)	Lana y cueros ovinos y bovinos	2,50%	0,20%	0,40%
B)	Ganado bovino y ovino	2,00%	0,20%	0,40%
C)	Ganado suino	1,50%	-	0,40%
D)	Cereales y oleaginosos	0,10%	0,20%	0,40%
E)	Leche	1,1% (*)	-	0,40%
F)	Productos derivados de la avicultura	1,50%	-	0,40%
G)	Productos derivados de la apicultura	0,30%	-	0,40%
H)	Productos derivados de la cunicultura	1,50%	-	-
I)	Flores y semillas	1,50%	-	0,4% (**)
J)	Productos hortícolas y frutícolas	0,10%	-	0,4% (**)
K)	Productos cítricos	0,80%	-	0,4% (**)
L)	Productos derivados de la ranicultura, helicultura, cría de ñandú, cría de nutrias y similares	1,50%	-	-
M)	Productos de origen forestal	0,00%	-	0,40%
N)	Caña de azúcar	0,10%	-	-
Ñ)	Cannabis psicoactivo	0,00%	-	-
O)	Restantes productos agropecuarios	1,50%	-	-

Fuente: Dirección General Impositiva (DGI).