



ANEXO III
PRIMER TALLER LECHERÍA
30/06/2016
Facilitadores
ETAPA II

Proyecto: Estrategias empresariales y políticas
para el desarrollo competitivo de las
organizaciones colectivas
agrarias/agroindustriales consolidadas en
Uruguay

Mariana Sienna, Adrián Bendelman
12 de julio de 2016

Estrategias empresariales y políticas para el desarrollo competitivo de las organizaciones colectivas agrarias/agroindustriales consolidadas en Uruguay

ANEXO III. Primer Taller Lechería

1. Introducción

Participaron **7 organizaciones colectivas** representados por **16 miembros**: 4 presidentes o vicepresidentes, 6 directivos, 5 gerentes generales y 1 gerente de área o técnico de las organizaciones. A ello se le suma la participación de 12 representantes del Equipo Técnico, miembros de instituciones participantes del proyecto y facilitadores.

2. Resultados del trabajo

En grandes rasgos es posible subdividir el taller en 4 instancias: i) intercambios en plenario luego de la presentación del contexto del negocio y de los factores de competitividad; ii) trabajo en subgrupos con miembros de diferentes organizaciones colectivas (directivos con directivos, gerentes y técnicos con sus pares); iii) trabajo en subgrupos por organización colectiva y iv) intercambios en plenario final.

Se presentan a continuación las principales ideas surgidas en cada instancia:

i) intercambios en plenario luego de la presentación del contexto del negocio y de los factores de competitividad

- Puntos críticos:
 - muy dependiente de financiamiento a los productores. Tenemos líneas financieras, el tema es encontrar socios que arriesguen con nosotros. El punto crítico tiene que ver con el tema financiero: es un negocio a largo plazo con espalda financiera de corto plazo.
 - las organizaciones colectivas manejan más de un foco de negocios (asistencia básica a lechería y quesería artesanal más que nada y algo de agricultura). Hoy hay una falta de liquidez muy grande por el enlentecimiento de la cadena de cobro. En los campos de recría la problemática financiera se relaciona por poca liquidez.
 - competencia, diversificación, capital de inversión, integración de productores a la cooperativa (vinculación, responsabilidad, compromiso).
- Tema de capacitación a todo nivel, habría que complementarse en maquinaria, explorar oportunidades, por ejemplo.
- Ver nuevas tecnologías y sacarle provecho.
- Experiencias existentes de trabajar 4 cooperativas de la zona – Colonia Suiza - (COLAVECO y otras 3 en temas de gestión de la innovación).
- Restricciones: profesionalizar la gestión de las organizaciones.

ii) trabajo en subgrupos con miembros de diferentes organizaciones colectivas (directivos con directivos, gerentes y técnicos con sus pares)

La primera actividad de trabajo en subgrupos del taller consistió en acordar respuestas compartidas según las siguientes consignas:

➤ *¿Cuál cree usted que son las principales restricciones o problemas actuales en las Organizaciones Colectivas? ¿Son comerciales? ¿tecnológicos? ¿productivas? ¿de gestión? ¿de recursos humanos? de otra índole?*

- Principal problema: comercial. Falta de flujo circulante. Se achican los tambos porque no son rentables, entonces, se achica el nivel de comercialización. Las principales barreras a levantar son comerciales.
- Competencia, colocación de producto. Logística que afecta la rentabilidad y viabilidad del negocio.
- RRHH y la gestión son las principales restricciones.
- Capacitación. La capacitación se relaciona con gestión.
- Falta de productividad y escala, sumado al tema de financiación: muchas veces lo que limita el crecimiento es el tema financiero.
- Recambio generacional.
- Sentido de pertenencia.

➤ *¿Cuáles cree usted que son las principales “barreras” a levantar para abordar las restricciones o problemas mencionados anteriormente? ¿Algunas de esas barreras se pueden abordar de manera conjunta?*

- La falta integración es un problema. Hay que trabajar en conjunto con los integrantes de las organizaciones colectivas.
- Las alianzas estratégicas a nivel de productores y a nivel de la industria en temas organizacionales son una oportunidad.
- Hay que hacer asociaciones con otras organizaciones colectivas. Se pueden hacer cosas en conjunto.

➤ *¿Cree usted que existe confianza entre pares de las Organizaciones Colectivas como para pensar en estrategias conjuntas? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?*

- Hay falta definiciones conjuntas, estrategias en común y conversar de negocios, más que falta de confianza.
- Pensar en estrategias conjuntas es difícil que se dé entre iguales; sí entre complementarios.
- La confianza se logra con el tiempo. Si no empezamos, entonces no se logra construir la confianza que lleva mucho tiempo.
- 2 tipos de confianza en las organizaciones colectivas: de la organización hacia sus socios y entre organizaciones. Esta última, debe ser construida de manera diferencial. El primer escalón debe ser el más sólido. Si no existe confianza, entonces no existen alianzas, acuerdos, nada. La confianza tiene un peso extremadamente importante.

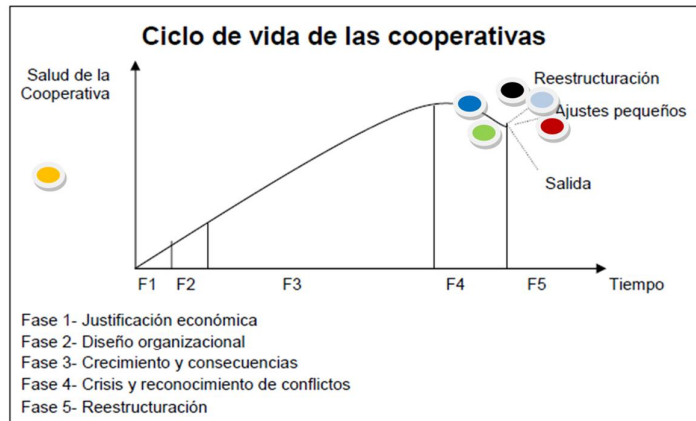
iii) trabajo en subgrupos por organización colectiva

La segunda actividad grupal del taller consistió en acordar respuestas compartidas dentro de cada organización colectiva según las siguientes consignas:

- Ubicar su Organización Colectiva en la gráfica de Ciclo de Vida de Cook.

Se detalla la ubicación de las organizaciones colectivas participantes en función de la gráfica de ciclo de vida de Cook. Tal como se aprecia la mayoría se ubica en fase 4 y en proceso de ajustes (ver Figura A.1):

Figura A.1

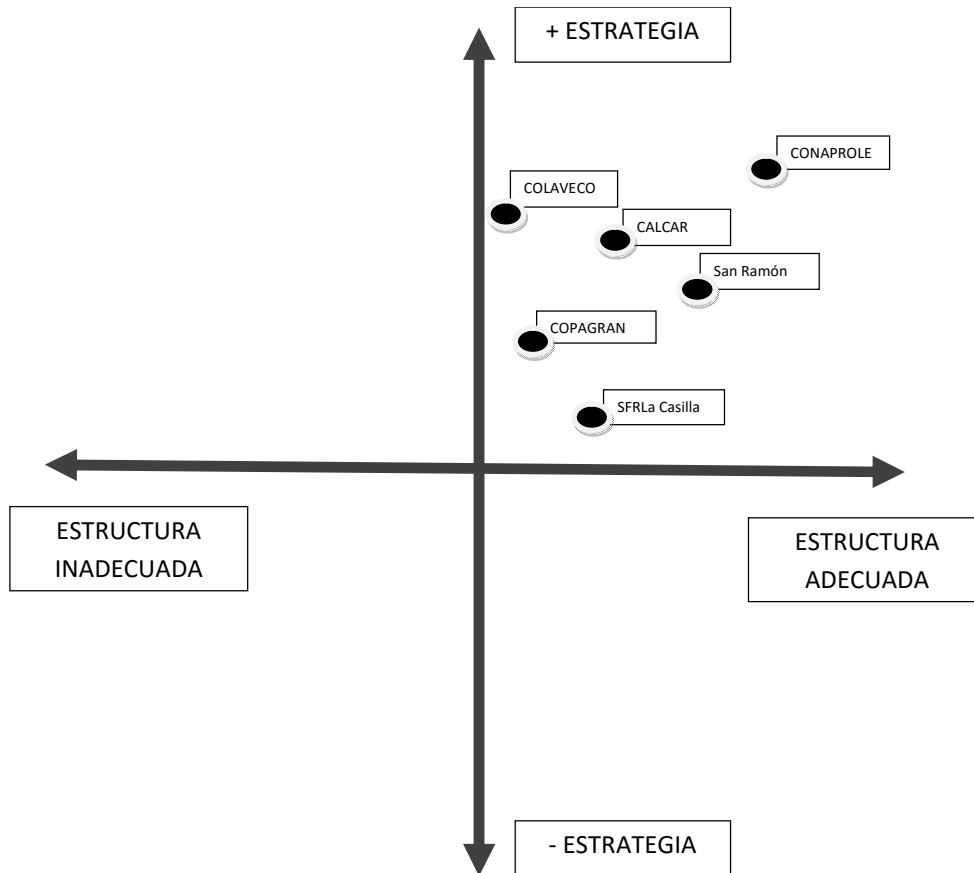


- SAN RAMÓN -
- CONAPRLE - (Para el año 1999/2000)
- SFRLC -
- COPAGRAN -
- CALCAR -
- COLAVECO - No se ubicó

- Ubicarse en el cuadrante según gráfico Estrategia vs. Estructura (Buena o fuerte vs. Escasa o débil).

En la siguiente figura se detalla la ubicación de las organizaciones colectivas participantes en función de su consideración en cuanto a estrategia y estructura (ver Figura A.2):

Figura A.2



- *Priorizar los principales problemas en su Organización según problemas de Cook.*

En cuanto a los problemas de Cook y como se puede apreciar, salvo Copagran y Calcar, el resto de las organizaciones colectivas participantes no priorizó los problemas por lo cual no es posible encontrar situaciones comunes. (Ver Tabla A.1):

Tabla A.1

PROBLEMAS	PRIORIZACIÓN					
	COPAGRAN	SFRLC (1.)	SAN RAMÓN	CALCAR	COLAVECO (2.)	CONAPROLE
Freerider	3			X		No
Horizonte	4			1		No
Portfolio	5			X		No
Control	2		1	x		No
Influencia	1			2		No

1. SFRLC –
(No registro)
2. COLAVECO –
(No registro)

- *Si fuera capaz de cambiar dos cosas en su organización dentro de los próximos 6 meses, ¿qué dos cosas crearía o cambiaría para dar mayor valor a la organización?*

- Mejorar eficiencia productiva e incremento de la rentabilidad con ampliación de mercados externos e incrementar el recibo de leche de los productores de la cooperativa.
- Departamento Comercial.
- Sindical. Las relaciones laborales (conflictos) con manuales de procedimientos y comunicación.
- Mejora flota de camiones y maquinaria.
- Atención al socio.

- *¿Qué elementos necesita atender, fortalecer, cultivar con el fin de explorar lo que se viene a nivel de su trabajo o de la organización?*

- Mejorar la fuerza de ventas.
- Mejorar la comunicación con los socios utilizando las herramientas de informática actuales.
- A nivel de productores socios: fortalecer el vínculo y apoyo para salir de la actual crisis ya sea productiva como financiera. Fortalecer los apoyos al actor primario (financiamiento, servicios, asesoramiento).
- A nivel de industria, capacitación del personal y fortalecer el sentido de pertenencia a la organización.
- Ser más eficientes.
- Mejorar la gestión desde el punto de vista de exigencia y tiempo. Cultura empresarial. Aprovechar oportunidad de cambio en el entorno (nuevo agricultor, más variables, etc.).
- Recambio generacional.
- Dimensionar la producción de forrajes y granos con riego.
- Estudiar y mejorar la eficiencia en el transporte de la leche.

iv) intercambios en plenario final

- Uno de los temas que puede ser motivo del trabajo en conjunto es la revalorización de la cooperativa a nivel de productores (son cosas que se han perdido y hay que levantar entre todos de nuevo). Mostrar a los productores las potencialidades que puede tener la cooperativa.
- Necesariamente tiene que estar el tema de trabajar con los jóvenes en el tema de cooperativismo (c/INACOOOP, INEFOP), que los jóvenes encuentren en el cooperativismo una forma de vida, y hacerlo vía proyectos concretos, por ejemplo, viajar por el mundo.
- Se debería encontrar uno o dos temas puntuales (alguno de política) y trabajar sobre ello. Por ejemplo: ¿marca Cooperativa?

3. Ideas fuerza a considerar para los siguientes pasos

A partir de lo anterior, se destacan las siguientes ideas que se espera sirvan para elaborar la estrategia a futuro:

- Uno de los puntos críticos destacado es que los productores son muy dependientes de financiamiento y del flujo circulante.
- Hay preocupaciones variadas: comerciales (mejorar los departamentos comerciales, la fuerza de ventas) y de comunicación (mejorar la comunicación con los socios), así como la capacitación de los RRHH. Profesionalizar la gestión de las organizaciones colectivas.
- Hay experiencias existentes de trabajo en 4 cooperativas (COLAVECO y otras 3 en temas de gestión de la innovación en Colonia Suiza).
- Hay consenso en trabajar sobre cosas concretas de aquí en adelante: las alianzas estratégicas a nivel de productores y a nivel de la industria en temas organizacionales. Hay que hacer asociaciones con otras organizaciones colectivas.
- Hace falta plantear estrategias en común y conversar de negocios. Se debería encontrar uno o dos temas puntuales (alguno de política) y trabajar sobre ello.
- Un aspecto en común es el “recambio generacional”. ¿Cómo se aborda? Necesariamente se tiene que trabajar con los jóvenes en el tema de cooperativismo y hacerlo a través de proyectos concretos.

4. Evaluación de los participantes

A continuación, se presentan los datos de las evaluaciones personales realizadas por cada uno de los participantes de las organizaciones colectivas:

1. ¿El taller cumplió con sus expectativas?

SI	NO	No tenía exp. previas
16	1	
94%	6%	0%

2. En términos generales, ¿cómo evaluaría la actividad?

Muy malo 1	Regular 2	Suficiente 3	Bueno 4	Muy bueno 5	No contesta
		6	11		
	0%	35%	65%	0%	0%

3. Evalúe los siguientes aspectos:

	Muy malo 1	Regular 2	Suficiente 3	Bueno 4	Muy bueno 5	No contesta
Temática tratada		1	4	9	3	
Metodología			4	8	5	
Duración		1	5	10	1	
Instalaciones				7	10	
		2	13	34	19	0
		3%	19%	50%	28%	0%

DURACIÓN	Corto 1	Largo 2	Adecuado 10	No contesta 4
	6%	12%	59%	24%

4. Respecto a los facilitadores:

	Muy malo 1	Regular 2	Suficiente 3	Bueno 4	Muy bueno 5	No contesta
Cómo los calificaría			3	9	3	2
Fomentó intercambio			4	5	6	2
Mantuvo el Interés			6	4	5	2
Lenguaje utilizado			2	7	6	2
			15	25	20	8
			18%	30%	24%	10%

5. ¿Quisiera agregar algún otro comentario?

Ahora se debería atacar de manera específica algún tema en el que se pueda avanzar coordinadamente.

Los facilitadores deberían proponer trabajar en algún aspecto de todos los tratados para avanzar.

En el próximo taller: primero presentar conclusiones del 1er taller. Apoyar grupos de trabajo que puedan surgir y ayudar a instrumentar ideas que se evalúen como viables.

Había varias cooperativas o SFR de distintos fines. Todas con soluciones y problemas demasiado diferentes.

Interesante instancia, a desarrollar entre todos, y mejorar nuestros sistemas. Lamentablemente faltaron más personas.

5. Listado de participantes

Taller Lechería _ 30.06.2016

OC	Tel OC	Email OC	Grupo	Nombre	Apellido	Cargo	Email
CALCAR	45422844/2188		Lechero	Humberto	Mendivil	Presidente	
CALCAR	45422844/2188		Lechero	Hugo	Pareschi	Gerente	hpireschi@calcar.com.uy
CALCAR	45422844/2188		Lechero	Miguel	Bevegni	Directivo	
CALCAR	45422844/2188		Lechero	Paolo	Marchetti	Directivo	
CALCAR	45422844/2188		Lechero	Carlos	Vico		
COLAVECO	4554 5311	colaveco@gmail.com	Lechero	Mauricio	Calvo	Gerente	colaveco@gmail.com
COLAVECO	4554 5311	colaveco@gmail.com	Lechero	Hugo	Betancour	Directivo	vetan@adinet.com.uy
COPAGRAN	24087887	secretaria@copagran.com.uy	Lechero	Alberto	Cibils	Directivo	albcibils@gmail.com
SFR de Colonia Suiza	45544232/4950	info@sfrcs.com.uy	Lechero	Whyde	Gonnet	Gerente	whyde.gonnet@sfrcs.com.uy
SFR de Colonia Suiza	45544232/4950	info@sfrcs.com.uy	Lechero	Martín	Zerpa	Directivo	latabamz@hotmail.com
SFR de la Casilla	4364 4079/ 8036	sfrc@adinet.com.uy	Lechero	Carlos	Bentancor	Presidente	bentancorvolpe@gmail.com
SFR de la Casilla	4364 4079/ 8036	sfrc@adinet.com.uy	Lechero	Leonardo	Pittaluga	Gerente	leonardo.pittaluga@gmail.com
SFR de la Casilla	4364 4079/ 8036	sfrc@adinet.com.uy	Lechero	Nelson	Sena	Vicepresidente	nelsonsenaj@gmail.com
SPL San Ramón	43123860- 098361259	splsr@adinet.com.uy	Lechero	Rosana	Larrañaga	Gerente	rlarra@adinet.com.uy
SPL San Ramón	43123860- 098361259	splsr@adinet.com.uy	Lechero	Mauro	Curbelo	Tesorero	splsr@adinet.com.uy
AUPC	94902966	aupcerdo@aupcerdo.com	Lechero	Álvaro	Cavallero	Directivo	secretario@aupcerdo.com
AUPC	99782209		Lechero	Pablo	Naya	Gerente área	dirtecnica@aupcerdo.com
ET- CAF			Lechero	Luis	Frachia	Equipo Técnico - ET -	
ET- CAF			Lechero	Andrea	Politi	Equipo Técnico - ET -	
ET- CNFR			Lechero	Gustavo	Cabrera	Equipo Técnico - ET -	
ET- FACILITADORES			Lechero	Adrián	Bendelman	Equipo Técnico - ET -	
ET- FACILITADORES			Lechero	Mariana	Sienra	Equipo Técnico - ET -	
ET- FIDA			Lechero	Ignacio	Arboleya	Equipo Técnico - ET -	
ET- INACOOOP			Lechero	Carlos	Reyes	Equipo Técnico - ET -	
CAF			Lechero	Alberto	Mazzini		
ET-OPYPA			Lechero	Leidy	Gorga	Equipo Técnico - ET -	
ET- DGDR			Lechero	Fabián	Mila	Equipo Técnico - ET -	
ET			Lechero	Enrique	Malcuori	Equipo Técnico - ET -	
CAF			Lechero	Monica	Segovia		

