

ANEXO II
PRIMER TALLER GANDERO
23/06/2016
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 II. Primer Taller Ganadero

1. Introducción

Participaron **9 organizaciones colectivas** representados por **23 miembros**: 6 presidentes o vicepresidentes, 6 directivos, 6 gerentes generales y 5 gerentes de área o técnicos de las organizaciones. A ello se le suma la participación de 9 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**
- Porteras para adentro el sistema cooperativo tiene una oferta de productos y servicios integral: asistencia técnica, fertilizantes, semillas, financiación, comercialización. Esto fue una ventaja, hoy no lo es. Hoy lo que la gente quiere es ser rentable y ganar dinero, el productor lo que más quiere es que se resuelva su problema y para ello tiene que existir mucha confianza y profesionalismo por parte de la organización.
 - Las organizaciones colectivas representan el 2% de la venta a los frigoríficos.
 - En cordero pesado (carcaza más de 13 Kg) es diferente. Se remiten 100.000 de 500.000 a los frigoríficos: 20%.
 - La negociación con los frigoríficos es un punto crítico. En este sentido la experiencia de Carne Crea, como acción colectiva, resulta interesante. Tiene una estrategia diferencial.
 - A su vez, la experiencia y trayectoria de PROGAN es paradigmática en el sector.
 - Del frigorífico hacia afuera no sabemos lo que hacen, quienes son los *brokers*, quién negocia y dónde están los negocios. Esto es una debilidad por estar lejos de donde se definen los negocios. Aparentemente a las organizaciones colectivas les queda "muy lejos".
 - La organización colectiva es importante para los pequeños productores (para llenar un camión no tienen volumen, por ejemplo).
 - A veces hay experiencias en las cuales se juntan una vez y no se repite la experiencia. Hacen algún negocio asociativo puntual donde hacen un sobreprecio, pero no se repiten estas buenas experiencias.
 - Oportunidades, 2 áreas para agregar valor: a) porteras para adentro y ahí pueden jugar las organizaciones colectivas (¿existe brecha tecnológica?) y b) del portón del frigorífico para adelante,

es decir la comercialización hasta llegar al restaurant. ¿Las organizaciones colectivas juegan porteras adentro solamente?

- Existen encuestas internas: se mencionó una realizada en CALIMA y otra en PROGAN.
- El sistema pierde competitividad por el tema financiero. Este negocio se hace con capital.
- Debilidades en comunicación con los productores: *“A veces en iguales condiciones igual se nos van”*.

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?*

- Comerciales:
 - Competencia desleal, tenemos todo a la vista, los competidores lo conocen y lo aprovechan muy bien.
 - Falta agilidad comercial, decisiones lentas, poca dinámica comercial y a veces se pierden oportunidades de negocios.
 - Falta capacitación comercial.
 - Canales comerciales como problema, pocos canales propios para generar negocios.
 - Escasa posibilidad de diferenciación, falta de foco debido al “multinegocio” de las organizaciones colectivas.
 - Mucha competencia, jugadores fuertes y con propuestas similares a las cooperativas.
- Gestión:
 - Profesionalizar la gestión, capacitación de RRHH.
 - Falta información y formación en las directivas.
 - Mejorar la comunicación a la interna y externa de las organizaciones (a productores socios fundamentalmente). Están los medios, pero no estamos comunicando bien.
 - Recambio generacional en directivas.
- Financiación:
 - Falta de capital. Escasa posibilidad de financiamiento.
- Falta de 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?*

- Individualismo cooperativo vs. negocios inter-cooperativos. Las cooperativas hemos sido muy individualistas y no hemos podido avanzar en el trabajo conjunto e integrado.
- Generar escala.
- Abordar en forma conjunta la capacitación.
- Objetivos claros, planificación.
- Mejorar comunicación

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

- No da la impresión de que hay mucha confianza. Existen propuestas, pero no se avanzó en la planificación de negocios conjuntos. La confianza se genera interactuando y tratando de tener acciones en conjunto. Es una cosa que el sistema cooperativo se lo debe.
- Han mejorado, pero deben mejorar más, hay que probar y trabajar juntos.
- Se ven como competidores, a veces las organizaciones colectivas tienen las mismas restricciones. Tal vez lo de asociarse es con alguien complementario (no que haga lo mismo).
- Mucho peso de las experiencias fallidas y esto genera mayor tolerancia a las fallas de terceros, pero no a las propias (entre organizaciones colectivas). Los productores somos mucho más exigentes con las organizaciones colectivas que con las otras empresas.

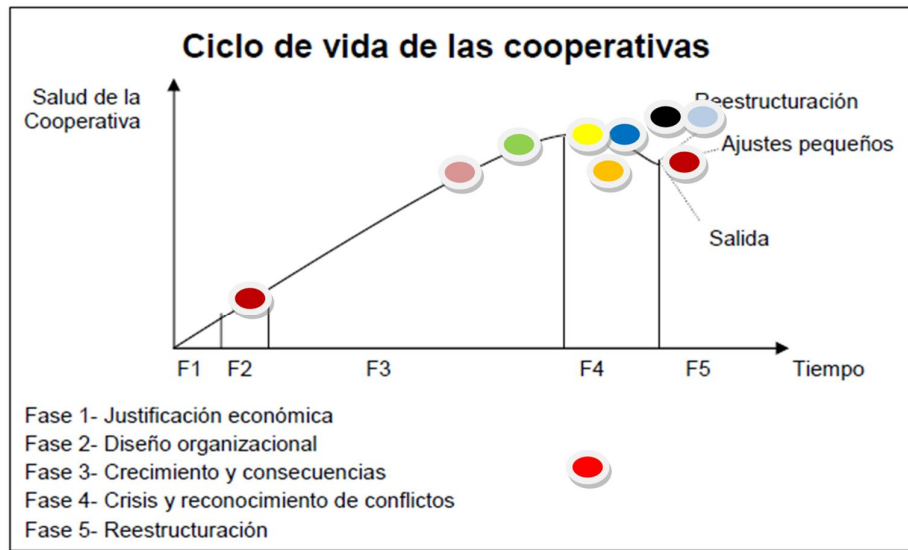
iii) trabajo en subgrupos por organización colectiva

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

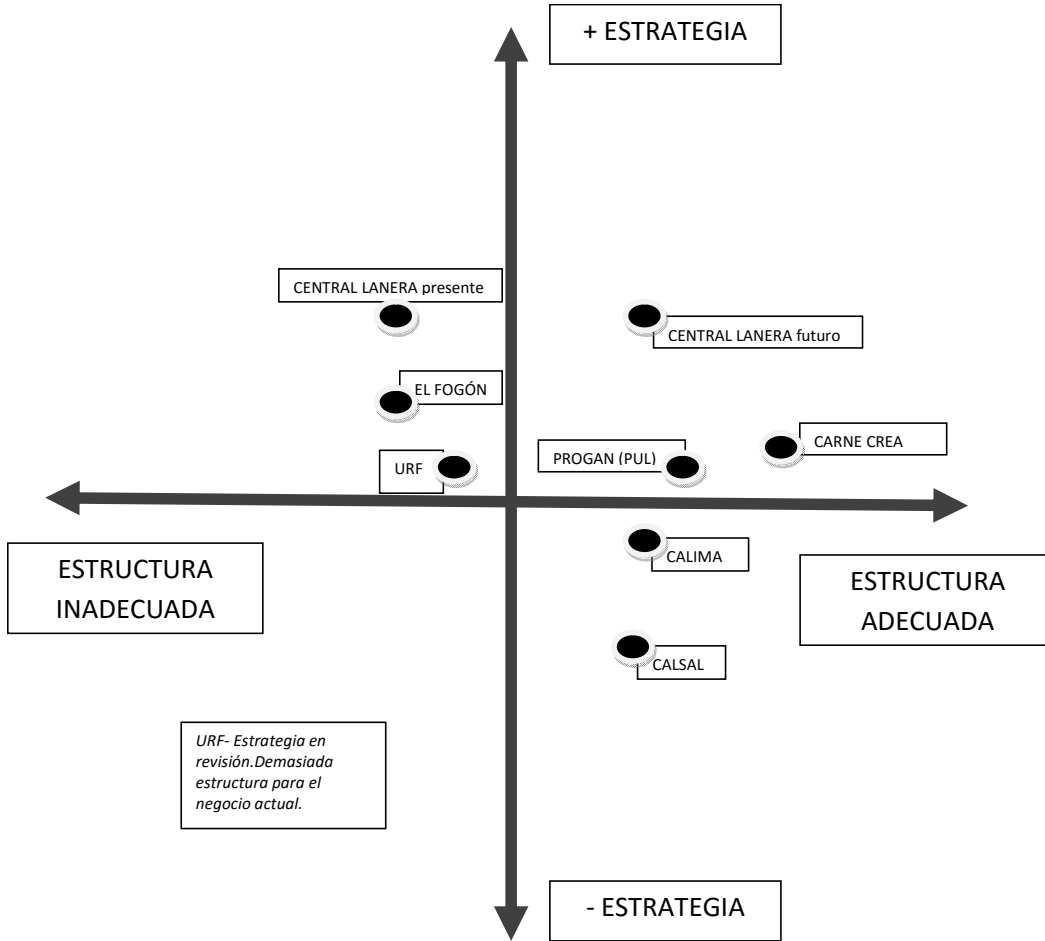


- URF – Crisis y reconocimiento de conflictos.
- Carne Crea -
- Copagran - se ubicó en 2 lugares
- CALIMA – Ya pasamos por todas las fases, nos reestructuramos y hoy estamos en fase 3.
- PROGAN (PUL) –
- CENTRAL LANERA –
- ORTÍZ – Superado el punto 4 – crisis y conflictos. Reestructuración actual no la hay.
- CALSAL –
- EL FOGÓN - no hay registro

- 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, se destaca el problema de freerider como el principal, así como el de mayor mención en las 3 primeras priorizaciones (Ver Tabla A.1):

Tabla A.1

PROBLEMAS	PRIORIZACIÓN								
	COPAGRAN	URF (1.)	CARNE CREA	CALIMA	PROGAN (PUL) (2.)	CENTRAL LANERA	CALSAL	EL FOGÓN (3.)	ORTÍZ (4.)
Freerider	3			2		1	1		
Horizonte	5		3	No se ha planteado		5	4		
Portfolio	4		2	No		4	5		
Control	1		1	No		2	2		
Influencia	2			1		3	3		

1. URF –

Freerider(Estamos tratando de definir y premiar consecuencia);

Horizonte (No fuimos exitosos en nuestros proyectos de inversiones compartidas y reparto de utilidades a inversionistas);

Portfolio (No hemos logrado esta etapa si bien muchos productores han dejado u\$ en la cuenta -confianza-. No tenemos presión);

Control (Por ahora no tenemos problema de control. Hay lista única);

Influencia (Por ahora no tenemos problema pero en algún caso no quisieron compartir determinados costos directos operativos).

2. PROGAN (PUL) –

(Baja incidencia de los problemas)

3. EL FOGÓN -

(No registro)

4. ORTÍZ –

(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 infraestructura. Mejorar el departamento de comunicación y el departamento comercial.
- Capacitación de los RRHH (funcionarios y directivos). Capacitación comercial (ventas).
- Desarrollo de nuevos negocios.
- Diversificación de oferta de servicios.

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

- Temas comerciales, de comunicación (con los productores locales y clientes), fortalecer los vínculos, mayor información, falta de continuidad en algunas acciones.
- Capacitación RRHH (directivos y personal). Capacitación de los productores dirigentes. Visión estratégica.
- Fortalecer los RRHH. Alinear al equipo a la realidad de hoy, definir metas y estrategias y ser ejecutivos.
- Departamento de comunicación. Comunicación: dentro de los estamentos institucionales y con los productores.

iv) intercambios en plenario final

- Existe potencialidad en negocios intercooperativas.
- Experiencias interesantes para compartir entre pares: PROGAN, CARNE CREA, CALIMA. Son todas experiencias diferentes y con fortalezas a tomar en cuenta. Las organizaciones colectivas no conocen en detalle estas experiencias y resultó interesante el intercambio al respecto.
- De repente insistimos mucho en el ganado que pasa por las cooperativas y que genera una comisión, cuando el negocio de consignación debería ser consecuencia de un plan global (que nos diferencie: servicio integral al productor).

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:

- Parecería que las organizaciones colectivas tienden a verse más como competidores. Se ha avanzado poco en los últimos años en planificar negocios conjuntos. La posibilidad de mejorar la confianza es interactuando y buscando acciones en conjunto. En la medida en que se pueda encontrar el “mínimo denominador común” y probar, sería un paso importante para pensar formas de trabajar conjuntamente e impulsar confianzas entre pares. Esto tiene relación con lo que busca el productor: ser rentable, ganar dinero y que se resuelvan sus problemas. Para ello se destaca que tiene que existir mucha confianza y profesionalismo por parte de la/s organización/es.
- La negociación con los frigoríficos es un punto crítico. ¿Hay formas de alinearse a ciertos parámetros y buscar volumen para lograr cierto “poder de negociación” (al estilo de CARNE CREA)?
- Parecería ser que las oportunidades de mejora y de diferenciación de servicios son porteras adentro (tecnología, insumos, entre otros), esto puede ser motivo de búsqueda de sinergias con instituciones relacionadas (FAGRO, INIA, otras).
- Las debilidades tienen que ver con aspectos comerciales (de las organizaciones con los productores socios) y de las organizaciones con los intermediarios o frigoríficos. Lograr escala para abordar estos desafíos supone un cambio importante en la “cultura” de las organizaciones y en la organización de ello. Esto se relaciona con buscar un manejo que brinde cierta diferenciación o destaque en el mercado lo cual se denota como muy difícil por la heterogeneidad y dispersión de los productores y por la cantidad de posibilidades existentes en el mercado (se mencionaba la escasa posibilidad de diferenciación y la falta de foco dados por el “multinegocio” de las organizaciones colectivas). Habría que encontrar un disruptor, tal vez por el lado de la producción sustentable y cuidado del medio ambiente. ¿Este aspecto puede ser impulsado desde las políticas públicas? Las experiencias de asociatividad para comercializar parecen ser muy contingentes y no buscan continuidad. Esto puede ser parte del “modus operandis” de las organizaciones colectivas ganaderas. ¿Pierden oportunidades de negocios por ello? Existen pocos canales propios para generar negocios y mucha competencia. ¿Esto se relaciona con el acceso al financiamiento? o ¿con el tema del capital de giro?
- Problemas en la profesionalización en la gestión en general y en el área comercial en particular. Son destacados como plausibles de capacitación de los RRHH de las organizaciones. De la misma forma, la falta de formación en los directivos.

- Otros temas que se relacionan con la gestión son la comunicación y la información. Si bien existen los medios tanto para informarse (para que la organización esté informada) como para comunicar y estar cerca de los socios (desde la organización), la comunicación parece no ser suficiente. Este puede ser otro de los temas para formación y capacitación. Mejorar la comunicación parece ser un tema que preocupa a las organizaciones colectivas.
- Hay preocupaciones variadas: generar escala, diversificar oferta de servicios, mejorar aspectos comerciales y de comunicación, capacitar a los RRHH. En general las organizaciones no sienten que sean muy flexibles para adaptarse rápidamente a los desafíos. Aparece (al igual que en el Taller Agrícola), la idea de decisiones lentas. Sin embargo, la gran mayoría encuentran que hay un liderazgo compartido, generalmente entre los miembros de la directiva y esto es una “fortaleza” (a veces el liderazgo se menciona como “part-time”, es decir cuando los directivos “pueden”). Existe también un tema vinculado a la planificación estratégica (definir metas, organizar lo comercial, visión estratégica).

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	0	1
94%	0%	6%

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

Muy malo 1	Regular 2	Suficiente 3	Bueno 4	Muy bueno 5	No contesta
	2	2	14	1	
	0%	12%	82%	6%	0%

3. Evalúe los siguientes aspectos:

	Muy malo 1	Regular 2	Suficiente 3	Bueno 4	Muy bueno 5	No contesta
Temática tratada			3	13	1	
Metodología			4	10	3	
Duración		2	4	8	3	
Instalaciones				6	11	
		2	11	37	18	0
		3%	16%	54%	26%	0%

4. Respecto a los facilitadores:

	Muy malo 1	Regular 2	Suficiente 3	Bueno 4	Muy bueno 5	No contesta
Cómo los calificaría			1	10	6	
Fomentó intercambio				8	9	
Mantuvo el Interés			2	6	9	
Lenguaje utilizado			1	8	8	
			4	32	32	0
			5%	38%	38%	0%

5. ¿Quisiera agregar algún otro comentario?

Son ámbitos que generan contactos y conocimiento de los diferentes actores e instituciones.

Muy buena la dinámica.

Jornadas como esta es lo que necesitamos para mejorar nuestra organización.

Se debe trabajar mucho entre este taller y el siguiente.

Interesante instancia, a desarrollar entre todos, y mejorar nuestros sistemas.

Para un próximo taller sería interesante avanzar en los aspectos que haya consenso y comenzar a trabajar los disensos. En los consensos avanzar hacia cosas concretas.

Mediados de agosto la próxima reunión.

5. Listado de participantes

Taller Ganadero 23.06.2016

OC	Tel OC	Email OC	Grupo	Nombre	Apellido	Cargo	Email
CALIMA	42669357		Ganadero	Daniel	Nicora	Vicepresidente	
CALIMA	42669357		Ganadero	Virginia	San Martín	Directivo	vsanmartin@caf.org.uy
CALIMA	42669357		Ganadero	Javier	Barrios	Gerente área	losombues@adinet.com.uy
CALIMA	42669357		Ganadero	Daniela	Silva	Técnico	
CALSAL	47326101	gcalsal@adinet.com.uy	Ganadero	Juan	Grasso Olarreaga	Presidente	juangrasso7@gmail.com
CALSAL	47326101	gcalsal@adinet.com.uy	Ganadero	Adriana	Nobre	Gerente	gcalsal@adinet.com.uy
CLU	29026888		Ganadero	Álvaro	Fossati	Presidente	alvarofossati@gmail.com
CLU	29026888		Ganadero	Diego	Saavedra	Gerente	diegos@central-lanera.com.uy
CLU	29026888		Ganadero	Felipe	Sanguinetti	Secretario	felipesanguinettig@gmail.com
COPAGRAN	24087887	secretaria@copagran.com.uy	Ganadero	Gustavo	Flores	Gerente	gflores@copagran.com.uy
COPAGRAN	24087887	secretaria@copagran.com.uy	Ganadero	Federico	García Lagos	Gerente área	
COPAGRAN	24087888	secretaria@copagran.com.uy	Ganadero	Mathías	Mailhos	Presidente	
COPAGRAN	24087889	secretaria@copagran.com.uy	Ganadero	Fernando	Bide		
El Fogón	43679284/43679066	Info@elfogoncal.com.uy	Ganadero	Alberto	Folle	Presidente	follealberto@gmail.com
El Fogón	43679284/43679066	Info@elfogoncal.com.uy	Ganadero	mauricio	gonzález	Técnico	
El Fogón	43679284/43679066	Info@elfogoncal.com.uy	Ganadero	Alejandro	Mackinnon	Gerente	gerencia@elfogoncal.com.uy
FUCREA - CarneCREA	24133030	carnecrea@fucreea.org	Ganadero	Maria	Nopitsch	Coordinadora de Neg. Ganaderos	nopitsch@fucreea.org
FUCREA - CarneCREA	24133030	carnecrea@fucreea.org	Ganadero	Esteban	Carriquiry	Integrante directiva de CarneCREA (Productor)	ecarriuy@gmail.com
PROGAN	29012722/29084513	progan@adinet.com.uy	Ganadero	Ramiro	Olaso Benvenuto	Directivo	
PROGAN	29012722/29084513	progan@adinet.com.uy	Ganadero	Elbio	Sosa	Asesor vinculado	elbiososa@adinet.com.uy
SFR Ortiz	44422162/ 44425713	sfortiz@adinet.com.uy	Ganadero	María José	Apecechea	Presidente	Apecechea@adinet.com.uy
SFR Ortiz	44422162/ 44425713	sfortiz@adinet.com.uy	Ganadero	José Manuel	Mesa	Gerente	jmesa@adinet.com.uy
URF	43642624		Ganadero	Bernardo	Bidegain	Directivo	
ET- CAF			Ganadero	Luis	Frachia	Equipo Técnico - ET -	
ET- CAF			Ganadero	Andrea	Politi	Equipo Técnico - ET -	
ET- CNFR			Ganadero	Gustavo	Cabrera	Equipo Técnico - ET -	
ET- DGDR			Ganadero	Fabián	Mila	Equipo Técnico - ET -	
ET- INACOOOP			Ganadero	Pablo	Perdomo	Equipo Técnico - ET -	
ET- FACILITADORES			Ganadero	Adrián	Bendelman	Equipo Técnico - ET -	
ET- FACILITADORES			Ganadero	Mariana	Sienra	Equipo Técnico - ET -	
ET-OPYPA			Ganadero	Leidy	Gorga	Equipo Técnico - ET -	
CAF			Ganadero	Federico	Riani	Unidad Comercial	comercial@caf.org.uy
CAF			Ganadero	Monica	Segovia		

