



**ANEXO I**  
**PRIMER TALLER AGRÍCOLA**  
**16/06/2016**  
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 I. Primer Taller Agrícola

### 1. Introducción

---

Participaron **8 organizaciones colectivas** representados por **21 miembros**: 2 presidentes, 6 directivos, 5 gerentes generales y 8 gerentes de área o técnicos de las organizaciones. A ello se suma la participación de 15 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**
- El negocio agrícola es tomador de precios y los principales costos son insumos para la producción.
  - El diferencial para las organizaciones colectivas es estar cerca del productor. Existe un tema de comunicación y cercanía con los productores que es muy importante. Las multinacionales están muy en contacto con los productores. Hay productores que les gusta que los llamen (que es lo que hacen las multinacionales y no las organizaciones colectivas generalmente).
  - Actualmente la agresividad comercial de grandes actores es una desventaja y eso lleva a la baja a los precios de los insumos, por ejemplo. Esto implica la necesidad de un rediseño de la organización y de buscar alternativas para agregar valor (¿en invierno?, ¿con la ganadería?).
  - ¿Cuál es la estrategia para atracción/retención de socios? ¿Y cuáles son los mecanismos de responsabilidad con la organización a demandar a los socios? La competencia importante con las multinacionales implica muchas veces que los productores se vean más como clientes que como parte de la organización colectiva.

**ii) trabajo en subgrupos entre 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? ¿tecnológicas? ¿productivas? ¿de gestión? ¿de recursos humanos? de otra índole?*

- Falta fidelidad del productor (se van), el problema es cómo recuperar los socios/clientes/productores que se fueron y captar nuevos socios/clientes. Feroz competencia con empresas grandes y entre cooperativas.
- Poca diferenciación con la competencia.
- Falta de comunicación al socio.
- Falta de RRHH y falta de capacitación de RRHH
- Restricción en la forma de gestión. En la forma de organización en gestión.
- Lentitud en la toma de decisiones.
- Falta de acceso al capital. No existió cambio tecnológico que acompañe los cambios del sector (brecha tecnológica por poca capacidad de inversión).
- Falta pro actividad en nuevos emprendimientos.
- Falta de recambio generacional.

➤ *¿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?*

- Profesionalizar el servicio (capacitación).
- Generar escala para ser competitivo.
- Coordinación para gestionar y articular servicios y comercialización conjunta de la producción.
- Poder acceder al capital (nuevos instrumentos).
- Búsqueda de negocios diferenciados.
- Liderazgo y cambio cultural. Barrera cultural. Cambio de conducta.
- RRHH. Incentivo. Renovación.
- Poco Marketing. Falta recursos para llevar adelante gestiones importantes.
- Relacionamiento institucional.

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

- No existe lo suficiente como para lograr estrategias conjuntas que favorezcan al colectivo.
- Existe voluntad para abordar las problemáticas comunes y buscar posibles soluciones, pero en el trabajo diario se dificulta lograr una articulación en cosas concretas porque hay una gran competencia y desconfianza.
- Existe confianza, pero no alcanza con la confianza para poder pensar estrategias conjuntas. Cada cooperativa tiene su propia estructura y por lo tanto sus propias necesidades que dificultan diagramar una misma política.
- No es tanto un problema de confianza sino de búsqueda de negocios (diseño de los negocios).
- Malas experiencias. Resabios de malas experiencias pasadas, directivos siguen siendo los mismos.
- Depende de la afinidad de las cooperativas a tratar.

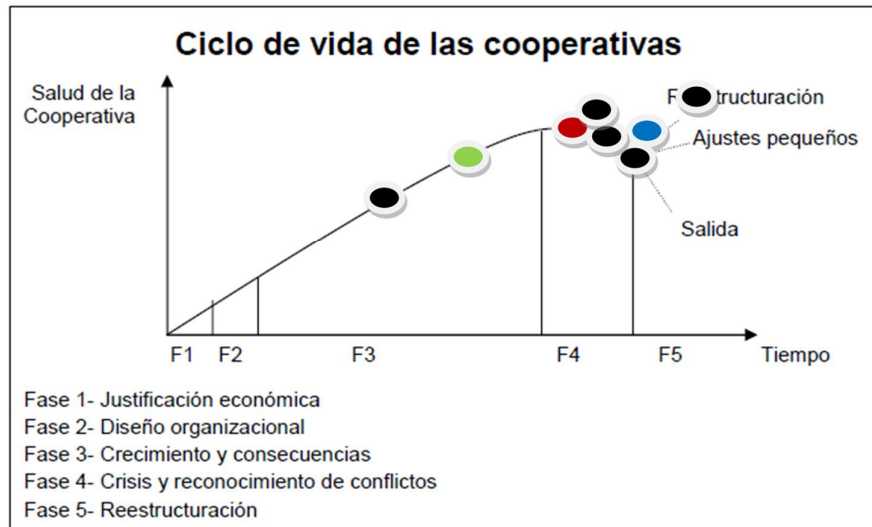
iii) trabajo en subgrupos por organización colectiva

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



- Reestructuración: Física, Organizacional (Estructura de los RRHH) y Unidades de Negocios. ●

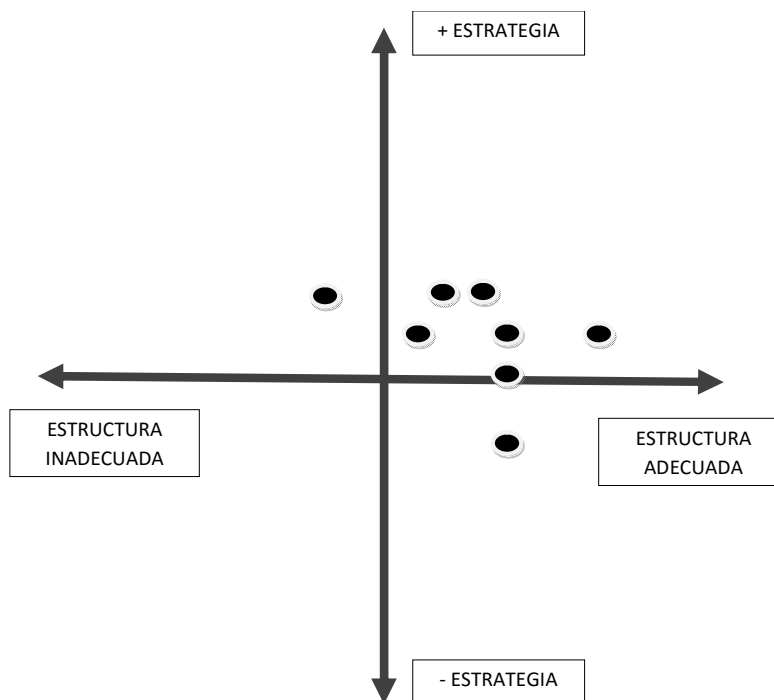
- Fase 3: Si bien el crecimiento es lento, encuentra a la cooperativa con una salud óptima. ●

- Generación de confianza. ●

- 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. En su gran mayoría las organizaciones colectivas se definen como con una estructura adecuada y un nivel de planificación estratégica medio-bajo (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							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Freerider	1	1	0	0	1	2	3	3
Horizonte	5	5	0	0	5	1	5	1
Portfolio	4	4	0	0	3	3	4	2
Control	3	3	1	1	4	4	2	4
Influencia	2	2	0	0	2	5	1	5

➤ *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?*

- Directores rentados, profesionalizar el rol del directivo mediante la capacitación.
- Crear un equipo de ventas más dinámico.
- Asociación y presencia comercial junto al productor.
- Mejora de infraestructura.
- Mejorar y aumentar los vínculos con los socios (y no socios), productivos y comerciales.
- Consolidar una unidad de negocios que quite zafralidad a los ingresos de la organización colectiva.
- Flexibilidad. Adaptación.
- Reuniones mensuales entre directivos y encargados o subgerentes de cada sección para ver los lineamientos y hacia donde apuntan los objetivos de la organización colectiva. Que todos los involucrados tengan claro los mismos.
- Salir a captar clientes (visita a productores; reuniones zonales, etc.).
- Generar mayor productividad del funcionario de la organización colectiva.
- Automatización de algunos servicios de la organización colectiva para reducir costos.

➤ *¿Cuáles serían algunos de los elementos esenciales del futuro que desearía crear en su organización?*

- Aumentar canales de comunicación y canales comerciales.
- Generar una unidad exportadora.
- Análisis del mercado, explorar nuevas opciones de negocios; Seguro de riesgo de capital para el otorgamiento de créditos.
- Profesionalización del área informática (mejora de calidad de los servicios).
- Crear un incentivo para aquellos productores que fueron más consecuentes con la cooperativa durante el año y hacerlo sentir de manera agradable en la organización.
- Crear una política de captación de jóvenes, detección de líderes y capacitación en áreas de gestión empresarial.
- Generar nuevas ideas / innovar.

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

- Fortalecer y cultivar: la comunicación tanto en aspectos comerciales como en lo que refiere al funcionamiento de la organización colectiva.
- Marketing; Relaciones Laborales (RRPP). Comunicación. Redes Sociales.
- Atención personalizada con el cliente. Orientación al cliente (a la venta y compra de insumos).
- Información y servicios.
- Vocación por el cliente.
- Fortalecer situación económica y vínculo con los productores.
- Cultivar política de ventas. Explorar nuevos negocios y oportunidades.
- Fortalecer el área de desarrollo (innovación) de nuevos negocios (productos-servicios) que generen valor.
- Cambio cultural.

#### iv) intercambios en plenario final

- Se propuso realizar una encuesta a productores agrícolas. ¿Por qué el socio se involucra poco con la cooperativa? ¿Por qué no se le llega a brindar al productor el mejor negocio comparativamente con la competencia?
- Importancia de la capacitación en ventas.
- Valorizar lo que brinda la organización colectiva hacia adentro (a veces se hacen cosas por sentido de pertenencia y esto hay que hacerlo ver). Profundizar la comunicación de las actividades que se realizan.
- Especificidad de los servicios vs diversidad de servicios. ¿Tal vez la diversidad se pueda construir en conjunto entre varias organizaciones colectivas?
- Con INACOO: informarse sobre la Ley como forma de analizar las posibilidades que da la nueva legislación.
- Indagar en las relaciones que tienen las organizaciones colectivas con los actores del sistema: por políticas públicas y por apoyos al desarrollo productivo (de tipo tecnológicos, de fortalecimiento institucional, de capacitación, etc.).
- Acciones pequeñas para generar los primeros pasos de confianza: ¿compras en conjunto de algunos insumos o servicios básicos?
- Dar la posibilidad de que cada organización colectiva converse acerca de este taller a la interna de su organización. Socializarlo en las directivas para ver cómo seguir adelante.
- ¿Existe necesidad o hay interés en continuar? ¿Existen ideas para hacer cosas en común?
- ¿Capaz algo intermedio entre taller y taller para avanzar en identificación de ideas?
- Falta un buen disparador de temas nuevos, innovadores que dé en el centro de una necesidad y llamar al que se quiera sumar.
- No es para todos. Ver con referentes donde puede estar el “disruptor”: ¿es comercial? ¿tecnológico? ¿es compras conjuntas? ¿Es capacitación? ¿Es mayor información?
- Fidelidad del productor hacia la organización colectiva es una consecuencia de brindar un valor agregado al productor, no una causa.

### 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:

- Si bien fue matizado hacia el final de la jornada de trabajo por algunos participantes, existe cierta desconfianza que predispone negativamente a las organizaciones colectivas a buscar caminos conjuntos. A pesar que algunos participantes manifestaron cierto desinterés por una nueva instancia de taller, quedó abierta la posibilidad de contacto con las organizaciones colectivas una vez que socialicen en sus directivas los objetivos del proyecto y lo intercambiado en la jornada. En este sentido parece importante planificar los contactos telefónicos a llevar adelante.
- El intercambio acerca de la falta fidelidad (basado en si la fidelidad es una causa o una consecuencia) puso sobre la mesa la competencia fuerte con las empresas (se mencionaron más que nada las multinacionales) y la competencia entre las mismas organizaciones colectivas. Esto tiene como resultado 3 estrategias relacionadas entre sí (todas ellas presentadas por los participantes desde el punto de vista individual de cada organización colectiva):
  - Temas relacionados a la atracción/retención de socios: mayor acercamiento al socio (cambió la modalidad, antes el socio era el que se acercaba a la sede de la organización, hoy hay que ir) y una mayor y mejor comunicación con los productores.
  - Temas relacionados con lo comercial: una mayor agresividad comercial generando equipos de venta más dinámicos y búsqueda de negocios diferenciados (algunos nombraron la búsqueda de nuevos negocios para quitar la sazonalidad).
  - Temas relacionados a los recursos humanos: necesidad de capacitaciones para profesionalizar el servicio con énfasis comercial y en gestión empresarial.
- Vale la pena destacar aspectos comunes a las organizaciones colectivas como la lentitud en la toma de decisiones, la escasa renovación en las organizaciones colectivas (se menciona la necesidad de crear una política de captación jóvenes) y necesidades como el cambio cultural, cambio de conducta, existencia de barreras culturales. Muchos de estos temas tal vez excedan las posibilidades de solución en este ciclo de talleres. Se rescata la mención de llevar adelante una encuesta para conocer mejor los intereses de los productores socios del sistema.
- Por último, mencionar el aspecto de la brecha tecnológica. ¿Existe tal brecha? ¿Hay oportunidades conjuntas para abordar estos desafíos? La potencialidad de las organizaciones colectivas como conjunto, puede alentar experiencias en la línea de lo que se llevó adelante con el Grupo Trigo y Soja. Se sugiere indagar en articulaciones posibles y en posibilidades de apoyo a proyectos conjuntos de este tipo.



#### 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
18	3
<b>86%</b>	<b>14%</b>

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

Muy malo 1	Regular 2	Suficiente 3	Bueno 4	Muy bueno 5	No contesta
	1	5	13	1	1
	<b>5%</b>	<b>24%</b>	<b>62%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>

##### 3. Evalúe los siguientes aspectos:

	Muy malo 1	Regular 2	Suficiente 3	Bueno 4	Muy bueno 5	No contesta
Temática tratada		2	8	10	1	
Metodología		1	5	11	4	
Duración		3	11	4	2	1
Instalaciones		2	11	11	8	
		6	26	36	15	1
		<b>7%</b>	<b>31%</b>	<b>43%</b>	<b>18%</b>	<b>1%</b>

##### 4. Respecto a los facilitadores:

	Muy malo 1	Regular 2	Suficiente 3	Bueno 4	Muy bueno 5	No contesta
Cómo los calificaría			2	13	4	2
Fomentó intercambio			2	13	4	2
Mantuvo el Interés			3	10	5	3
Lenguaje utilizado				11	8	2
			7	47	21	9
			<b>8%</b>	<b>56%</b>	<b>25%</b>	<b>11%</b>

## 5. ¿Quisiera agregar algún otro comentario?

---

Hubiera sido buena una breve presentación de cada institución para ver oportunidades de negocios.

---

Es interesante el planteo, pero para seguir hay que hacerlo mediante líneas claras. Noté demasiadas vueltas llegar a ningún lugar. Espero mejore para la segunda instancia.

---

Comparto en que se debe seguir una vez que se evalúe en cada institución.

---

Nivelaremos información a nivel interno de la cooperativa y evaluaremos acciones futuras.

---

No logré sacar a fondo el objetivo del taller.

---

Para la próxima instancia, si es que la hay, considerar la fecha ya que la de hoy no fue adecuada para el grupo agrícola que está en plena zafra de soja y entrega (venta) de insumos y semillas para la siembra de invierno.

---

Hay que buscar que las instituciones establezcan francamente sus necesidades sentidas como empresa (toda). Si no participan todos los sectores involucrados no prosperará el proyecto.

---

Se debería hacer una encuesta general a nivel país a productores sobre el sistema cooperativo. Si lo ven necesario o no, si alguna vez integró el sistema cooperativo.

---

## 5. Listado de participantes

---

Taller Agrícola \_ 16.06.2016

OC	Tel OC	Email OC	Grupo	Nombre	Apellido	Cargo	Email
CADOL	45342278	arturoross@cadol.com.uy	Agrícola	Arturo	Ross	Gerente	arturoross@cadol.com.uy
CADOL	45342278	presidente@cadol.com.uy	Agrícola	Raúl	Berton	Presidente	Presidente@cadol.com.uy
CADOL	45342279		Agrícola	Daniela	Charbonier	Gerente área	tecnicos@cadol.com.uy
CADOL	45342279	ahirschy@adinet.com.uy	Agrícola	Aparicio	Hirschy	Directivo	tambien por CAF
CALMER	45323408	acaputto@calmer.com.uy	Agrícola	Rodrigo	Viotti	Directivo	rodrigoviotti@msn.com
CALMER	45323408	acaputto@calmer.com.uy	Agrícola	Andrea	Caputto	Gerente área	acaputto@calmer.com.uy
CALMER	45323408	acaputto@calmer.com.uy	Agrícola	Roberto	Verdera	Gerente área	rverdera@calmer.com.uy
CALSAL	47326101	gcalsal@adinet.com.uy	Agrícola	Martín	Córdoba	Gerente área	mccalsal@adinet.com.uy
CALSAL	47326101	gcalsal@adinet.com.uy	Agrícola	Martín	Bistolffi	Directivo	mbistollag@gmail.com
CALSAL	47326101	gcalsal@adinet.com.uy	Agrícola	Adriana	Nobre	Gerente	gcalsal@adinet.com.uy
COPAGRAN	24087887	secretaria@copagran.com.uy	Agrícola	Fernando	Secco	Gerente área	fsecco@copagran.com.uy
COPAGRAN	24087887	secretaria@copagran.com.uy	Agrícola	Jorge	Beceiro	Gerente área	
COPAGRAN	24087887	secretaria@copagran.com.uy	Agrícola	Alfredo	Magrini	Directivo	
CRADERCO	45588303		Agrícola	Dario	Tourn	Directivo	pbertinat@craderco.com.uy
CRADERCO	45588303		Agrícola	Martin	Arreche	Gerente área	marreche@craderco.com.uy
CRADERCO	45588303		Agrícola	Anselmo	Rica	Gerente área	aricca@craderco.com.uy
SFR Ortiz		sfortiz@adinet.com.uy	Agrícola	María José	Apecechea	Presidente	apecechea@adinet.com.uy
SFR Ortiz		sfortiz@adinet.com.uy	Agrícola	José Manuel	Mesa	Gerente	jmesa@adinet.com.uy
SOFOVAL		sofoval@sofoval.com	Agrícola	Luis	Jourdan	Gerente	luis jourdan@sofoval.com
URF	43642624	secretaria@urf.com.uy	Agrícola	Eduardo	Montes de Oca	Gerente	emontes@urf.com.uy
URF	43642625	secretaria@urf.com.uy	Agrícola	César	Tartaglino	Directivo	oficina.cesartartaglino@gmail.com
ET- CAF			Agrícola	Luis	Frachia	Equipo Técnico - ET -	
ET- CAF			Agrícola	Andrea	Politi	Equipo Técnico - ET -	
ET- CAF			Agrícola	Patricia	Céspedes	Equipo Técnico - ET -	
ET - CAF			Agrícola	Federico	Riani		
ET- CNFR			Agrícola	Gustavo	Cabrera	Equipo Técnico - ET -	
ET- CUDECOOP			Agrícola	Gabriel	Isola	Equipo Técnico - ET -	
ET- CUDECOOP			Agrícola	JCC	Canesa		
ET- FACILITADORES			Agrícola	Adrián	Bendelman	Equipo Técnico - ET -	
ET- FACILITADORES			Agrícola	Mariana	Sienra	Equipo Técnico - ET -	
ET- FIDA			Agrícola	Ignacio	Arboleya	Equipo Técnico - ET -	
ET- FIDA			Agrícola	Alvaro	Ramos	Equipo Técnico - ET -	
ET- INACOOOP			Agrícola	Danilo	Gutiérrez	Equipo Técnico - ET -	
ET- INACOOOP			Agrícola	Carlos	Reyes	Equipo Técnico - ET -	
ET-OPYPA			Agrícola	Leidy	Gorga	Equipo Técnico - ET -	
CAF			Agrícola	Federico	Riani	Unidad Comercial	
CAF				Monica	Segovia		

