

**COLOQUIO MICHAEL COOK**  
**(6 de junio 2006 - CAF - Montevideo)**

(Palabras de Gastón Rico, gerente de CAF)

Hoy contamos nuevamente con la presencia de M. Cook. Vamos en tandas de 4, porque la primera vez que viniste al Uruguay en tu segunda etapa, viniste a CAF, fue durante el campeonato del mundo del año 98, en el edificio del notariado en un Foro y también fue el congreso de IAMA en ese momento en Punta del Este.

Yo quería hacer una introducción: Michael no precisa presentación, el ha estado en buenos procesos de CAF, tal como le decía ahora, tuvo una época en que tuvo como entrenador de básquetbol del Uruguay, después fue asesor de cooperativas, tiene una cátedra de liderazgo cooperativo en su Universidad y ha asesorado a cooperativas en todas partes del mundo. Ha escrito mucho también, por eso goza de un prestigio, tanto en los ámbitos académicos como las empresas cooperativas y no cooperativas a lo largo de todo el mundo.

Yo decía que tu estuviste en el 98 y después viniste en el 99 donde estuvimos en Las Cañas, yo quería comentarte un poquito que ha pasado aquí, simplemente algunas pinceladas, después, simplemente a modo de explicación: en el 99 cerrábamos una década difícil en Uruguay para el sector agropecuario, para los sectores de producción, vinculado al atraso cambiario, ese año fue el año de la devaluación brasilera.

También a nivel agrícola o del sector tuvimos unos años de malas cosechas, en el 99, 2000, 2001 problemas productivos, en el 2001 tuvimos la crisis de la aftosa que nos cerro abruptamente los mercados cárnicos, y un fuerte proceso de endeudamiento, no solo a nivel agropecuario, y también a nivel de las cooperativas que lo conversamos la vez anterior, sino del conjunto de la sociedad, desemboco en la crisis financiera del 2002, cierre de bancos, crisis bancarias, etc. Cierre de muchas empresas en el país. Que fue tal vez la crisis más grande que ha vivido el país, a partir de entonces comenzamos un proceso de recuperación de punto de vista económico, recién el país alcanzo el año pasado en conjunto el nivel de producto del año 98. Todo este proceso se vivió con un fuerte endeudamiento de los productores y también de las

cooperativas, empezamos a transitar a partir de 2003 un proceso de subida, de expansión, el conjunto del país, pero sobre todo fue el crecimiento del sector agropecuario, (doblaba el crecimiento del país) una fuerte expansión de la soja, llegan nuevos productores, llegan nuevas empresas, un creciente acceso de Uruguay al mercado cárnico gracias a una recuperación del status sanitario. En ese momento hubo un nuevo aumento del stock lanar que había descendido muchísimo debido al atraso cambiario y tenemos como un país distinto del punto de vista agropecuario, hoy con escenarios bastante mas claro de punto de vista de precios y de mercados, obviamente que todavía distorsionados por practicas desleales, pero a nivel sanitario, tanto en agricultura como ganadería hemos alcanzado niveles buenos, en un ambiente de precios favorables. ¿Que ha pasado a nivel de las cooperativas? En aquel entonces se terminaban los últimos coletazos de los que habían sido los procesos central de CAF, a nivel agrícola se empezaba a discutir que pasaba con las cooperativas agrícolas cuando tu estabas, hay un gran esfuerzo en conjunción y de alineación de esfuerzos, liderado entonces por la central cooperativa de granos que desemboca 5 años mas tarde con la creación de COPAGRAN como una cooperativa única nacional, que nuclea la central de segundo grado y 9 cooperativas en una sola entidad, otras 6 o 7 cooperativas de alguna manera habían estado en el proceso abandonan en distintas etapas el proceso, y siguen como cooperativas agrícolas independientes, este proceso agrícola que va de la mano con el crecimiento de la agricultura, de la soja también, del desembarco de nuevos actores a ADM. Tenemos una nueva competencia a nivel agrícola, de la cual en algunas cooperativas, y en algunos productores subsisten los temas de endeudamiento, otros lo han resuelto, o pagando o descapitalizándose o yéndose. Y las cooperativas COPAGRAN y las otras cooperativas que están independientes también haciendo alianza o competencia con los nuevos players a nivel agrícola.

A nivel de la carne, en aquel sector, en aquel momento los productores, un grupo importante de productores tenían un frigorífico, que era de los lideres, que era el frigorífico PUL, frigorífico cooperativo que no resistió la crisis de la aftosa en 2001, consiguió un inversor, e hizo un aterrizaje razonable, porque fue vendido y hoy un núcleo muy importante de los que entonces eran sus dueños, hoy permanecen con una cooperativa que es socia de CAF que se llama PRODUCTORES GANADEROS, que es una suerte de cooperativa de oferta,

tienen un contrato de largo plazo con el inversor del frigorífico y un sobre precio por el ganado.

Bueno la leche. También para pintar el conjunto del escenario porque hay muchos productores que son agricultores, ganaderos lecheros o mezclas de eso. En esos años tuvo el proceso de compra hostil de CONAPROLE, después del cual fue resuelto, CONAPROLE hizo un proceso de renovación muy importante, se produce en estos años la caída de PARMALAT y también ingresan en el mercado nuevos operadores, exportando leche fluida, alguno de ellos cooperativas de otros países. Dos cooperativas lácteas de pequeño porte, 50 o 80 mil litros cierran y hay otras dos que siguen además de 2 o 3 pequeñas empresas también de 100 y pico de mil litros, eso en tema lácteo.

En el tema forestal, Uruguay tuvo un desarrollo muy importante, no tenemos cooperativas, y una gran concentración, BOTNIA, ENCE, STORA ENZO, etc.

A nivel apícola tuvimos una central de segundo grado que fue el primer exportador y a partir de 2001 cayo, realmente un pequeño vendaval la hizo caer, no fue una tormenta.

Y por último estamos en esta casa, CENTRAL LANERA, la única cooperativa de segundo grado que queda hoy, soporto muy bien la reducción del stock lanar y el atraso cambiario. Sufrió mucho en carne propia porque exportaba fuera de la región, China, etc. Mientras que los demás productos, carnes, granos, leche se exportaban a la región que en su momento se encareció como nosotros, CENTRAL LANERA, siguió con su esfuerzo y persistió con su fuerza en su etapa industrial en el lavado y peinaduría, invirtiendo más en eso y siendo más eficiente. Y también en su momento frente a la crisis del conjunto del sector también lidero una oportunidad que fue el cordero pesado, trabajar la carne ovina para exportación como nunca se había hecho en este país, no ingresa a la etapa industrial, lo hace en alianza con frigoríficos, pero lidera todo el proceso y hoy tiene planteado dentro de sus líneas estratégicas, insistir mucho con el tema de la producción ovina.

Esos son el conjunto del sector con sus luces y sus sombras, las cooperativas con distintas cuestiones, algunas con éxito, haber pasado este temporal es ya de por sí un éxito.

Obvie todo el tema de endeudamiento, obviamente siguió una crisis de financiamiento. Y bueno hoy nos enfrentamos en un marco razonable de precios y de perspectivas, que tenemos algunas amenazas como un persistente

apreciación de tipo de cambio que nos hace perder competitividad pero fuera de eso hay razonables perspectivas de mercado, pero más allá de que estamos expectante con las negociaciones internacionales, la OMC, los TLC, etc. Nos puedan dar mejores marcos.

Para pedirte una primera reflexión: Estas son las cooperativas en Uruguay, algunas como en el sector granos, haciendo un enorme esfuerzo de transformación y otras mejorando su propia línea, persistiendo como jugadores en el mercado. En el sector cárnico, como te decía, igual las cooperativas siguen trabajando en el tema de la intermediación de la carne, de ganados. Y bueno el tema es planteado así, ¿que es lo que ha pasado con las cooperativas en otro lado del mundo, que respuestas han dado?, es simplemente para abrir la charla.

(Toma la palabra M. Cook)

¿Que esta pasando con las cooperativas en el mundo? Mas o menos la misma cosa que aquí. Algunos con éxito, algunos con grandes fracasos, algunos sobreviviendo, haciendo decisiones de transformación muy importantes.

Entonces lo que me gustaría hacer es dar algunos minutos de que ha pasado con las que tienen éxito, cual son los factores que tal vez, eran las razones de los fracasos y los desafíos que veo en otras partes del mundo, entonces podemos tener cuestiones y respuestas.

Sigo trabajando, tengo 10 estudiantes de PhD e investigadores trabajando conmigo, estamos trabajando desde el punto de vista del crédito, agricultura, hasta la leche, incluyendo a cooperativas de multipropósito. En Canadá, en Europa, en Asia, en Australia Sudáfrica, Nueva Zelanda Y Méjico y algunos en Argentina y Brasil.

¿Entones que es lo que vemos?

Vemos que las grandes cooperativas multipropósito, enfrentan grandes problemas, hay pocos que están sobreviviendo, y eso es una cosa muy interesante, porque es lógica que no tienen éxito porque en general las cooperativas funcionan cuando son cooperativas de comercializar, ellos tienen mucha mas probabilidad de éxito si se concentran en un rubro.

Las que son cooperativas de multipropósito o de insumos y de comercialización, tiene éxito a nivel local y tal vez regional, pero muy pocas veces nacional, hemos visto en Europa, hemos visto en Australia, y ahora hemos visto en los EEUU, las cooperativas mas grandes todas han fracasado de multipropósito, quedan muy pocos, a la misma vez vemos emergencia de muchas cooperativas nuevas que son muy focalizadas, bien capitalizadas con estrategias muy definidas y con leyes o reglamentos muy estrictos para sus socios.

Son muy exigentes y muy disciplinados y vemos que es una explosión de nuevas cooperativas, es increíble, entonces vemos los grandes caer y a la misma vez vemos no solamente explosión de cooperativas, sino explosión de organizaciones de productores comerciales, tal vez usan otra forma legal pero operan como cooperativa, entonces eso es en realidad es lo que esta pasando en el mundo.

Ahora me gustaría dar algunos ejemplos y factores que talvez están causando esas tendencias.

Primero los que han tenido éxito. La llave es entender quien es usted, no solamente productor, no solamente director, pero la cooperativa que posibilidad, donde pueden ser buenos y donde no tienen que irse, es muy interesante, hemos tenido en grano, tenemos un cementerio lleno de cooperativas que pensaban que iban a ganar a Carrergirl. y a ADM y están muertos y enterrados a más de seis pies, son 20 metros por debajo. A la misma vez las cooperativas locales o de primer nivel, son más exitosas, es increíble, ellos tienen gran poder en negociar con ADM y CAR....., Carrergirl en los EEUU esta saliendo, casi no colecciona granos, casi no hace nada que las cooperativas locales hacen.

Las cooperativas locales de primer nivel. Cuando digo local es la palabra en ingles americano para primer nivel, multipropósito. Y ellos tal vez son las mejores cooperativas que he visto en mi vida, son bien administradas. Los directores son muy capaces y son muy hábiles en su habilidad de hacer contratos con grandes o con firmas de hacer investigación y juegan un papel que agregan mucho valor al productor. No toman decisiones sin decir "como voy a agregar valor al productor" y si en mi zona hay productores de diferentes intereses, ellos deciden atender a centros de ingresos separados, es muy interesante observarlos, ellos no tratan de mezclar, estos productores que tienen diferentes preferencias o diferentes metas.

Entonces han llegado a un nivel muy agudo en diferenciar grupos y servir al interés del grupo y diseñar incentivos y desincentivos para exhibir a este grupo. A la misma vez hay mucha comunicación que este grupo sabe que es importante tener a este grupo también en la cooperativa.

En los últimos 3 o 4 años cuando yo estaba aquí en el 99, y nombré lo que llamábamos "Súper Loco" ahora lo llamamos "Súper, súper Loco", son organizaciones que no tienen muchos activos, usan solamente conocimiento para servir al productor, y algunos de estos chiquititos ya tienen 500 millones de dólares en ventas, y empezaron hace pocos años con 0 y los están haciendo con 20 empleados. Toda gente de conocimiento, y los productores es una maravilla observarlos, esta es una onda y esas son cooperativas tradicionales.

Si pasamos al mercadeo de comercialización, las cooperativas más exitosas (y vemos esto en varios países) que tienen marca famosa, marca muy conocida, su gran desafío es que hay muchas compañías, tratando de comprarlos.

Voy a varios ejemplos, primero de nueces: la cooperativa de nueces en los EEUU es de California, no es muy grande, 400 millones de dólares; pero 80% del mercado hace un año se convirtió en una compañía pública. La mayoría de los accionistas son productores, pero se vendió por 4 veces su valor contable (lo que estaba en el balance). Entonces quien ganó, ganó por el sudor y sangre de padre y abuelo, etc., tenían 90 años, se llama DIAMANTE, y es muy famosa en el campo de nueces.

Nuestra copa mundial del fútbol americano se llama el Súper Bowl, cuesta 2.5 millones de dólares por 30 segundos la propaganda, y ellos compraron 2 de 30 segundos 5 millones de dólares y solamente tuvieron 14 millones de ventas este año, y gastaron 5 millones en 2 partes de 30 segundos. Este año sus ventas en esta parte de la cooperativa subieron a 200 millones de este riesgo que tomo. Iban a echar al jefe y a todos si no tenían éxito. Tuvo éxito. Pero se convirtió, ahora no es más cooperativa.

Vamos a pasar a Ocean Spray: Ocean Spray produce Cranberries, 800 productores (Cranberries es una fruta muy amarga, hay que poner mucha azúcar y agua adentro, pero tiene la propiedad de destruir las infecciones. Especialmente las infecciones de orina). Entonces ellos son 800 y llegaron 1.5 billones de dólares en ventas y había un conflicto entre grandes y chicos, Pepsi Cola quiso comprar, hizo ofertas, no querían ningún activo de ellos, ninguna planta, nada, solamente el uso de su nombre por 5 años, Ofreció 100

millones de dólares, por el uso del nombre. Entonces los productores chicos votaron a favor y los grandes en contra, todos pensaban que iba a ser al revés y ganaron los grandes, 52% a 48% y ahora han decidido que no van a reincidir en esta oferta por 10 años, van a quedarse como cooperativa, es muy interesante lo que están haciendo en como conquistan sus problemas. Ellos han decidido que tienen bastante Cranberries, tal vez van a aumentar por 250 o 300 hectáreas al año, entonces tienen remates para el derecho a plantar. Han inventado tantas cosas diferentes para controlar su oferta de producto para entonces mantener un precio mas alto y han admitido a miembro o socios de Chile y Québec y del Oeste de Canadá. Entonces se están expandiendo internacionalmente. Y va a ser muy interesante. Porque en mi opinión es una cosa que Uruguay tiene que pensar.

En mi opinión Uruguay siempre se subestima. Ustedes son demasiado humildes y no explotan su posición entre estos dos elefantes que existen. Yo veo eso en todas partes del mundo, donde hay uno más chico tiene el control y es porque dos elefantes no quieren hablar con si mismo entonces solamente el chico puede ser el líder. Entonces Ocean Spray es un ejemplo muy interesante para cualquiera que este en el cuarto de comercialización.

Quiero contar otro cuento de uvas. En los EEUU está Welch, yo lo he comprado aquí en Uruguay, y ellos producen un jugo de leche que es púrpura bien profundo, casi azul, es reconocido por su color, "uva de color". Entonces ellos tienen reglas, tal vez quinientas páginas de reglas por cada productor. Tienen 1200 productores. Y el productor tiene que lavar su herramienta que esta destilada, es muy estricto, pero ganan como loco. Estos tipos tienen plata. Entonces hace un mes, el primero de abril, yo estaba en California conduciendo una conferencia de 4 días y uno de los que iba a presentar era el gerente general de Welch, y estaba súper feliz, cenamos la noche antes de su presentación, todo estaba listo, él iba a explicar como han tenido tanto éxito, y para un gerente general eso es lo más importante de su vida, contar porque soy tan grande como soy. Entonces llega la mañana y lo veo todo blanco, puro blanco, enfermo y no tenía miedo de dar la charla. La noche antes, (ellos tienen tantas reglas para mantener la calidad, y tienen 3 niveles de jueces, los jueces son productores y si uno viola una de las reglas, tienen que presentarse (a veces van con abogados) en frente de ese grupo de productores). La noche anterior lo echaron al productor más grande, y era la primera violación de una

regla. Él puso algunas uvas rojas con sus uvas de conco... Y perdió, la cooperativa se queda con su patrimonio 3 millones de dólares, entonces el gerente general estaba un poco nervioso, él sabía que iba a venir otro juicio, Estoy contando eso para que cuando ellos empezaron hace 50 años era un grupo de productores que se juntaron para vender sus uvas, y por el mercado y por mantener su habilidad de ser adelantado, empezaron ellos mismo construyendo, desarrollando este tipo de reglas, son tan disciplinados ahora, pero ganan casi 50% más que cualquier otro productor de uvas, entonces no pueden tener ninguna violación que dañe su marca.

Voy a hablar de "Florida natural", es una cooperativa que empezó en 1933 para vender las naranjas de Florida, y después de a poco, ellos averiguaron que las naranjas de California eran mas lindas, y la persona que compra naranja, compran por pinta, no por sabor. Entonces SunQuest que es una cooperativa grande de California, vende naranjas frescas. Y tiene la naranja nabo que sin uñas pueden pelar la naranja (los americanos no saben cortar naranjas como acá en Uruguay). Un gringo no tiene esa habilidad, y con las naranjas de Florida hay que tener uñas como una mujer, pero entonces las naranjas de California conquistan el mercado americano. Entonces Florida Natural no puede vender sus naranjas, entonces empieza a hacer jugos, también haciendo reglas vamos a ser el mejor. Entonces llega un tipo de producto que se llama "no concentrado" que es casi fresco, pero tiene un poco de pasteurización, para estar seguro de que no enfermara, entonces quedan después de un gran periodo de consolidación quedan dos rivales "Coca Cola" y "Pepsi Cola" y este grupito de 1000 productores. Este es Uruguay, Coca Cola y Pepsi Cola ¿y como va a sobrevivir Uruguay con Argentina y Brasil? Pues estos tipos son tan increíbles, es increíble como han sobrevivido, sino también que son numero uno en su mercado, y muchos productores quieren ser socios. Y ellos no lo permiten ahora. Sus estrategias son "en qué campitos voy a ser el mejor" y por los productores. Es increíble hablar con los gerentes generales, quieren convencer a los productores de hacer reglas y en forzar las reglas. Y los gerentes generales hacen la producción. Tienen miles de empleados haciendo este jugo y son muy sofisticados, con la mejor tecnología, una planta nada más. Y todo porque el productor no quiere salir, gana un poco más, pero ha criado, en los EEUU no tenemos mucho capital social, entonces el proceso de hacer las reglas y en forzarlas le da Capital social.

En mi opinión Uruguay tiene demasiado Capital social, yo los admiro a ustedes porque ustedes saben vivir, pero están peleando con la habilidad de sobrevivir, entonces nosotros sabemos sobrevivir pero no sabemos vivir,

Tenemos que juntar filosofía por lo menos.

Esos son unos ejemplitos, si cruzo los océanos, vemos (no quiero hablar de leche porque voy a hablar de leche los próximos tres días), pero hay muchas cosas pasando en leche, pero hay que observar.

Ustedes tienen que observar a CONAPROLE, CONAPROLE como cooperativa tal vez es demasiado cercana a ustedes, pero esta haciendo muchas cosas buenas, y esta sobreviviendo y esta empezando a tener reputación regional e internacional.

Cuando yo los observo veo muchas características de las tres de las cooperativas que recién describí, y si ellos van a sobrevivir en el futuro tienen que ser más estrictos, incorporar más opiniones, pero más reglas y más disciplina. Porque vemos que donde no hay disciplina se acaban las cooperativas. Cuando se acaba la cooperativa, entra caos y la mayoría de los productores no les gusta el caos, hay algunos que si. Voy a dar un ejemplo: los productores que se asociaron con Parmalat, (yo no conozco ninguno), la misma cosa paso en EEUU, y pasa en cada cooperativa, son gente que talvez les encanta la variabilidad, se pueden aprovechar, para ellos el capital social es menos importante. Tienen diferentes preferencias, y ustedes mismos en sus cooperativas. Las cooperativas están reconociendo no solamente los atributos de sus miembros sino también las preferencias y las preferencias es la cosa mas importante de entender de sus miembros porque entonces ustedes van pensando que como vamos a agregar valor en el futuro. Y muchos productores, ni saben, son latentes sus preferencias. Si Sony o IBM viene y me pregunta ¿que quiero en mi próximo computador? Yo no se, estoy feliz con lo que tengo, ¿"lo querés con este ángulo porque tengo el brazo medio roto" o "quieres en este color", entonces cuales son sus preferencias? Si hago la pregunta, no se, la respuesta será boba, pero si se hacer encuestas y encuentro las preferencias, después de clasificar puedo hacer grupos de productores y talvez puedo estar enfrente. Una de las cosas que ustedes tienen que no tiene ADM ni Carregirl O las grandes .... No tienen la relación, o no tienen la potencial relación con sus productores, ustedes seguramente se quejan de sus cooperativas, se quejan de sus gerentes. Pero tal vez si ustedes no confían

más en su cooperativa, hay que venderlo enseguida. Entonces dentro de 2 años ustedes van a formar una cooperativa nueva, porque van muy rápidamente a no confiar más en el que está comprando su mercadería, hemos visto tanto esto en el mundo que es increíble, entonces esta cosa que vemos en las cooperativas que tienen éxito, han tomado una actitud muy humilde, en tratar de entender, no hay nadie que sabe todo, entender cuáles son las preferencias, y han encontrado en muchos de sus productores que no entienden sus propias preferencias. Hay preferencias de inversión.

Recién vengo de Nueva Zelanda donde por tres años yo y mi equipo hemos estado haciendo un estudio sobre el futuro estratégico de FONTERA (FONTERA es una cooperativa grande de leche), y nuestra hipótesis era que los grandes iban a estar a favor de una estrategia de rubros, de producir rubros, commodities. Y los chicos iban a estar a favor de una estrategia de valor agregado. ¿Y por qué? Voy a poner un ejemplo: si yo recibo U\$S 5 por una unidad y mi costo de producción es de U\$S 2, estoy ganando U\$S 3 por unidad, si soy grande, (grande es 2000 vacas), si soy chico (chico 120 vacas). Nosotros pensábamos que el chico iba a querer valor agregado, llegar estos U\$S 5 a 5.5, entonces precisamos capital para esto. Entonces si el grande va a construir capital igual que el chico, en el mismo porcentaje, ¿qué gana el grande? Pues recibe 5.5, ahora recibe 3.5 de margen, y el chico recibe 50 centavos más, pero su costo de producción era 4.5 entonces esta doble el ingreso y el grande solamente 16%, El grande en nuestra hipótesis "no va a querer invertir" porque él puede agregar más vacas y ganar U\$S 3 por cada. Increíble lo que aprendimos. Aprendimos que el que quería rubros era el que estaba creciendo más rápido, chico, grande, mediano, y el que no estaba creciendo era que quería valor agregado. Entonces eran preferencias diferentes, y cuando examinamos esto, entendimos mucho mejor, entonces averiguar esto, porque ningún productor quiere decir a otra persona si quiere crecer o no, porque si él es vecino de él la única manera de crecer es comprando su campo, entonces los productores son muy callados, son muy tácticos, no se aquí, pero en muchas otras partes del mundo, son muy cuidadosos con sus planes.

Entonces lo que vemos en estas cooperativas es que ganan tanta confianza de sus miembros, que los miembros empiezan a compartir estas preferencias y

entonces la cooperativa puede tomar esos datos, analizarlos y crear conocimiento, y con este conocimiento se puede agregar valor.

Yo estaba diciendo desde el punto de vista de estrategia de la cooperativa, en general la cooperativa tiene la habilidad de producir un ingrediente, un rubro nada mas y venderlo en el mercado, o tiene la habilidad de agregar valor, procesar, procesar y procesar más, como uno ve en CONAPROLE, cuando ellos van de vender leche a vender dulce de leche y ahora en yogur BIO, etc. Eso es agregar valor. De cooperativa de leche que no son de agregar valor, en general producen leche en polvo y talvez un queso en bloques grandes, como rubros nada más. FONTERA era así.

Las cooperativas que están haciendo, que están pagando más, están en productos de valor agregados, es un desafío para ellos.

¿Usted estaba comentando los malos resultados de las cooperativas de multigestión, me imagino que habrán estudiado las razones, o algún factor común de porque el mal resultado?

Las cooperativas grandes multipropósito, han llegado a un nivel tan grande que llegan a banca rota. Catch one farmers in the street, se ve con GoldKiss hay muchos, West Farmers. Lo interesante es que han llegado a tener divisiones y divisiones y divisiones, donde usted uso solamente insumos de estas dos divisiones y no de estas divisiones, entonces cuando los miembros, los socios no estaban utilizando todos los productos, los insumos o no estaban comercializando todos sus productos por la cooperativa, en la razón local sobrevive porque todos los productores son mas o menos homogéneos, cuanto mas grande es la cooperativa, mas heterogéneo son los socios, entonces la manera de incentivar los miembros es por medio de usar la cooperativa. La única manera de beneficiar la cooperativa es vender o comprar de la cooperativa.

¿Ustedes tienen cooperativas donde M. Cook puede invertir? Ustedes no tienen.

No de deuda, de patrimonio.

(Pregunta del público)

La cooperativa COPAGRAN son 11 cooperativas, que tienen un patrimonio que son los silos, 240.000 toneladas de capacidad de silos que tiene acciones. Esas acciones las vende. Tiene 2 tipos de acciones, unas acciones son las acciones en la que le dan voz y voto, propiedad nominativas de las cooperativas y otro grupo de acciones que son preferidas. Esas acciones preferidas generan un 12% de interés y un 6% más actividad, las del 12% deben ser compradas al contado, las el 6% más actividad se pueden comprar a plazos. De esa forma, acompañando lo demás la cooperativa con lo que llamamos el contrato cooperativo. El contrato cooperativo que tenemos dice que el reparto de excedentes la cooperativa a fin del ejercicio se hace en función de un coeficiente generado por cada uno de nosotros, con nuestra participación en negocios con la cooperativa, todo aquello que nosotros vendamos a la cooperativa, el volumen de negocios, lo tazamos, cada U\$S 10.000 conseguimos una unidad de actividad. Entonces las unidades de actividad que yo tengo, y la que (encantado de que sea socio) usted tiene. Si usted tiene tres veces más que yo va a participar tres veces más que yo de eso. Por otro lado, esto se acumula año a año, durante 15 años es decir las unidades de actividad que tengamos el año que viene, si no hice negocios con la cooperativa, no tuve consecuencia con la cooperativa y usted si, usted va a tener 6 unidades de actividad y ese va a ser el coeficiente, 6-1 del reparto, y así sucesivamente. Entonces, menciono el contrato cooperativo porque es otra forma. Como el negocio de almacenado o el servicio de almacenaje genera dividendos, ese excedente generado, esa cuota-parte va a ser repartido entre los socios, en tanto los socios, son socios que reciben por contrato cooperativo. Pero en tanto el socio forma parte porque tiene acciones, recibe también del medio de producción ese, recibe un beneficio, una ganancia, eso lo tenemos.

- ¿en que forma recibe el beneficio?

- el porcentaje es el rédito que le procura la acción. Si es una acción 12% de interés o el 6 más a utilidades que genere.

(M. Cook)

Muy interesante, me encantaría saber mas de ese modelo. La supuesta acción preferida es patrimonio y no deuda, pero uno de afuera puede comprar estas acciones preferidas pero no pueden ser socios.

- la acción preferida no tiene voto, no tiene decisión política.

- en general en todas partes del mundo, menos aquí, para ser socio hay que llevar granos o comprar abastecimiento. Entonces yo viviendo en los EEUU puedo comprar acciones preferidas pero no ser socio.

Me encantaría entender mejor este modelo.

(Pregunta del público)

Entendí que las cooperativas que habían fracasado eran las más grandes, las nacionales, en EEUU las naciones son empresas muy grandes, pero que las regionales y las locales cumplían una función, muchas de nuestras cooperativas son multipropósito, alguna más grande que otra, todas chicas para el mundo, pero todas grandes para mí. Es muy importante definir grande y pequeño.

(M. Cook)

Yo vivo en Missouri, uno de los estados medianos de los EEUU y tenemos el doble de la población del Uruguay y entonces una cooperativa que ustedes llaman nacional, allá no sería ni siquiera regional. Y no solo en EEUU, Australia, Europa, Canadá, lo que pasa es la manera de describirlo. Cuando los socios no son homogéneos, en lo que producen o los insumos que compran.

M Cook:

Dónde vamos a construir nuestro próximo..... Sirve o no la de Wisconsin, sirve o no la de Texas. Hay una negociación y se construye en Kansas City y no sirve a ninguno de los dos, pero hicimos compromiso. Es lo mismo que estaba pasando aquí, entonces tienen directorio fuerte, gerente fuerte y saben lo que van a hacer, cooperativas multipropósitos, tienen gran éxito hasta que llegan a un nivel de escala local, o regional.

D. Tammi (del público): Comentó que CONAPROLE tendía a ser más estricto, también se están reconociendo los atributos, las preferencias.

M. Cook: Yo no vengo aquí a recomendar nada, yo no sé nada, yo digo si Conaprole va a seguir exitoso está yendo en una dirección bastante progresista, esta palabra es muy buena, está reconociendo lo que está pasando en los mercados y con los productores.

Yo he estado un día, pero si está yendo bien, estoy seguro que de aquí a 5 años 10 años, si quiere seguir en esa línea hay que ser más y más disciplinado, porque el mercado va a exigir.

Por ejemplo, con las uvas, cada año son más estrictos, por qué, porque los chinos están inventando un jugo artificial que tienen el mismo color, yo tengo que estar seguro que es natural, porque puedo cobrar un premio. Hace cinco años yo no tenía que probar que era natural, ahora hay que probarlo entonces si ellos están poniendo una cosita en su uva, ahora no puede ponerla.

Si Conaprole va a seguir, los que van a sobrevivir van a estar cada vez más y más conectados con sus miembros.

D. Tammi: hay tres características que creo que Conaprole las está cumpliendo: ser estricto, reconocer los atributos y preferencias para pretender agregar un mayor valor.

Cook: En general las cooperativas esperan hasta último momento cómo acumulamos más patrimonio, Conaprole cambió su sistema antes, ellos no esperaron la crisis, en el año 2000 cambiaron su sistema de formar el capital. Han hecho cambios que no fueron populares, antes de la crisis, no por la crisis, eso quiere decir que están conectados, los directores los gerentes tienen confianza que esto es mejor a largo plazo. En general las cooperativas esperan la crisis y luego hacen los cambios  
Es muy bueno anticiparse.

E. Pietra (del público): Ud. comentó que las cooperativas locales basan su estrategia competitiva y de creación de valor sobre todo en el conocimiento y no por ejemplo en la posición del activos fijos. Esa creación de conocimiento está en toda la cadena o está en la parte productiva, comercial, cadena industrial?

M.Cook: es una pregunta muy interesante, esta pregunta tiene valor. Recién hicimos un pedido de 250.000 dólares a una fundación que lo está estudiando es muy interesante la revolución genética en los productos como maíz, soja,

etc. Conocemos bastante de la primera generación de soja, cómo ha cambiado la estructura de las firmas que venden fertilizantes y semillas etc.

No sabemos mucho de la segunda generación y cómo van a cambiar los productores, las cooperativas. Esto es muy interesante, por ejemplo si estoy vendiendo soja en EE.UU 94% .....

La cadena no ha tenido que cambiar, pero ahora con la segunda generación si estoy produciendo una soja mejor, yo pagaría mucho, pero tal vez preciso solamente 10 mil toneladas, esto va a cambiar todo el sistema de cadena.

Recién estuve en Monsanto centro de investigación, el hombre No. 1 de Monsanto y el segundo son de mi Universidad, estaban compartiendo por cuatro horas, ellos tienen 500 productos para venir a la segunda generación, entonces la llave para ellos es si ellos van a causar una revolución o no, cómo van a emerger las cadenas.

Cómo están preparando estos de primer nivel, están empleando gente muy preparada. Una cooperativa local tiene 9 Phd en un pueblito de 95 personas, ya llegó a 200 millones de dólares solamente en plantar soja, pero es un pueblito, pero tienen a estos 9 Phd analizando los datos por cada metro<sup>2</sup> de cada finca y recomendando y haciendo todo por satélite. El productor no confía que ADM hace eso, pero confía que en una compañía donde él es el dueño puede compartir los datos que preciso para ser mejor. SI yo era nacional cooperativa o no cooperativa no voy a tener esa confianza, ahora regional es otro tipo de análisis que están agregando, es interesante observar los grandes salir del mercado donde ADM eran muy importantes a nivel local, pero ahora no. Ellos ven que las cooperativas son más sofisticadas y ellos no tienen que invertir en eso, ellos prefieren invertir en procesos nuevos.

R. Benia (del público): ud. mencionó que las cooperativas que están teniendo éxito y que emergen con mucha frecuencia, se orienta que son más pequeñas focalizadas, capitalizadas y de alta exigencia para sus miembros. Asumen también otra figura jurídica que no necesariamente son cooperativas. La reflexión que tengo y la pregunta es que nosotros también en Uruguay estamos presenciando la emergencia de ese tipo de asociaciones de productores. Productores de carne que se agrupan alrededor de una marca común como carne hereford, que de alguna manera establecen pautas claras para su

productos pero que no son cooperativas, productores de leche fluida que son capaces de obtener un grupo que disponga de 150 mil litros diarios, se agrupan establecen una asociación y tienen un poder negociador con las plantas, no son cooperativas. Productores de cítricos que concentran una buena parte de la exportación, que disponen de un depto. Técnico común que protocolizan su sistema productivo que se someten a auditorías externas y de certificación, exportan con una sola marca pero no son cooperativas. Asociaciones de Productores de Carne intensiva Corral que también protocolizan su producción, tienen una capacidad negociadora, ejercen nivel de negociación hacia fuera y hacia adentro pero no son cooperativas. La pregunta es, esas figuras jurídicas distintas, en el caso que Ud. planteaba, qué tipo de figuras son, y la reflexión que me queda es, eso es parte de la tendencia al movimiento cooperativo o es un fenómeno paralelo que deberíamos discutir si es parte de lo nuestro o no.

M. Cook: voy a hacer una respuesta corta que merece una discusión de días. Pero es una pregunta muy interesante, lo que vemos internacionalmente son productores independientes agrupándose, lo llamamos acción colectiva no cooperativismo. Es muy interesante qué es una cooperativa?. Hemos visto en muchas partes del mundo leyes y leyes cambiando, permitiendo productores organizarse como cooperativas pero no ser cooperativas, de no tener tal vez, lo que explicó Gastón, probablemente no llegue a ser la definición de la cooperativa pura.

Lo que vemos son grupos como partnerships, y lo que hemos visto son cooperativas que luchaban en contra, dos de los más muertos luchaban en contra.

Algunos de los que han sobrevivido forman sociedades y aprovechan los beneficios de cada tipo de organización y toda la industria que están explotando son híbridos, una parte es una cooperativa de nueva generación, otra parte es tradicional, otra es tal vez multinacional. Es interesante describir este tipo de híbridos que son muy complejos.

Qué es importante a mantener la cooperativa o ayudar a los productores independientes a sobrevivir? Independientes en vez de esclavos de dos o tres compañías.

G.Rico: Quedé impresionado viendo hablar de agroenergía, hay cooperativas en el sector agroenergía en EE.UU.

M.Cook: A parte de ADM la mayoría del alcohol es producido por cooperativas, han formado un modelo increíble. Hay compañías que venden su servicio por administrar, construir y mantener las plantas y de los productores proviene el patrimonio del maíz, y entonces ellos están ganando por 5 años seguidos 40% retorno. Es mucho porque es muy competitivo. Hay poca variabilidad, ganar 40% por cinco años seguidos es mucho. Anti Bush, anti petróleo, pro-alcohol de campesinos, ese es el movimiento.

S. Cayota (del público): No sé si tu sabes, en Uruguay se está comenzando a hablar de la posibilidad de firmar un tratado de libre comercio con EE.UU, siguiendo una cierta vía que EE. UU ha tomado con otros países, M.Cook. Nosotros tenemos mucho miedo, porque uds. para conquistarnos... justo soy espía aquí para ver si puedo cambiar.

S.Cayota: si tenés algún comentario sobre aspectos de posibles repercusiones o estrategias que tanto del punto de vista del sector agropecuario en general y de las cooperativas en particular, deberíamos tener en cuenta o analizar para evaluar este tipo de posibilidades.

M. Cook: la primera cosa que haría yo si viviera aquí es leer cada cosa que uds. pueden leer de la experiencia que tuvo N. Zelandia en 1984-86 y el impacto que tiene. Ellos lo hicieron unilateral, no bilateral, haciéndolo bilateral, Uds. saben que uds. con el MERCOSUR tuvieron un poco de éxito por unos años y cuando llegaron a las decisiones difíciles uds. estaban en cómo parar la cosa. Si Uruguay quiere parar, EEUU no va a permitirlo. Por ej. Lo que está pasando con Nafta ahora, con México, estoy haciendo muchos estudios en México, cómo ha cambiado el sector agropecuario, tal vez es otro país, donde uds. también tienen interés. Estoy estudiando el sector lácteo en México, el impacto de Nafta. Cómo están creciendo ellos mismos, ellos importaban de nosotros y por supuesto los americanos se están quejando porque México tienen ingenieros agrónomos con mucho talento, están organizando productores y están cortando la demanda de productos de los EE.UU.

Canadá sería muy bueno para uds. estudiar, ellos tienen mentalidad de juntas, donde el productor que invierte en su campo y dejar que la Junta tome otras decisiones lo que pasa es que ellos están sacando el sistema de Juntas, porque vino de Inglaterra, la mayoría piensa que no es eficaz, yo creo que es eficaz en algunos temas y no en otros. Estudiando eso ayudaría a Uds. a prepararse, uds. tienen recursos humanos y recursos naturales de mejorar su situación económica, pero con ajustes, es muy importante entender qué ajustes, hay muchos ajustes que uno nunca esperaba. Ud. tienen ventajas naturales comparativas, esos sectores las cooperativas tienen que ser más progresistas. Una cosa que los americanos aman son las cooperativas, todos tienen marcas buenas, a los americanos les encanta comprar del productor, odiamos las multinacionales, somos muy independientes y queremos controlar nuestro propio destino, en mi opinión y los economistas que conocen Uruguay mucho mejor que yo, Uruguay dónde va a tener sus ventajas, entonces productores en estos sectores tienen gran oportunidad de ser único ya.

G. Rico: Cómo están financiando el crecimiento de las cooperativas de los sectores y del valor agregado, es una constante, difícil luego de la crisis de endeudamiento con un mercado de capital muy poco desarrollado

M. Cook: Muchas de las cooperativas, esto es interesante, en los EEUU están considerando o ya han traído directores de afuera, que no son socios, en este sentido en nuestro sistema de crédito para los productores, tenemos un sistema que es una cooperativa y este año vamos a prestar como 140 billones de dólares y yo soy uno de los directores de afuera. Yo me siento con 12 productores y somos dos de afuera, cada segundo estoy aprendiendo de ellos, lo que han hecho es educar el banco del valor de las inversiones que hacer los productores en sus cooperativas. Esto ayuda mucho, el productor puede tomar más riesgos porque la cooperativa tiene tanto valor, me ayuda en buscar préstamos, es un sistema de educación.

Los bancos emplean en general gente que no son del tope de su clase, entonces precisan mucha educación y grupos progresistas de cooperativas y productores, pasan mucho tiempo educando. La mayoría de estas cooperativas han tenido mucho éxito, entonces los bancos aparecen como genias porque prestaron más que sus reglas normales. Desde el punto de vista del

patrimonio, los productores siempre tienen más plata, siempre. Y ahora yo se que esta va a ser la última pregunta porque todos van a enojarse y salir pero los productores siempre son más ricos tienen más riqueza de la que dicen entonces, cuando aparecen oportunidades de tener un retorno de 40% nadie sabe de dónde viene la plata, pero está. Es increíble no sé si es una tía, abuela no sé qué, pero se encontraron bastante para comprar acciones en esta cooperativa que va a vender tanto. Pero entonces hay dos fondos, deuda, gente de banco que han sido educados y misticismo, dos fuentes

D. Saavedra (del público): Ud. decía que había una gran emergencia de cooperativas de nueva generación y daba algunas características muy focalizadas con buen foco estratégico, con capital inicial y con normas duras y claras para todos.

Qué otras características tienen las cooperativas y la otra si esas nuevas cooperativas o esas nuevas cooperativas surgen como respuestas a los problemas o vicios de las viejas o como respuesta al entorno competitivo.

M. Cook: es mucho más fácil empezar una cooperativa nueva con reglas que demanden más disciplinas que convertir una cooperativa tradicional a una más disciplinada, uds. saben eso. Este hombre la última vez que lo vi, tenía 50 años menos, creo que lo vi hace cuatro años. Este es el costo, parece más feliz.

Hay un gran costo de convertir tradicionales a tener forma nueva, ellos están muy cercanos de uds. Los uruguayos no creen que ningún otro uruguayo puede ser grande, el uruguayo para ser grande tiene que salir del país, es algo impresionante, no puedo entenderlo. Los grandes profesores en los EE.UU son uruguayos, y vienen aquí y si no comen mi costilla no sabe nada, uds. tienen tantos recursos. Si yo fuera uruguayo estaría haciendo muchas preguntas, es muy creativo lo que han hecho. Cómo se mantienen respecto de esos productores, convertir es difícil. Ahora estamos con nuestra investigación tratando de averiguar cómo se puede transformar cooperativas tradicionales a más progresistas. Hay que mejorar poco a poco, para hacerlo mejor hay que sacar muchas cosas, o sea nunca parar de hacer cosas. En la reunión de directorio, nunca comiencen con el balance o de ingreso, siempre las primeras tres horas son de estrategia. Los productores son mucho más inteligentes que

la mayoría creen, hay que darles ideas y ellos van a volver con ideas más radicales.

El sistema de crédito de agricultura que era una institución casi muerta, tuvo que pedir 4 billones de dólares de préstamo al gobierno en 1986, ahora es uno de los sistemas de finanzas más progresistas de los EE.UU. Una de las cosas cuando trajeron uno de los outsiders como yo demandamos que hablamos primero de estrategia, porque luego todos se duermen un poco, cosas de rutina luego, en la mañana hay que hacer estas cosas, porque ellos comienzan a pensar en estrategias.

Cuando los productores están pensando agresivamente tienen ideas radicales. Si uno despierta a un productor es un radical.

Estamos invirtiendo en la educación de cooperativismo, especialmente con directores. Yo sé que no es una respuesta muy completa, me gustaría charlar de eso. No hay respuestas bien hechas aún, yo quiero con mi grupo estudiarlo bien. Es importante ese proceso de transición.

J.Gesto (del público): Organizaciones con pocos activos pero con mucho conocimiento y dijo que tal vez con 20 empleados pero con mucho conocimiento. Para nosotros pensar en una cooperativa así, parecería un escritorio comercial que está ayudando a productores pero está agregando valor a lo que ellos venden, pero cómo funciona si es una cooperativa lechera por ejemplo. Ud. dijo que eso era lo más exitoso pero no lo desarrolló, o no lo entendí.

M.Cook: estaba hablando de las cooperativas multipropósito y los que concentran insumos. Perdón por no decirlo, casi todos los ejemplos en Europa, en EE.UU, Canadá y N. Zelandia, pero es muy interesante porque en N. Zelandia hay parte cooperativa y parte no cooperativa, la concentración de formar este tipo de cooperativa virtual. Entonces a quién están ayudando, están ayudando a las cooperativas de primer nivel. No se olviden que hay datos que no valen nada si no es información, que vale muy poco hasta que está analizado y ahora es conocimiento. En vez de tener segundo grado, los únicos activos del segundo grado es conocimiento, es gente que analiza.

En el pasado tuvimos grandes minas de fosfato, grandes fábricas de gas natural, millones de dólares de inversión. Para qué vamos a tener eso si

tenemos conocimiento y podemos adquirir Marruecos, entonces tener la habilidad de tomar ese riesgo, eso es lo que quiero decir y están creciendo muy rápidamente.

E..Pietra: Qué valores permanecen cuando cambian?

M. Cook: Qué es cooperativismo a parte de un sistema jurídico, es una actitud o es una forma de capital que yo estaba llamando capital social? Ud. habló de los valores y los valores que contribuyen a acción colectiva exitosa. Qué está cambiando? En general los jóvenes, tiene que tener su premio ya, en inglés no existe más planificación. Mi Sra. Que es uruguayo está contándome siempre de qué buenos son los uruguayos y qué malos son los gringos entonces anoche pongo TV y veo MTV y es más asqueroso aquí que allá. O sea que esos son los valores de los jóvenes, ellos están observando eso, entonces gratificación diferida es muy difícil ahora. Esto tiene gran impacto sobre el cooperativismo. El cooperativismo es un sistema de a principio corregir fallas en el mercado, cuando tienen éxito la pregunta es hay necesidad para accionar colectivamente. Eso es cuando los líderes que existen en este cuarto tienen que comenzar a examinar los valores, cómo podemos cambiar un poco nuestros objetivos. El primer objetivo es defender los activos, la riqueza de nuestros miembros, una vez hecho eso se puede usar cooperativas para hacer más ofensivos y no defensivos. Ese cambio de valores, los cambios son mejores para enfrentar ese cambio de filosofía. En mi opinión los valores que no me gustan pueden ser muy útiles en cambiar la dirección de las cooperativas porque son ellos que quieren acciones donde el valor de las acciones cambian todos los días, donde ellos pueden medir performance más transparente etc. Esas son cosas buenas para las cooperativas. Desde el punto de vista de ayudar o trabajar con otros, ellos lo hacen diferente, como profesor yo no puedo creer, porque qué diferente, qué inteligente, si uno entra correctamente, qué interesados son en ayudar al mundo la sociedad, no podemos aceptarlo como antes, antes había grandes pegándoles, ahora hay que hacerlo diferente. Yo soy muy optimista del futuro, pero nosotros veteranos tenemos que escuchar más e influirlos más y diseñar el futuro, y vamos a quedar sorprendidos del bien que pueden hacer a nuestras organizaciones y sociedad.

R. B: Hace pocos días averiguando para comprar una laptop y viendo las diferentes opciones me preguntaron si yo necesitaba tener algo en contra de los cambios de energía, si necesitaba algo a prueba de agua y a prueba de golpes, eso lo relaciono con la parte de cómo hay que buscar las necesidades para los productores y estar alertas para brindarles el servicio. Por otro lado me quedó claro lo que es la alianza, el buscar el poder encontrar dentro de estas multinacionales las opciones que más nos benefician para que nuestras empresas pueden obtener lo que no conocen de ellas mismas. Lo que no me quedó claro es cómo hacer para convencer al Presidente del BROU lo creativo que somos.

M. Cook: Tampoco sé porque no lo conozco, pero traer competición. Dos o tres bancos que creen que tienen afinidad con los productores, pero vas a ver qué inteligente es el presidente del BROU. Lo que estoy diciendo es que probablemente una de las cosas más importantes para grupos, cooperativas, grupos independientes, es la habilidad de comunicar nuestros sueños y deseos para controlar nuestro propio destino, y que somos capaces, educar y educar. Tener mensajes cortos y claros. Tener apreciación de su historia. Yo insisto que todos uds. van a la Intendencia. Por ejemplo Conaprole, la historia donde uno toca botones ves películas, la apreciación de la historia y de donde vino, la importancia. Aunque Uds. es lanera o cualquier otro que no es de leche, esto da orgullo, lleva diez amigos y un banquero, y empieza educarlos.

G. Rico: Hablando de esto de la historia, realmente tenemos que sentirnos orgullosos, esto que comenzamos a hablarlo hace un año con E. Malcuori con motivo de los 70 años de Conaprole y la invitación que Conaprole le hizo a Micke, hace posible que hoy esté con nosotros y los próximos tres días en diferentes lugares, para lo cual hemos difundido en nuestros socios, estamos muy agradecidos y nos vamos a seguir viendo.

---