

14° Encuentro Nacional de CAF
7 y 8 de noviembre 2003

Discurso del Ministro de Ganadería Agricultura y Pesca – Ing. Agr. Martín Aguirrezabala

Hay algunas cosas que son esenciales como mensaje, más que hacer un cierre, saludo protocolar, voy a aprovechar la plata que está cayendo del cielo, voy a hablar de las cooperativas y de la agropecuaria y quisiera hacer algunas reflexiones sobre algunas cosas que se dijeron y que es bueno enfatizar.

Creo que el sector agro-exportador está viviendo un momento muy particular, muy bueno en el sentido que la situación económica del sector ha mejorado sensiblemente. Por muchas causas, por las relacionadas con el tipo de cambio. Claramente hay una respuesta inmediata, que se sustenta además en una construcción de competitividad más de largo plazo que hizo el sector con mucho esfuerzo durante una época muy complicada, es decir el sector durante la década pasada, por más negra y sin connotaciones raciales que haya sido, tuvo un impulso importante de renovación, de mejora tecnológica, de mejora permanente para sobrevivir pero que hoy también hace que sus cuentas sean potencialmente mucho mejores. Parte de una situación financiera muy complicada en general pero tiene una situación económica muy atractiva.

Además las condiciones, si bien se puede discutir si hay overhooting o lo que sea, las condiciones no parecen ser condiciones que puedan cambiar en el corto plazo, es decir, no se visualiza una alteración de los términos de intercambio y por tanto no se visualiza una alteración de los precios relativos importante. Es decir no va a venir un montonazo de dólares como los que se fueron a parar a la región alterando groseramente la situación cambiaria en la región. Esto por un lado es una muy buena noticia en el corto plazo para el sector y obliga a tomar medidas para aprovechar esa coyuntura, ahí hay dos cosas que son relevantes para tener en cuenta. La primera es la percepción que la sociedad tiene del sector, la sociedad como votantes, ciudadanos pero también la sociedad como inversora, agentes económicos, es decir que creo que el sector podría aprovechar esa situación real que además está exacerbada es la percepción de la sociedad, para canalizar ahorro de la sociedad hacia el sector y ser capaz de crecer a tasas mayores, fundamentándose en las capacidades, esas de las que yo hablaba que se construyeron en la década pasada en situaciones muchas veces adversas para las empresas.

Eso merece una reflexión desde el punto de vista cooperativo, una la percepción de la sociedad, otra el desafío que tiene para las empresas y dentro del desafío que tiene para las empresas, allí está el desafío de aprovechar la oportunidad, pero también está el desafío de generar la competitividad en el largo plazo. Es decir no descansarse en esa situación favorable inmediata y no dejar de hacer cosas que es necesario hacer. Y en eso yo creo que en algunos casos importantes el endeudamiento y el sobreendeudamiento van a ayudar en ese sentido porque impone una disciplina.

Cuando hablamos de la competitividad, sigamos profundizando la competitividad, yo creo que aquí se han expresado conceptos muy valiosos durante las charlas que yo estuve.

El concepto de la creación de valor y especialmente en el Sistema Cooperativo no se sustenta en el largo plazo y muchas veces tampoco en el corto, instituciones o empresas que no creen valor. Entonces cuando hablamos de competitividad hay que hablar de productividad, hay que hablar de escala de organización, de eficiencia. Voy a hacer notar dos ejemplos en esto con respecto a la escala de la organización y lo voy a relacionar con algunas cosas que dijo Eduardo en CLU cuando habló de crecer para adentro y en la situación que vive CONAPROLE en cuanto a la importancia que tiene hoy los litros adicionales de leche que recibe en el marco que planteó Álvaro Lapido en que cada litro adicional agrega valor en el mercado externo, le agrega valor a la ecuación general de CONAPROLE. Y ahí yo creo que es esencialmente importante crecer para adentro, es decir que crezcan las empresas que están dentro del Sist. Cooperativo y que crezcan las empresas que tienen mayor compromiso con el Sist. Cooperativo, y ahí hace falta hacer estrategias directas para que eso sea realidad. En ese esquema y haciendo un puente en lo que decía antes de la inversión de la sociedad en el sector, yo creo que las entidades cooperativas pueden ser por lo menos algunas de ellas, que han demostrado sobre la base de determinados valores una fuerte solidificación de la misma como actores en el mercado, como agentes económicos y como agentes confiables, clarísimamente estas dos que nombré al principio, son líderes en ese sentido, líderes no en el sistema cooperativo, sino líderes en la sociedad, ancladas por ejemplo en el valor de seguridad y uno de los valores que estas empresas cooperativas, pueden ser un buen espejo donde mirarse, le están dando a sus productores y a la sociedad esa estabilidad en el largo plazo, porque además son capaces de hacer un esfuerzo adicional si mañana lo tienen que hacer porque su estructura financiera así se lo permite. Pueden permitirle a sus productores crecer hacia adentro canalizando fondos de la sociedad. Yo no creo que sea difícil para CONAPROLE por ejemplo, armar un fideicomiso con vacas lecheras y agrandar los tambos, y ser el agente de retención y lograr general el aumento de volumen que requiere, no sólo para llegar a ser el 90% del país, yo creo que el mejor desafío de CONAPROLE es ser el doble de grande y sea la mitad de la leche del país. Le mejoraría también la posibilidad de moverse. Yo creo que esas oportunidades no se pueden dejar pasar, pero para no dejarlas pasar, hay desafíos muy importantes. Algunos de esos desafíos algunas de las empresas cooperativas los han logrado conjurar en el pasado, a pesar de la situación, a pesar de las circunstancias en algunos casos, pero más que a pesar de las circunstancias amparados en las capacidades de sus directivos de sus gerencias han logrado, han sido capaces de manejar situaciones complicadas, probablemente no tan complicadas como otros sectores o subsectores que sufrieron más por la lógica económica de esos mismos subsectores pero en realidad asumieron los desafíos y los cumplieron. Por lo menos desde mi visión los desafíos más importantes pertenecen a las áreas de la gestión, de la propiedad vista como identidad, vista como compromiso y a las áreas de liderazgo donde entiendo que hay desafíos relevantes. Probablemente esto sea lo mismo para otras empresas o para otras instituciones o para la vida de cada uno

pero creo que hoy en la vida de las cooperativas es esencial. En el tema de la gestión, no voy a abundar porque es irrelevante, pero es necesaria una transformación permanente y en algunos casos cambios sustantivos además de la transformación permanente. En el tema de la propiedad, el compromiso, la identidad es esencial al cambio de la gestión. A nosotros siempre se nos desliza aquello de que es la cooperativa o mi casa, es la cooperativa o mi empresa, es la cooperativa o mi propia actividad, es la industria y los productores y se nos deslizan permanentemente, qué quiere decir, que la cooperativa no es mi propia actividad, que la cooperativa no es mi empresa, que la cooperativa no es mi casa. No se desliza por gusto, no es porque nosotros ideologicemos eso y seamos concientes de que allá está una cosa y acá la otra. Si a cada uno de nosotros se nos pregunta vamos a decir que la cooperativa es nuestra empresa, después la realidad es que somos muchas veces más clientes de la cooperativa que socios de la cooperativa. Eso está vinculado con el sistema de propiedad y gobernancia de la cooperativa. Yo creo que es un tema que la legislación o más allá de la legislación el contrato debe resolver, es decir el relacionamiento jurídico del socio con la cooperativa debería resolver, no se si por la ley o el contrato. Se han hecho intentos pero hace 10 años que hablamos del tema, hemos avanzado poco, y creo que debemos avanzar mucho más. Por qué digo que debemos avanzar mucho más, lo digo desde adentro y desde afuera. Desde dentro del sistema porque siento la misma situación que sienten probablemente cada uno de ustedes, y lo digo desde afuera porque siento que la sociedad necesita un sistema cooperativo fuerte, un sistema cooperativo que crezca, a veces se habla de sobrevivir o crecer. Sin crecer es imposible sobrevivir en el mundo hoy en la actividad empresarial, y el crecimiento individual es incapaz de alcanzar niveles de escala que se requieren para competir, y para agregar valor permanentemente.

Me parece que es un tema que hay que taclear definitivamente.

El tema del liderazgo es el tema de la excelencia. Algunos de los conceptos centrales que manejó A. Lapidó respecto de CONAPROLE, la genética corporativa, tienen que ver con tratar de desarrollar un nivel de excelencia en determinadas cosas. Que a veces se llega a veces no, pero lo que es imprescindible es asumir la necesidad de ir detrás de eso. No quiere decir que siempre le vas a embocar, no quiere decir que nunca te vas a equivocar, todo lo contrario, te vas a equivocar más veces pero esas veces van a ser menos y cada vez menos y vas a pegar muchas más veces que las que te equivoques, ese eje es imprescindible. En las cooperativas muchas veces la solidaridad la entendemos mal y la solidaridad muchas veces, ojo va más allá de las cooperativas, la sociedad uruguaya muchas veces entiende mal la solidaridad y empareja para abajo. Acá la solidaridad debería ser emparejar para arriba, ir delante de la sociedad y tratar de que después ese ir adelante tratando distinto a los distintos, permita a toda la sociedad ir más rápido y más adelante.

Hay un tema fuerte, hay que romper la inercia de la frustración, a nivel sectorial está claro que estamos cambiando la cabeza, el ánimo, porque la situación es notoriamente distinta. Pero también es claro que el que se quema con leche, cuando ve la vaca llora y que todos nosotros tenemos

diez años más que en 1993 y 11 más que en 1992, simplemente el tiempo ha pasado va a seguir pasando y me parece que eso pesa por los dos lados, porque hemos tenido acumuladas experiencias negativas en muchas cosas, hemos acumulado una serie de frustraciones, o porque algunas veces nos da menos ganas de levantarnos, no por las frustraciones, sino por los dolores, después de los 50 años te levantas y no te duele nada es que estás muerto. Esto tenemos que aprovecharlo como activo, si nos quedamos con las equivocaciones y las pérdidas como sólo en el pasivo, estamos haciéndole perder a la sociedad un valor extraordinario, entonces que creo que ya sea que lo transmitamos como consejo de sabios o con acciones que a mi modo de ver es lo preferible, tenemos que asumir hoy rápidamente una actitud de pensar bien cuanto cambio o no cambió la realidad y pensar bien cuánto cambiamos o no cambiamos nosotros y tratar de juntar esas dos cosas en acciones de transformación. Creo que estamos en una etapa de transformaciones donde éstas puedan rendirnos mucho, entonces la actitud no debería ser esa de no sé cuánto nos va a durar, sino qué tenemos que hacer para que nos dure. Un ejemplo claro es el que manejaba Rodrigo, el de la aftosa, la sanidad, la excelencia en la cadena cárnica, eso que dijo que estamos en un país chico y estamos en medio de una situación, estamos despegados, cuánto nos va a durar el despegue, será infinito si somos capaces de mantener la distancia, tenemos que seguir corriendo más rápido, nos despegamos porque en algún momento corrimos más rápido, sigamos corriendo más rápido, por eso es importante la trazabilidad, la caja negra, por eso es importante la acción regional sanitaria, es importante que sigamos profundizando las cosas que hacemos y sigamos trabajando juntos en esas cosas. Es una etapa de hacer, cuando ustedes preparaban este Encuentro y me fueron a ver, habían algunas ideas de revisar lo que se hizo en los últimos cuatro Encuentros y yo confieso que medio me calenté, qué vamos a seguir revisando las cuarenta cosas que hace diez años que venimos hablando. En un momento donde está claro que tenemos algunas cosas que son cantadas que hay que hacer, donde nosotros tenemos un desafío enfrente con una zanahoria formidable como es la construcción de una solución financiera definitiva probablemente para la situación de las cooperativas agrícolas que han sufrido por lo menos un lustro de dificultades enormes de magnitud terrible y tenemos la solución en la mano tenemos que trabajar en la solución. Yo creo que más allá cuánto haya sido reflexión, siempre es necesaria para la acción y cuán asociada con la acción haya sido la reflexión de este Encuentro, lo que es necesario es que la transformemos en acción. Hay muchas cosas haciéndose, el panel que estuvo aquí muestra un cúmulo de oportunidades enorme, basado en un cúmulo de realidades enorme. Nosotros podemos parar a mirar las pilchas que perdimos en el camino pero también podemos pararnos a mirar todo el mundo que hay por delante, por ahí estamos medio viejos. Tenemos un desafío enorme por delante, un amigo me decía no te preocupes, ocúpate. Aquí se dijeron muchas cosas desde el punto de vista filosófico o del mensaje muy fuerte. Hay que tener una visión, no hay gerenciamiento posible de algo que no sabe para dónde va, hay que tener una visión, esa visión tiene que estar asentada en valores necesariamente pero además tiene que estar asentada en la realidad, la visión no puede ser una cosa descolgada de lo que somos. Después hay que tener un plan creíble, aquí hay cuatro planes creíbles grandes, unos más creíbles que otros probablemente pero los que sean menos creíbles hay que hacerlos

más creíbles. Hay que trabajar en eso pero sólo se pueden hacer creíbles con el compromiso con la participación, con la identificación de su objetivo, hay que tener determinación para hacerlo realidad y eso implica construir la confianza mutua. Todo el tema del capital social, se basa en construir confianza y en general se habla de construir confianza de uno con otro, yo voy a confiar en uds. Uds. van a confiar en mí, pero hay otro elemento de la confianza que mucho más importante, que es la confianza personal la confianza propia en las propias fuerzas, en eso hay que sacudir la frustración de estos años. Yo creo que lo que nos ha dejado esta crisis es un fuerte espíritu operativo en el sentido literal de la palabra, en el sentido que lo decía el Intendente, la cooperación público-privada, en el sentido de taclear realmente los problemas, no hacer problemas donde no hay porque los que hay son suficientes para tener bastante trabajo.

Espero que este Encuentro tenga como resultado en los próximos meses más acciones de las que han tenido los anteriores, lo digo comprometido con eso, yo soy culpable probablemente también de algunas inacciones que se hayan hecho en el pasado, no es pasarle la factura y quedarse en que no hacen nada. Me parece que el sistema tiene que refundarse sobre sus tradiciones más viejas y sus valores pero también refundarse sobre acciones y estrategias más modernas y más comprometidas con una gestión eficiente, así que disculpen la lata y para mí es un gusto estar con Uds. y clausurar este Encuentro que seguramente si aprovechamos la inercia de los últimos meses, seguramente se concretará en acciones fuertes en el sistema. Muchas gracias.