

MEMORIA DE LOS ENCUENTROS ¿Indiferencia o Dinamismo?

14° Encuentro Nacional de CAF
7 y 8 de noviembre de 2003
Las Cañas – Río Negro

Jorge Acosta
Miguel Angel Fernández



Cooperativas Agrarias Federadas

Propósito

- ¿Porqué Memoria de los Encuentros?
 - Lo que HEMOS hablado
 - Lo que NECESITAMOS hablar
- ¿Porqué Indiferencia o Dinamismo?

Cooperativas Agrarias Federadas



1985 – Foro Empresarial Cooperativo



- Participación
- Importación de VSCA
- LEY 15.645
- Capacitación Dirigentes
- Extensión
- Innovación y Tecnología
- Endeudamiento

Cooperativas Agrarias Federadas



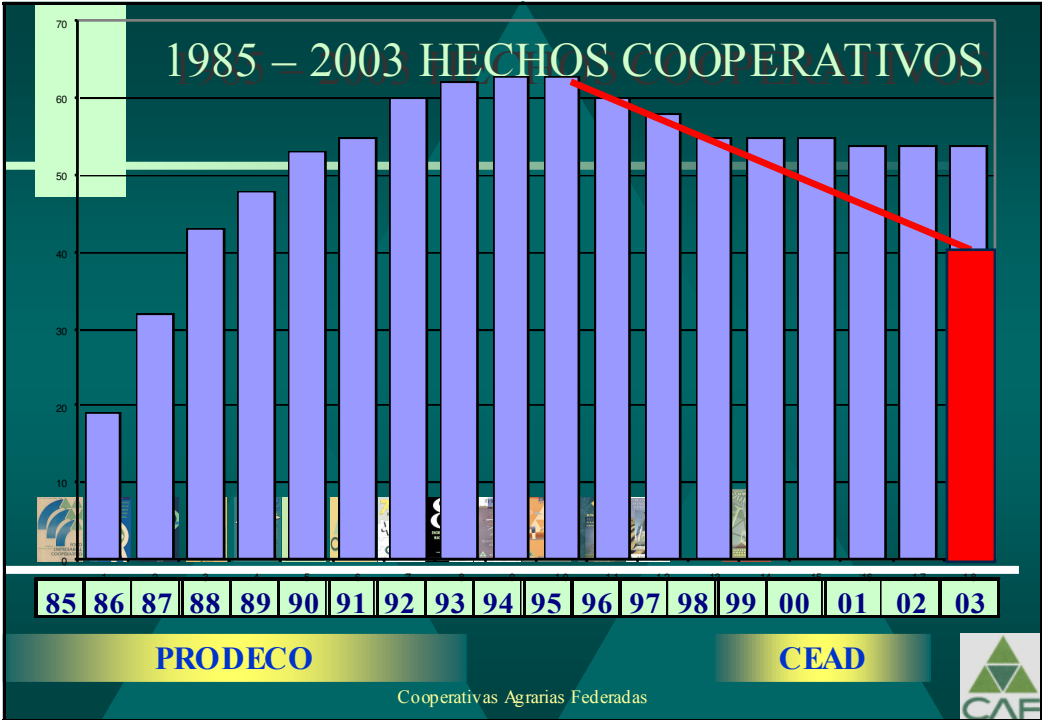
1985
2003



85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03
Sanguinetti					Lacalle					Sanguinetti					Batlle			

Cooperativas Agrarias Federadas





1985 – 2003 Lo que hemos hablado

HACIA AFUERA

- Rubros
- Tecnología
- Deptos Técnicos
- Mercados
- Informática
- Sanidad
- Mercosur
- Jóvenes

HACIA ADENTRO

- FODA
- Gestión Coop.
- Competitividad
- Problemas de las coop (Cogal-Agrical)
- Contrato Social
- Integración (HyV)
- Agroindustria



85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00 01 02 03

Cooperativas Agrarias Federadas



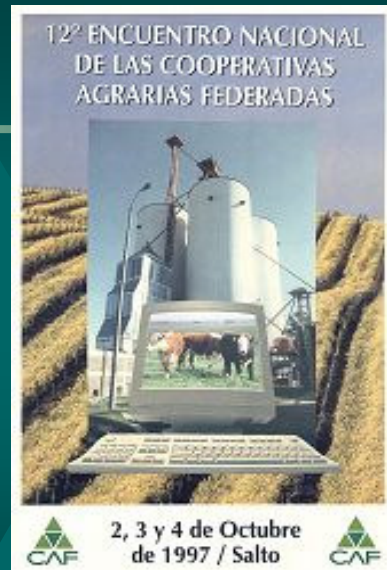
Detengámonos un momento en los últimos dos Encuentros ...

Cooperativas Agrarias Federadas



12º Encuentro – 1997 O. Cappellini (1)

- Entorno: INCERTIDUMBRE Y CAMBIO
- La opción de mejorar la inserción (productores y cooperativas) en el nuevo entorno y mercados, estará condicionada por la capacidad de las organizaciones de adaptarse a las nuevas reglas de juego.
- ¿Cuales son las nuevas reglas de juego ?



Cooperativas Agrarias Federadas



12º Encuentro – 1997- O. Cappellini (2)

- Cambios en la **relación de los costos** (continuidad, volumen y calidad)
- Cambios de las **exigencias del mercado** (materia prima el menor componente, cada vez más intangibles)
- Concentración** de los agentes económicos
megaempresas

SOLUCION = competencia

Cooperativas Agrarias Federadas



12º Encuentro – 1997- O. Cappellini (3)

LA RECONVERSION DE COOPERATIVAS COMO RESPUESTA A LOS CAMBIOS, ENTRE OTRAS COSAS, IMPLICARIA:

- Fuerte cambio cultural y modernización de la **GESTION** de la empresa cooperativa (Flexibilidad, escala)
- Redefinición de los **CONTRATOS** socio-cooperativa hacia una mayor integración
- Nuevos mecanismos de incorporación de **CAPITAL** (inversión y de riesgo)
- Fusiones, integraciones y alianzas estratégicas entre cooperativas y con otras empresas para mejorar la **ESCALA** y la articulación con el complejo económico agropecuario
- Apoyar el desarrollo de sus productores socios mediante ganancias netas mediante la incorporación de **NUEVOS SERVICIOS**

Cooperativas Agrarias Federadas



12º Encuentro – 1997

LOS TEMAS PENDIENTES

- NEGOCIO GANADERO
- CORDEROS PESADOS
- SANIDAD ANIMAL
- ASISTENCIA TECNICA
- RACIONES
- GRANJA
- COMPLEJO LECHERO
- ALMACENAJE
- SEMILLAS

Cooperativas Agrarias Federadas



1985 – 2003 Lo que hemos hablado

HACIA AFUERA

- Rubros
- Tecnología
- Deptos Técnicos
- Mercados
- Informática
- Sanidad
- Mercosur
- Jóvenes

HACIA ADENTRO

- FODA
- Gestión Coop.
- Competitividad
- Problemas de las coop (Cogal-Agrical)
- Contrato Social
- Integración (HyV)
- Agroindustria



85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00 01 02 03

Cooperativas Agrarias Federadas



13º Encuentro – 1999 (1) PROBLEMAS EN LAS COOPERATIVAS

- ▲ Capacidad empresarial insuficiente
- ▲ Mala definición de objetivos empresariales
- ▲ Escasez de capital propio
- ▲ Falta sentido de pertenencia de los asociados
- ▲ Transferencias de recursos a los asociados
- ▲ Actividad primaria de baja rentabilidad



Cooperativas Agrarias Federadas



13º Encuentro – Michael Cook (2)

TENDENCIAS GLOBALES DE LAS COOPERATIVAS

Tendencias del productor

- Mayor sofisticación, escala y especialización
- Menor rentabilidad, más contactados, más heterogéneos

Implicancias:

- Políticas de membresía cooperativa más sofisticadas
- Contratos, información y profesionalismo, claves para la gestión de la cadena.

Cooperativas Agrarias Federadas



13º Encuentro – Michael Cook (3)

TENDENCIAS GLOBALES DE LAS COOPERATIVAS

Tendencias de las estrategias cooperativas

- Mayor focalización
- Más fusiones
- Más alianzas estratégicas
- Más redes
- Énfasis en el crecimiento
- Incremento en el interés del capital
- Compromiso de los miembros

Estructura: Reconocimiento de las debilidades estructurales

Nuevos modelos cooperativos

Tendencias del gobierno de las cooperativas

Cooperativas Agrarias Federadas



13º Encuentro – Michael Cook (4) CARACTERISTICAS DE COOPERATIVAS EXITOSAS

- Propósitos focalizados
- Control del abastecimiento
- Incentivo de los miembros a la inversión
- Sentimiento de pertenencia
- Compromiso

Cooperativas Agrarias Federadas



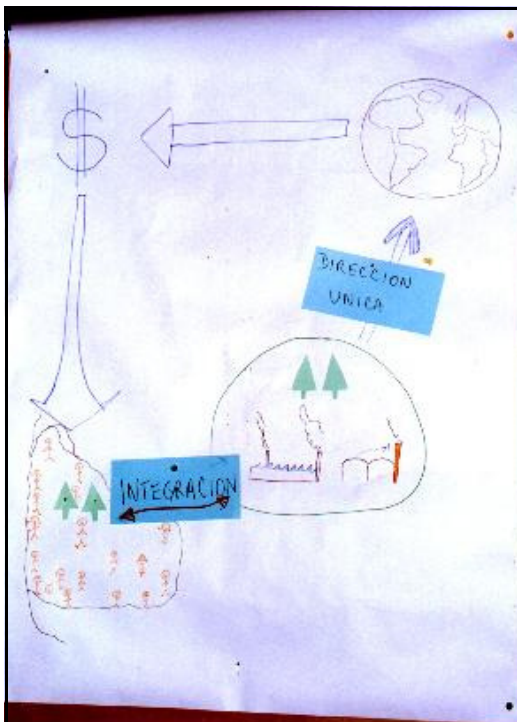
1999 – LAS CAÑAS. Fray Bentos

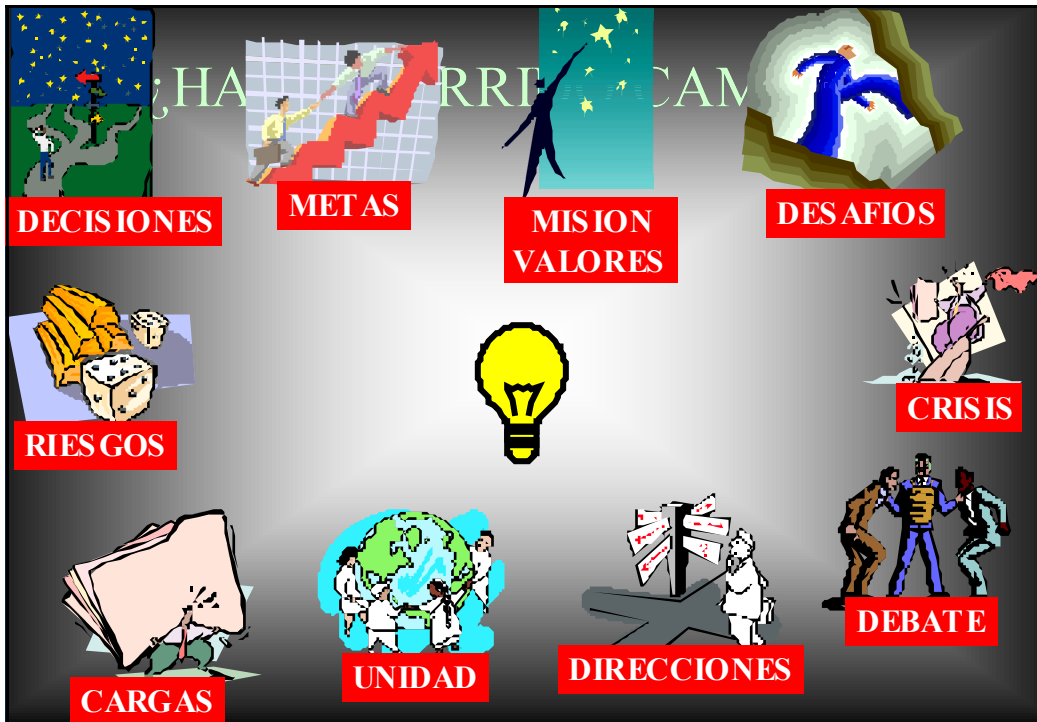
- Se definió la visión → **Qué queremos ser en 5 años (2004)**




Cooperativas Agrarias Federadas













Volviendo al principio ...

-  ¿Porqué Memoria de los Encuentros?
 - Lo que HEMOS hablado
 - Lo que NECESITAMOS a hablar


Como preparamos el Encuentro

-  COMISION
-  Los temas de los encuentros anteriores
-  Dinamica de cambios en el entorno
-  Necesidad de diagnósticos
-  Alternativas de solución
-  **Respuestas de las cooperativas**

Cooperativas Agrarias Federadas










Preguntas enviadas a las cooperativas

-  ¿cuáles son los **cambios** o **decisiones** más importantes que vuestra cooperativa tiene pendientes?
- Y para cada uno de esos aspectos
- ¿por qué no se han realizado aún?
 - ¿cuáles son los pasos necesarios para llevarlos adelante?
 - ¿cuáles iniciativas involucran a otras cooperativas o instituciones?

Cooperativas Agrarias Federadas



Conocemos nuestros problemas ...

-  Dirección y gestión empresarial
-  Socios: Compromiso y Participación
-  Servicios a los socios
-  Escala
-  Endeudamiento
-  Capital y Financiamiento
-  Relacionamiento Institucional

Conocemos alternativas de solución ...
... pero persisten

Cooperativas Agrarias Federadas



Como continuar la Reflexión ...

*Los cambios que logremos a nivel de
Dirección y Gestión subordinan los
posibles logros en las demás
dimensiones*

Cooperativas Agrarias Federadas



La Propuesta PROBLEMAS EN DIRECCION Y GESTION

- Mala definición de Objetivos Empresariales
- Escasa Planificación a distintos niveles
- Inadecuado Sistema de Gestión
- Falta de profesionalización de directivos
- Mala gestión de los Recursos Humanos
- Inapropiados Sistemas de Información y comunicaciones

Cooperativas Agrarias Federadas



Volviendo al principio ...

- ¿Porqué Memoria de los Encuentros?
 - Lo que HEMOS hablado
 - Lo que NECESITAMOS a hablar
- ¿Porqué Indiferencia o Dinamismo?
 - Lo que HEMOS cambiado
 - Lo que NECESITAMOS cambiar

Cooperativas Agrarias Federadas



Si conocemos el diagnóstico,
si conocemos las soluciones,
¿Porqué no cambiamos?

Cooperativas Agrarias Federadas



No pretendamos
que las cosas
cambien, si siempre
hacemos lo mismo

Albert Einstein



Cooperativas Agrarias Federadas

