

## Comentarios a Charla de Fabio Chaddad

# “Cambios adaptativos en cooperativas exitosas en países desarrollados”

**Mario P. Mondelli**

**CINVE y OPYPA-MGAP**

17 de julio de 2013. CINVE

## I. Dinámica reciente del sector agrícola

- ▶ Mercado dinamismo productivo y exportador
- ▶ Cambios organizacionales en la producción
  - Nuevos modelos organizacionales
    - ▶ Empresas en red
    - ▶ Diversas modalidades de contratos
  - Empresas agrícolas se independizan de proveedores y comercializadores locales (mayor escala)
  - Productores de menor escala arriendan y salen del negocio
  - Nuevos productores con características diferentes
  - Cooperativas: desafíos y oportunidad para integrar nuevos productores

## Mensaje I

### ► Importantes cambios organizacionales en el sector agropecuario

- Emerge un modelo de negocios en red
- Relaciones inter-organizacionales son clave para el éxito
  - No sólo los precios importan
  - Cómo se coordina la producción adquiere mayor relevancia
  - Aumento escala de producción/servicios/acopio-procesamiento

### ► Oportunidad

- Cooperativas tienen ventajas comparativas en este aspecto
- Activo relacionamiento y confianza como plataforma competitiva

## II. Cambios adaptativos en cooperativas de granos

### A) TECNOLÓGICOS

- Modernización de planta de silo
- Plantas de raciones
- Sistemas de información

#### ► Principales cambios

- Alineados con factores de competitividad
  - Mejora eficiencia servicios almacenaje
  - Avanzar en productos donde hay sinergias en las actividades de la cooperativa como raciones

## II. Cambios adaptativos en cooperativas de granos

### B) ORGANIZACIONALES

#### ▶ Gobernanza Interna

- Redefinir estrategia de desarrollo de la cooperativa
- Cambio del enfoque gerencial
- Reestructura del personal
- Instrumentos de capitalización-fidelización
  - ▶ CONAPROLE: fondo de productividad
    - capital accionario permanente la mitad de las retenciones en el pago de la leche (1,5% del 3% retenido)
    - constituye capital de riesgo por parte del productor e inversiones permanentes Conaprole (no rescatable).

## II. Cambios adaptativos en cooperativas de granos

### B) ORGANIZACIONALES (2)

#### ▶ Gobernanza Externa

- Equipo de ventas y asistencia técnica
- Servicios en la filial de la cooperativa
- Incorporación de nuevos instrumentos de comercialización
- Gestando iniciativas para promover fidelidad y captar nuevos socios

## II. Cambios adaptativos en cooperativas de granos

### B) CAMBIOS ORGANIZACIONALES (3)

#### ▶ Alianzas y fusiones

- Alianzas comerciales
  - ▶ Mayor número de alianzas con empresas no cooperativas
  - ▶ Alianzas entre cooperativas
    - Se destaca el **Grupo trigo** (Tecno-organizacional)
    - Se están gestando iniciativas
- Fusiones
  - ▶ Fusión que dio origen a Copagran
  - ▶ Opción asociación en negocios específicos es más promisorio

## II. Cambios adaptativos en cooperativas de granos

### Síntesis

#### PRODUCTO

- Raciones
- Semilla de cultivares trigo
- Servicio a los socios

#### COMERCIALIZACIÓN

- Alianzas
  - con empresas no cooperativas
  - con cooperativas
- Ventas M. Futuros y Anticipadas

#### PROCESOS

- Modernización
  - Planta silo
  - Maquinado semilla
  - Ración
- Nuevas rutinas de trabajo
- Tecnologías de Información y Com.

#### ORGANIZACIÓN

- Reestructuración del personal
- Fusión y reorganización de cooperativas
- Logística de granos

## Mensaje II

- ▶ Cooperativas agrarias uruguayas se adaptan con cambios organizacionales y tecnológicos

¿Ataque o Defensa?

## Áreas con cambios tímidos o ausentes en cooperativas de granos

### PRODUCTO

- Nuevos Productos
- Marca
- Productos diferenciados

### COMERCIALIZACIÓN

- Transacciones por internet
- Comunicación
- CRM
  - Segmentación de socios
  - Servicios adaptados a las demandas de distintos socios
  - Servicios integrales

### PROCESOS

- Procesamiento de alimentos
- Energías renovables

### ORGANIZACIÓN

- Estrategia de comunicación
- Alineamiento de incentivos a los funcionarios
- Sistemas de información
- Profesionalización

## Mensajes Finales

- I. **Importantes cambios organizacionales en el sector agropecuario:**
  - Emerge un modelo de negocios en red
  - Relaciones inter-organizacionales son clave para el éxito
- II. **Cooperativas agrarias uruguayas se adaptan con cambios organizacionales y tecnológicos**
- III. **Cooperativas tienen un rol clave en agregar valor a sus miembros-productores: DESAFIOS**
  - I. **Consolidación**
    - I. Ganar eficiencia de escala; explorar sinergias entre cooperativas
  - II. **Desafíos organizacionales**
    - I. Capitalización, rediseño organizacional, fidelidad, formación de dirigentes