

Cooperativas de pequeños productores y el relacionamiento con el entorno.

El caso de las cooperativas
CONAFPU y CALUPROCED.

Jornadas Académicas FCCEEA, UDELAR

Lic. Ec. Florencia Faedo
Lic. Ec. Leidy Gorga

8 de noviembre 2018

Objetivo de la presentación

- ▶ Compartir los resultados del trabajo **“Innovación en las cooperativas CONAFPU y CALUPROCERD. Estado, desafíos y acciones futuras.”** presentado en noviembre del 2017 como trabajo final para el Posgrado en Economía y Gestión para la Inclusión - Eje Cooperativismo.
- ▶ Se pondrá foco en el relacionamiento con el entorno de estas cooperativas.

Objetivo del trabajo

- ▶ Describir la realidad de la Cooperativa Nacional de Façoneros de Pollos Unidos (CONAFPU) y la Cooperativa Agraria Limitada Uruguay de Productores de Cerdos (CALUPROCERD), y analizar el papel que juega la innovación como herramienta para agregar valor en cada una de ellas.
- ▶ Se busca responder las siguientes **tres preguntas** para cada una de estas cooperativas:
 - 1) ¿En que ha innovado las cooperativas?
 - 2) ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las cooperativas a la hora de innovar?
 - 3) ¿Cuáles son las acciones o áreas de mejora en las que debería trabajar la cooperativa para aportar valor a través de la innovación?

Metodología

- ▶ Se toman las recomendaciones del modelo i-lau para el “Diseño e implantación de un sistema de gestión de la innovación para microempresas” de la Universidad de Mondragón.
- ▶ Es un trabajo de carácter exploratorio.
- ▶ **Fuente de datos:**
 - ▶ entrevistas con informantes calificados de ambas cooperativas
 - ▶ información de trabajos anteriores en los cuales se realizaron visitas a granjas y sus propietarios
 - ▶ información del MGAP y de la DINESIL-MIDES.

Modelo i-lau

- ▶ **Herramienta para analizar los elementos claves de la gestión de la innovación**
 - ▶ Permite presentar un marco de actuación que posibilite a la empresa identificar áreas de mejora para posteriormente realizar un seguimiento de sus actividades de innovación.
- ▶ Para evaluar a la organización en cuestión se consideran cuatro criterios y cada criterio está acompañado de sub-criterios.
 - ▶ **Entorno:** *grado de conocimiento de la empresa acerca de su mercado, competencia y el entorno económico social en que se mueve.*
 - ▶ **Estrategia:** *grado por el cual la organización visualiza la innovación como un motor fundamental de su desarrollo empresarial y la incorpora en su estrategia de negocio.*
 - ▶ **Personas:** *considera dentro del proceso de innovación los aportes de las personas como fuente básica*
 - ▶ **Recursos:** *evalúa la planificación y gestión de los recursos asignados a la innovación.*
- ▶ Todos los criterios tienen el mismo peso dentro del modelo, ya que todos son áreas fundamentales para una gestión óptima de la innovación.
- ▶ **Se tienen 4 fases de madurez o evolución:**
 - ▶ Ausencia de gestión, estado inicial, práctica estructurada y práctica avanzada.



Las cooperativas: CONAFPU Y CALUPROCED

CONAFPU y CALUPROCERD

- ▶ Las cooperativas elegidas tienen ciertas similitudes en sus realidades:
 - ▶ son cooperativas agrarias que trabajan con productores familiares,
 - ▶ tienen una antigüedad menor a cuatro años,
 - ▶ surgieron para dar respuesta a las necesidades de pequeños productores que requerían un canal de comercialización de su producción que fuera sostenible
 - ▶ han formado parte de convenios de compras públicas estatales que fueron claves para su desarrollo inicial.
- ▶ Ambas organizaciones tienen sus propias particularidades vinculadas a los sectores en los que se desempeñan y en el modelo de crecimiento que han definido.

CONAFPU

- ▶ Es una cooperativa agraria limitada, de primer grado, fundada a fines del año 2013, del departamento de Canelones.
- ▶ Abarca a pequeños y medianos productores façoneros familiares.
- ▶ **Su objeto principal** es la producción y comercialización de carne de aves y afines.
- ▶ **Socios:**
 - ▶ Cantidad: 25 socios. Once vinculados al ciclo productivo de la cooperativa y catorce que trabajan con otras industrias pero participan de la cooperativa.
 - ▶ Perfil etario: 45-50 años aproximadamente como promedio.
 - ▶ Mayoría hombres aunque se destaca el rol importante de la mujer y las familias.

CONAFPU (cont.)

- ▶ El sistema de funcionamiento de la cooperativa es similar al de las industrias integradoras
 - ▶ La cooperativa entrega el alimento y los pollos bebé a los fañoneros (productores socios vinculados al ciclo productivo), paga por el servicio de engorde y luego vende los pollos al mercado.
- ▶ La faena y el trozado de los pollos se realiza en industrias con las cuales tienen acuerdos.
- ▶ La distribución de la carne es contratada por la cooperativa.
- ▶ **Ventas - convenio con Ministerio del Interior e Intendencia de Canelones (año 2014)**
 - ▶ Comenzaron a vender carne de las cárceles y luego a la Escuela Nacional de Policía.
 - ▶ También vende carne de pollo a la Intendencia de Canelones.
- ▶ Se financia del margen que obtiene por la comercialización de los pollos.

CONAFPU (cont.)

- ▶ La cooperativa pretende ser más competitiva para sobrevivir en el mercado abierto y no depender únicamente de los convenios estatales conseguidos hasta este momento.
 - ▶ La principal limitante que tienen es el costo del servicio de faena.
- ▶ **Gran objetivo actual de la cooperativa: planta de faena propia**
 - ▶ La cooperativa apunta a ser más competitiva en costos - no pagar un sobrecosto a un tercero para los procesos de faena y terminación - y poder especializarse en su actividad
 - ▶ Cuentan con un terreno de nueve hectáreas cedido por el Instituto de Colonización en San Jacinto en el cual ya han comenzado las primeras obras para la construcción.
 - ▶ Para la construcción utilizarán fondos propios y buscarán fuentes de financiamiento.
 - ▶ Planta pequeña con tecnología de punta.
 - ▶ Buscan generar productos diferenciados en términos de calidad y con valor social.

CALUPROCED

- ▶ Surge en el año 2006 para ser una organización con personería jurídica dentro de la AUPC. La trayectoria en el mercado comienza en 2013 (ventas al Estado).
 - ▶ La cooperativa y el gremio son una misma organización. No tienen dos estructuras independientes.
- ▶ Se propone efectuar o facilitar operaciones vinculadas a la producción, elaboración, comercialización, importación o exportación de productos tales como porcinos, granos, etc.
- ▶ **Socios:**
 - ▶ 200 socios (mismos socios de AUPC). No todos participan activamente de la cooperativa y de sus negocios.
 - ▶ Tamaño de los productores socios es dispar: la mayoría son chicos o muy chicos pero hay algunos productores relativamente grandes.
 - ▶ Distribuidos en casi todos los departamentos del país.

CALUPROCERD (cont.)

- ▶ **Convenio con el MI y la IMC** para comercializar una cuota pre-acordada de carne de cerdo en las cárceles.
 - ▶ Permitió que la organización comenzara a desarrollarse y generar mejoras económicas y sociales a sus productores.
 - ▶ De los 150 productores que entregan cerdos actualmente a la cooperativa, casi un 90% “blanquearon” su situación económica como productores a partir de la cooperativa y se formalizaron.
- ▶ En los últimos años se han formado nuevos grupos de productores participantes de la cooperativa.
- ▶ La cooperativa ha realizado acuerdos con frigoríficos para realizar la faena y el trozado de las reses.
- ▶ El principal **mecanismo de capitalización** es la ganancia de la comercialización. También son beneficiarios de planes de políticas públicas que les proveen de fondos no reembolsables.



Principales resultados

Relacionamiento con el entorno

Relacionamiento con el entorno

- ▶ Ambas cooperativas han **innovado** fundamentalmente en términos **organizacionales** y de **relacionamiento con su entorno**.
- ▶ Han implementado un modelo de gestión cooperativo en un sector de productores rurales que se manejaban de forma aislada.
- ▶ Apuestan en gran medida a las **nuevas generaciones** que puedan llevar adelante procesos y estrategias más innovadoras.
- ▶ Han trabajado para **extender mejores prácticas** y acercar tecnologías de producción a sus socios con el objetivo de lograr mayor eficiencia en la producción, teniendo mejores resultados y disminuyendo la carga de trabajo de los productores.
- ▶ Ambas cooperativas tiene un **importante nivel de involucramiento** con los actores locales, instituciones, gremios, sector público, competidores, proveedores y clientes.
 - ▶ han logrado acceder a **convenios** laborales, **alianzas** con proveedores, **acuerdos** comerciales, **vínculos** estables y exitosos con con agentes relacionados a la innovación e investigación, así como con actores políticos que han apoyado los emprendimientos de diversas formas.

Relacionamiento con el entorno

- ▶ Las **decisiones** que se toman **tienen en cuenta al mercado** en el cual están **insertos**, conocen el tamaño del mercado y la cuota que disponen, así como a sus competidores.
- ▶ Están pendientes e informados de lo que pasa en el entorno: a nivel de mercado, político e institucional.
 - ▶ **CONAFPU:**
 - ▶ Tratan de anticiparse y adaptarse a posibles o eventuales cambios de la realidad que enfrentan.
 - ▶ Conocen las preferencias del consumidor del mercado nacional.
 - ▶ **CALUPROCERD:**
 - ▶ No se realizan relevamientos sistemáticos de las expectativas y necesidades del cliente.
 - ▶ El entorno político es crítico.

Relacionamiento con el entorno

▶ CALUPROCERD

- ▶ La cooperativa se constituye sobre la base de grupos de productores de cercanía territorial que trabajan de forma coordinada.
- ▶ Los objetivos económicos y sociales de la cooperativa están alineados a los objetivos gremiales de la AUPC.
- ▶ Realidad del sector y productores socios influye directamente en la competitividad de la cooperativa.

Esta cooperativa ha logrado fortalecer las redes organizacionales de los productores y permitido que los productores familiares socios tengan asegurada una cuota de venta de cerdos a un precio acorde que impacte positivamente en sus ingresos, a la vez que posibilite el desarrollo de planes productivos y de adopción de mejoras tecnológicas en los predios.

Relacionamiento con el entorno

▶ CONAFPU

- ▶ Cuenta con varios proyectos que vinculan a la cooperativa con el entorno
 - ▶ Crear una Fundación que posea una Escuela de Formación para capacitar a los jóvenes en actividades agrarias. En principio pretenden trabajar en la localidad y luego vincularse con las distintas organizaciones que operan a nivel territorial.
 - ▶ Presentaron un proyecto al MIDES para crear una cadena de pollerías bajo régimen de franquicia, en las que la franquiciada sea una mujer jefa de hogar.

La cooperativa muestra compromiso con la comunidad buscando incidir en la realidad de su entorno más directo, intentando devolver a la sociedad lo que ha obtenido gracias al convenio con el Estado.

Buscan generar herramientas de empoderamiento y capacitación para los pobladores rurales.

Conclusiones generales

The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of blue and teal. The shapes are primarily triangles and polygons, some of which are semi-transparent, creating a layered effect. The overall composition is modern and clean, with the text centered on a white background.

Conclusiones

- ▶ Ambas cooperativas contribuyen a que los productores socios mejoren su posición en el mercado y su capacidad de negociación como consecuencia de lograr economías de escala.
- ▶ En los casos estudiados encontramos que a pesar de la corta trayectoria de las cooperativas, que ha estado apuntalada hasta el momento por el canal de ventas al MI, han encontrado formas de organización y de gestión diferentes que persiguen objetivos distintos.
- ▶ Han innovado fundamentalmente en términos organizacionales y buscan generar cambios innovadores a nivel de los establecimientos productivos de sus socios.
- ▶ Se destaca la importancia del relacionamiento con el entorno, lo cual favorece a estas organizaciones en sus objetivos innovadores.
- ▶ Tanto la cooperativa como sus socios han visto incrementadas sus capacidades culturales, directivas y organizativas.
- ▶ Los **principales desafíos** que enfrentan están ligados a las características de sus socios que inciden en la dificultad a la hora de generar ideas innovadoras y a las condiciones de competitividad de los sectores en los que ambas cooperativas están insertas.

Conclusiones (cont.)

- ▶ Estas dos organizaciones han tenido en sus procesos de formación y crecimiento una gran influencia de las instituciones y las políticas públicas inclusivas orientadas a la mejora de las condiciones de los pequeños productores rurales y sus organizaciones.
- ▶ El rol que juega la política pública en estos procesos de inclusión y apoyo a los productores rurales es decisiva para apalancar las primeras etapas de vida, pero resulta fundamental que las propias organizaciones generen estrategias que les permitan consolidarse y ser sostenibles en el largo plazo por sus propios medios.

A través de este tipo de emprendimientos asociativos se están generando alternativas laborales y comerciales más incluyentes, donde aquellos a quienes el mercado parecería dejar atrás logran insertarse y fortalecerse dentro de un proceso colectivo.

Estos procesos son especialmente importantes en el medio rural donde los productores más débiles generalmente se encuentran aislados, sin redes de apoyo, con escasa infraestructura y enormes dificultades para sobreponerse a los vaivenes del mercado y de la propia naturaleza.

GRACIAS

The background features abstract geometric shapes in various shades of blue and teal, overlapping and creating a modern, layered effect. The shapes are primarily triangles and polygons, some semi-transparent, set against a white background.