

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

**Estrategias de gestión empresarial de las cooperativas
agrarias en el contexto de integración regional**

Jorge Bertullo
Tutor: Ema Massera

Agradecimientos:

Al Centro Cooperativista Uruguayo CCU, por permitir desarrollar y respaldar este trabajo, especialmente al Area Rural, a los compañeros que leyeron y realizaron invaluables comentarios y sugerencias a esta monografía. A las empresas cooperativas entrevistadas y en particular a sus gerentes y directivos que generosamente aportaron su tiempo, opiniones e información sin las que no hubiese sido posible este documento. A mi familia, que me cedió, espacio y tiempo, para el estudio y la reflexión; a los amigos que me alentaron, a los docentes y compañeros del diploma por su trabajo.

OBJETIVOS GENERALES DEL TRABAJO

Este trabajo pretende identificar y caracterizar las estrategias empresariales dominantes que las cooperativas agrícolas vienen ensayando, en un contexto definido como "crítico", el cual tiene como telón de fondo el cambio del marco de competencia internacional y el proceso de integración regional del cual participa el país.

Se pondrá especial énfasis en determinar el involucramiento que esas estrategias tienen en relación a la dificultades históricas y propias de este tipo de empresas asociativas y por otro lado el ser respuestas a los "nuevos desafíos", que impone el contexto.

Interesa en esta indagación detectar si las estrategias dominantes encuentran en lo asociativo elementos facilitadores o por lo contrario este carácter es visualizado como una barrera u obstáculo de su desarrollo y aplicación.

En la misma línea de análisis se intentara identificar si estas estrategias tienen elementos "genuinos u originales" del sector al que pertenecen (lo asociativo- cooperativo) o son la adopción de criterios "importados" de otros sectores empresariales y sus modelos de gestión.

Nuestro marco de hipótesis, ubica a las cooperativas con cierto rezago teórico y práctico en materia de gestión empresarial, respecto de otros sectores empresariales, supone una escasa búsqueda de criterios estratégicos en lo cooperativo y por el contrario "lo genuino" organizativo de este sector (participación, democracia, educación etc.) tienden a ser elementos visualizados como obstaculizadores o son omitidos, no jerarquizados como elementos de la gestión.

Esta situación acentúa la distancia entre el discurso y la gestión cooperativa, jaqueando el concepto de "modelo económico alternativo" de las cooperativas frente al esquema de capitalismo adoptado en el país.

Es aspiración del autor que este material preste alguna utilidad al enriquecimiento de la reflexión y el debate, tan necesarios en nuestro cooperativismo.

SUMARIO

PRIMERA PARTE : LAS EXIGENCIAS DEL CONTEXTO

- Las Exigencias del contexto: caracterización general.
- América latina/ Uruguay/regionalismos. .
- Hacia la búsqueda de modelos de organización y gestión .
- Las referencias del éxito.
- Las respuestas nacionales. Algunas señales.

SEGUNDA PARTE: LAS ESTRATEGIAS DE ALGUNAS COOPERATIVAS AGRARIAS DEL LITORAL SUR

- Las Cooperativas Agrarias en Uruguay.
- Autodiagnóstico y propuestas del sistema de Cooperativas Agrarias.
- La indagatoria realizada.
- El tipo de empresa relevado.
- Algunas opiniones de los entrevistados sobre el marco de competencia y objetivos estratégicos.
- Comportamiento esperado de la competencia.
- Comportamiento esperado de los clientes.
- Los “negocios” principales.
- Los “proyectos” actuales.
- Algunas opiniones de los entrevistados sobre el Sistema Cooperativo agrario y sus relaciones.
- Comportamiento de las oficinas del Estado.

- Algunas opiniones de los entrevistados sobre la dimensión social de la organización.
- Las estrategias que se adoptan.
- Conclusiones
- Bibliografía

PRIMERA PARTE

LAS EXIGENCIAS DEL CONTEXTO: Caracterización general.

En el estudio de las estrategias empresariales, relacionar las unidades de análisis con su medio ambiente no tiene ninguna novedad y es imprescindible realizarlo. La dificultad estriba a nuestro entender en la delimitación del ámbito de la observación así como en determinar el conjunto de factores pertinentes a dichas relaciones. El impresionante desarrollo de los últimos tiempos en las tecnologías de las comunicaciones así como la existencia de enfoques multi, inter y transdisciplinarios en el intento de caracterizar y explicar los vínculos y reacciones del actor que nos ocupa, hacen más compleja la dificultad señalada.

En el entendido de que no sólo están en juego estrategias de unidades económicas sino también de culturas nacionales de respuestas de países¹, en permanente interacción asumimos marcar algunas tendencias que a nuestro juicio obligan a la adopción de determinados modelos de gestión y caracterizan el escenario mayor del desempeño empresarial.

Un primer elemento es la globalización de la economía.² Siguiendo a Coriat esta "puede ser entendida como una nueva fase de la internacionalización de los mercados, que pone en dependencia recíproca a las firmas y a las naciones ...en grados originales e inigualados en el pasado". Tres aspectos caracterizan en la actualidad esta globalización:

* La internacionalización financiera y la desregulación de los mercados financieros.³ La conexión y dependencia en que se encuentran la mayoría de las plazas financieras del mundo, genera efectos instantáneos en todas partes según sean los vaivenes del mercado. En este sentido cabe reconocer cierta pérdida de "soberanía económica" de los países, en particular como el nuestro ante la imposibilidad de decidir libremente sobre un conjunto importante de situaciones que condicionan el desempeño empresarial (tasas de interés, flujos de capitales, paridad monetaria etc).

* El segundo aspecto es la Regionalización, "al mismo tiempo que el mundo se globaliza se regionaliza". La apertura de mercados trae nuevas amenazas y obliga a las empresas a concentrarse sobre sus fuerzas principales, savoir-faire y a determinar y resguardar sus principales mercados. Esto en buena parte explica la profundización de las relaciones en la Unión Europea y los impulsos a la formación de los megabloques como el Tratado de libre comercio de América del Norte

¹ M.Porter que comenzó sus trabajos con el estudio de competitividad de empresas, últimamente habla de Estrategias Competitivas de las Naciones.

² Benjamin Coriat. Los desafíos de la competitividad: Globalización de la economía y dimensiones macroeconómicas de la competitividad. Conferencia del 22/3/94. Buenos Aires. PIETTE.

³ Todavía se sienten las repercusiones de la crisis mexicana.

(TLC, EEUU, CANADÁ, MÉXICO) y los intentos asiáticos que lidera Japón e involucra a China y los poderosos tigres así, como no resulta ajeno el Mercosur.

No obstante este proceso, en el que se visualizan y gestan nuevas formas de vinculación entre países y entre acuerdos de países, tiene pendiente una discusión teórica en nuestro medio, en cuanto a las implicancias geopolíticas de los mismos y su vinculación con las estrategias nacionales. El desarrollo del concepto de "regionalismo abierto" que abordaremos más adelante y la tensión que genera en relación al de "integración regional", ameritan por lo menos una pausa en el análisis de nuestro marco de integración.

* Un tercer aspecto es de índole cualitativo, es la aparición de nuevos modelos de organización y gestión empresarial, concomitantemente con el agotamiento del modelo americano ampliamente dominante en el mundo hasta ahora.

El marco competitivo ⁴ caracterizado sobre "la base de la calidad y el precio, el nuevo nivel y carácter de la tecnología...las exigencias ambientalistas, la promoción de la formación de los recursos humanos y la eficiencia en el uso de los mismos", ha condicionado la aparición de estas nuevas formas de organización del trabajo, así como ha obligado a recrear viejas prácticas de gestión⁵.

Estas nuevas culturas empresariales, gestadas originalmente en ámbitos regionales específicos tienden a trascender, siendo adoptadas e incorporadas en otros espacios de actuación⁶

Sin embargo no puede considerarse consolidado este proceso sino que se revela también como una cuestión abierta en donde confluyen y se ensayan diversas formas y estilos de gestión.

Más cerca nuestro, en el plano de las políticas industriales⁷ un autor nacional identifica cuatro tendencias de la economía mundial: globalización de la economía, globalización de la tecnología, centralismo y el cortoplacismo; haremos referencia a estas dos últimas.

El centralismo que se alude y que constituye un condicionante de las políticas nacionales es la concentración de decisiones "productivas, comerciales, financieras y tecnológicas" en siete países "que no obstante afectan al resto del mundo".

Esta concentración de decisiones no solo es de países sino de empresas de esos países, relacionadas entre sí, "multinacionales que detentan posiciones dominantes en sus respectivos mercados globales".

⁴ Estrategias de Organización Empresarial y nuevas formas de Competitividad que se esbozan. Documento de trabajo Nro.34 Massera Ema, De Oliveira Lucia.

⁵ Zariffian Philippe. Modelo de organización y de performance de la firma industrial moderna. Relaciones y Cooperación. 1992.

⁶ Referencias interesantes y útiles, tanto en las ventajas de estos nuevos modelos, así como en la aplicación de los mismos en contextos más cercanos a los nuestros puede encontrarse en: Womack y otros. Le Systema qui va changer le monde. Dunod; Humphrey John. Metodos Japoneses e operarios da producao: Evidencias a partir da America latina. Cadernos de Sociología Vol.4 1992. Univ. Do Rio Grande Do Sul; Ob cit. de Massera y Oliveira; ob. cit de P. Zariffian; Bonazzi Giuseppe. Modelo japonés, toyotismo, Producción legera: Algunas cuestiones abiertas. Sociología del Trabajo. Nueva Epoca. Siglo XXI; Supervielle y Guerra en: De la Producción en masa a la producción flexible. Ceals.

⁷ Luis Porto. Propuesta de política industrial para el Uruguay de fines del siglo XX. Fesur. Dic. 1993.

La segunda característica que rescatamos de este análisis es el cortoplacismo. La velocidad del cambio tecnológico y su repercusión en la producción y los procesos, la evolución de los mercados prescribe a los agentes " un horizonte temporal cada vez más reducido", para la toma de decisiones y la consiguiente inestabilidad de la planificación.

Otro enfoque aporta Zariffian⁸, al expresar que se registran tres tipos de cambios que caracterizan el contexto en el que se mueven las empresas:

- Cambios en la sociedad
- Incertidumbre económica.
- Las nuevas formas de competitividad.

Los cambios en la sociedad, tienen que ver con los cambios en las poblaciones, desplazamientos, migraciones, cambios en los valores -hábitos de los consumidores, la revalorización de lo individual frente a lo masivo⁹etc.

El segundo aspecto refiere a la incertidumbre económica y productiva. Supone la inestabilidad de los mercados, bajo crecimiento económico, baja rentabilidad de los productos y las consecuencias sociales que ello implica: trabajo precario, informalidad, aumento del desempleo y por supuesto conflictividad social. Para las organizaciones esto supone asumir cambios en su estructura de costos, en las opciones de inversión y en las formas organizativas.

Las nuevas formas de la competitividad, están referidas al corto, mediano y largo plazo pero involucran la "combinación de performances diferentes", en especial en el mix de costos, velocidad de respuestas, calidad y diversidad de los productos. La innovación -lo que supone- fortalezas en investigación y desarrollo, la disponibilidad tecnológica y la capacidad para predecir tendencias en las expectativas de los consumidores constituyen elementos destacados de estas nuevas formas de competencia.

⁸ Conferencia brindada durante el curso del diploma de Especialización en Sociología del trabajo el 24/8/94

⁹ Una discusión interesante sobre estos temas la establece Crozier en la Sociedad Bloqueada y Gilles Lipovetski en la Era del Vacío.

AMERICA LATINA /URUGUAY /REGIONALISMOS

Como telón de fondo del análisis que venimos realizando debe reconocerse el predominio casi absoluto de la ideología neoliberal, que ha sido adoptada como pilar básico de las estrategias de numerosos países, sin embargo se evidencian algunas señales de desgaste que nos parece oportuno señalar por su clara repercusión en los procesos de integración así como en las estrategias específicas de los agentes. De este tema daremos cuenta en los próximos párrafos.

Producto de la mundialización de la economía y la consiguiente pérdida de soberanía de las naciones frente a la concentración de decisiones y poder económico de las transnacionales y de algunos países desarrollados, puede decirse que "la liberalización económica significa más que una apertura comercial, garantizar -en los hechos- un régimen de libertad para la actividad económica de las ¹⁰transnacionales.

En los años recientes en los países en desarrollo se han impulsado medidas, (ya sea por propia voluntad de los gobiernos o por el condicionamiento de los créditos internacionales) tendientes a: 1) la apertura comercial, 2) privatización de empresas públicas, 3) desregulación económica, 4) disciplina fiscal para el control de la inflación, 5) liberalización de las tasas de interés.

Por el contrario en los países industrializados "la protección creció notablemente, se instrumentó un sinnúmero de acuerdos de comercio administrado¹¹ entre las potencias y las grandes empresas siguieron apoyando diversos sectores de su economía." En estos países el debate no está entre libre comercio o liberalismo sino que se expresa en las formas de como proteger o continuar haciéndolo a la vez que expandir el mercado de ciertos productos.

La estabilidad política ni la aplicación rigurosa de las medidas señaladas han implicado crecimiento económico y social sostenido -salvo excepciones- de los países menos desarrollados. El modelo asumido ha encontrado importantes limitaciones para cumplir los objetivos de su discurso. El fuerte sesgo exportador del modelo, ha encontrado barreras importantes "impenetrables" por parte de los países que administran el comercio mundial y las alianzas estratégicas entre empresas.¹² "El principal límite al crecimiento de América Latina es hoy como ayer el sector externo".

El reconocimiento de esta situación no proviene solo del campo de los autores que se oponen a este tipo de modelos, también los proclives al mismo y organismos como el propio Banco mundial

¹⁰ America Latina en el nuevo entorno internacional. Maria Cardero .Catarina Rock. En Revista Comercio Exterior del Banco Nacional de Comercio Exterior Vol. 45 Agosto 1995.Mexico.

¹¹ El concepto de comercio organizado se corresponde con el de "libre cambio organizado", por el mismo los países hegemónicos pueden controlar y proteger lo que consideran sectores sensibles para su economía. Esto no solo se realiza mediante prácticas proteccionistas sino también con un conjunto de restricciones técnicas y no arancelarias que condicionan la libertad de mercados para los países menos favorecidos.Bancomex.Ob.Cit.

¹² Continuamos siguiendo aquí el art.cit.Bancomex.

comienzan a reconocer las evidencias del desgaste y las dificultades en obtener logros significativos¹³.

El reconocer estas señales nos obliga a interesarnos como juegan los regionalismos de los que hemos hablado en torno de estas evidencias.

En este sentido se reconocen dos tipos de orientaciones en tensión que reflejan dos posturas distintas o dos estrategias en la búsqueda de la hegemonía económica.

Por un lado aquella orientación que expresa que los acuerdos regionales responden a objetivos políticos y estratégicos, lo que para algunos autores¹⁴ puede ser contraproducente, como puede ser la Unión Europea y el TLC, dado que los intereses de los países acuerdistas tienden a subordinarse a los del tratado, prevaleciendo la noción de bloque cerrado lo que genera rivalidad y tensiones con otros bloques. A este punto se agrega la dificultad de encontrar acuerdos favorables de los países con menor grado de desarrollo, frente a los líderes de los acuerdos. Si bien la mayoría de los países involucrados en estos procesos niegan tal orientación el tema no parece resuelto al constatarse una especie de fiebre acuerdistas en distintas partes del mundo. Para algunos especialistas¹⁵ por ejemplo, la sospecha de que el TLC es un instrumento para recomponer la correlación internacional de fuerzas del "debilitado liderazgo de Estados Unidos, difícilmente se hace compatible con los propósitos de liberalización comercial que propugna el GATT".

Por otro lado y como un enfoque alternativo se desarrolla la noción de regionalismo abierto. Este enfoque que parece ser una reacción del¹⁶ Japón, a la política de bloques, expresa una concepción transpacífica, considerando los procesos subregionales como el Mercosur el TLC y los que se desarrollan en la margen asiática "como instancias especiales de un proceso mas comprensivo de liberación económica transcontinental". El objetivo general sería un intercambio comercial liderado por los principios del GATT: multilateralismo, no discriminación, libre comercio; eliminando así los aspectos negativos de los regionalismos.

En suma el escenario definitivo se encuentra en construcción, los regionalismos tal cual los percibimos no parecen ser la última versión de un modelo de integración, muy por el contrario se evidencian en el debate posturas que de alguna manera contrastan con aquéllos.

El Mercosur proceso que nos involucra considerado por algunos autores como el proceso mas ambicioso que se lleva en América latina¹⁷, parece una respuesta defensiva pero a la vez

¹³ Peter Drucker sostiene que el libre comercio no representa una política viable para que los países conduzcan sus relaciones con el exterior. Citado en Bancomex vol. nro 45 abril de 1995. pag. 301

Cita de Bancomex idem anterior. Banco Mundial.

Unctad. Informe sobre comercio y desarrollo. Cita de Bancomex idem.

¹⁴ Christian Deblock y Michele Rioux, Nafta : The Trump card of the United State?. Citado en Rev. del Bancomex. Abril 1995.

¹⁵ ob. Cit. Bancomex. Susumu Awanojara. Pag. 298.

¹⁶ Las primeras ideas de esta orientación fueron impulsadas en los años setenta por el primer ministro japonés Masayoshi Ohira. Citado en Bancomex. Vol. 45 pag. 298.

¹⁷ Ver Ing. Ag. Adrian Tamber. Mercosur Puesta a Punto. CCU 1995. Trabajo inédito 1995

particularmente ofensiva como reacción a los requerimientos de un mundo que se divide en bloques en especial a los que surgían en Europa occidental y América del Norte¹⁸.

Un trabajo reciente¹⁹ afirma que tres fueron las razones para que Uruguay negociara su inclusión en el Mercosur: 1) El previsible desplazamiento de los productos uruguayos por la profundización comercial de Argentina y Brasil; 2) El escaso desarrollo de la economía que impide participar exitosamente en el mercado mundial; la necesidad de forzar la modernización de su planta productiva en el nuevo escenario regional.

Hasta el momento sin dejar de reconocer el esfuerzo realizado y algunos logros en el campo de la diplomacia, el acuerdo sigue siendo una expectativa. El déficit en la balanza comercial, el aumento de la concentración del ingreso, el escaso crecimiento económico, la casi nula inversión, la lentitud en el flujo de capitales para inversión, y el aumento de la conflictividad social, arrojan algunas sombras sobre la evolución del país en relación a la integración.

La globalización de la economía para las grandes firmas ya internacionalizadas ha significado, estrategias de fusión, de adquisición de firmas más pequeñas, de participación exploratoria en otros casos.

Para las empresas medianas y pequeñas, la globalización no ha significado la posibilidad de inserción internacional²⁰. Para este tipo de empresas la globalización es la regionalización, y aún el mercado interno.

El mismo autor, señala que las empresas consideradas "ganadoras" en un contexto como el que describimos, se han caracterizado por realizar escasas inversiones en el aumento de las escalas e inversiones en activos tecnológicos; por el contrario se han concentrado en los factores "no costos" de las empresas, entendiendo por estos, aspectos cualitativos, como inversiones en el mejoramiento de los servicios, aumento de los conocimientos sobre el producto, investigación y desarrollo y de logística empresarial.

Para la escala del Uruguay, con escaso número de empresas abiertas francamente al mercado mundial es obvio que su mirada inmediata se pose en lo regional, aunque en éste aun no estén claramente establecidas las reglas del juego, en particular sobre cual será el rol de los Estados, lo que determina un contexto generalizado de incertidumbres.

¹⁸ Eduardo Gana. Coordinación de políticas de integración latinoamericana: necesidad o utopía?. Comercio Exterior Vol.42 num.8 México.

¹⁹ Alfredo Castro Escudero. Uruguay :El azaroso camino hacia el final del milenio.Comercio Exterior Vol. 45 Agosto 1995. pag 603 y siguientes.México.

²⁰ Benjamín Coriat.Ob.Cit.

HACIA LA BUSQUEDA DE MODELOS DE ORGANIZACION Y GESTION. LAS REFERENCIAS DEL EXITO.

En la literatura especializada parece existir coincidencia ,en que frente a un contexto como el descrito no existen recetas únicas, ni modelos puros, sino que probablemente se estén ensayando múltiples fórmulas que apunten a ese mejor posicionamiento empresarial. Existen sin embargo algunas referencias ineludibles en tanto, tendencias como factores de éxito, así como es necesario mencionar el modelo japonés, más específicamente el sistema Toyota como uno de los de mayor éxito .

Revisaremos a continuación algunas de las características de este modelo y algunas referencias más salientes de los factores de "éxito" a los efectos de poder contrastar con las estrategias de las empresas objetos de nuestro estudio.

Para Giuseppe Bonazzi⁽²¹⁾, los aspectos más relevantes del modelo japonés son cuatro: "a) la eliminación de los recursos redundantes, considerados como despilfarro y la implantación de la producción ligera". El "suministro justo a tiempo" de los insumos es lo que va a permitir este objetivo.

B) La implicación de los asalariados en las decisiones relativas a la producción que presupone la elevadísima capacidad profesional de los trabajadores, disminución de la pirámide jerárquica, son conceptos implicados aquí.

C) La participación de los subcontratistas. Esta verdadera "red de empresas", está basada en la "confianza recíproca, la transparencia y contratos a largo plazo". D) El objetivo de la calidad total, o bien el cero defecto sin aumento de costos. Se vinculan con este aspecto las técnicas de los círculos de calidad, el control estadístico, el control visual, la prevención de daños en los equipos de producción, etc.

Para Massera y De Oliveira⁽²²⁾, el "quid de la competitividad de este modelo está en la articulación entre una particular construcción histórico- cultural de las relaciones sociales y las formas encontradas para la organización empresarial". El justo a tiempo, articulando "una relación directa y creativa entre el mercado y la gestión y construcción del mismo desde la empresa"; las redes de empresa, las relaciones de cooperación en el interior de las grandes empresas; el principio de la cooperación horizontal de la que son partícipes los asalariados, su calificación permanente, su participación en el mejoramiento de los productos y procesos y un contrato de "por vida", son algunas de las características mas salientes que identifican las autoras.

Humphrey⁽²³⁾ en relación al mismo modelo indica tres principios que deben ser tenidos en cuenta: 1) El enfoque producto, que supone conocer cabalmente las necesidades de los clientes, en palabras del propio Ohno⁽²⁴⁾ "ponerse en la piel del cliente".

²¹ Modelo japonés, toyotismo ,producción ligera: algunas cuestiones abiertas.

²² Obra ya citada.

²³ John Humphrey .Método Japoneses e operarios da producao: Evidencias a partir da America Latina. En Cadernos de Sociología Vol. 4.

²⁴ El sistema de producción Toyota. mas allá de la producción a gran escala. Taiichi Ohno.

2) la eliminación de los "desperdicios" básicamente de los excedentes de producción (justo a tiempo).

3) Eliminación de errores, "cero defecto". Para la organización del trabajo esto supone, entre otros elementos, mayor integración de las diferentes etapas del proceso productivo, lo que implica a su vez trabajo en equipo y responsabilidades adjudicadas según procesos. Control de calidad por los trabajadores (cero defecto). Cambios en los sistemas de mantenimiento siendo estos de carácter preventivo. Grupos de calidad o mejoramiento de los productos o procesos. Parece claro la conclusión del autor al referir que el sistema se basa entre otros aspectos en el uso intensivo de la fuerza de trabajo.

Zariffian, siguiendo al economista japonés Aoki señala "dos trazos principales" de este modelo, sobre el modelo americano: "la coordinación horizontal entre las unidades operacionales y el compartir las informaciones obtenidas" in situ "a través de la experiencia adquirida" y "el hecho de cada asalariado realiza un doble trabajo: por un lado una tarea de producción; por otro, una actividad de aprendizaje- comunicación -negociación en el marco flexible de la coordinación horizontal". El autor francés, realiza dos críticas que complementan el análisis, señalando por lado el problema de la productividad, de las empresas y la articulación de las estructuras técnicas y sociales (cambios internos en las firmas y cambios externos a éstas). Por otro lado el que queda oscuro en el análisis de Aoki, el que "los procesos sociales que incitan a los asalariados, no solo a compartir información sino también a crear conjuntamente conocimientos nuevos para mejorar y transformar los procesos de producción". Elementos estos últimos que serán relevantes después en las propuestas de Zariffian.

El propio Ohno, aporta desde su experiencia algunos elementos (²⁵). En primer lugar resalta, que el objetivo principal de este sistema es la reducción de costos. En este caso, en un contexto de recesión, de "necesidad", la sobrevivencia dependía del éxito en este objetivo. Del análisis del sistema Ford, de la observación, de la búsqueda creativa de instrumentos adecuados a la cultura de su país, es que se diseñan los dos pilares que sustentan el "Sistema Toyota":

El "justo a tiempo y la autonomización o automatización con un toque humano". Justo a tiempo significa "que en un proceso continuo las piezas necesarias deben incorporarse... justo en el momento en el que se necesitan y solo en la cantidad en que se necesitan". Este instrumento le fue sugerido a Ohno de la observación de los supermercados americanos, donde permanentemente se repone la mercadería faltante. Las empresas que logran implantar un sistema de este tipo "se aproximan al Stock cero", con la consiguiente disminución de costos.

El otro "pilar del sistema" es lo que el autor denomina autonomización, que no debe confundirse con la simple automatización. Supone darle inteligencia a las máquinas permitiéndole detenerse autónomamente en caso de alguna irregularidad. Implica en el caso japonés que todas las máquinas viejas o nuevas estén conectadas a un mecanismo central de detención automático. Este mecanismo es tomado de otro invento japonés, una máquina de tejer automática, la cual se detenía "al instante cuando uno de los hilos de la trama se rompía". La autonomización ahorra costos por prevención de desperfectos y de mano de obra ya que permite que un operario atienda más máquinas. El éxito de estos dos instrumentos básicos depende del talento y compromiso de los individuos combinados con el trabajo en equipo.

²⁵ Obra ya citada.

Otros soportes de este sistema, según su impulsor es la correcta coordinación entre operarios entre sí y con los directores y gerentes. La calificación permanente de los trabajadores, su polivalencia y particularmente la comunicación y los flujos de información adecuadas circulando por donde es necesario.

Finalmente nos resulta interesante dos aspectos, uno, el análisis crítico que Ohno realiza de los seguidores de Ford, de quienes presume que tergiversan las ideas del padre de la industria automotriz, al no aplicar los criterios de flexibilidad que aquel señalaba. Se pregunta ¿hay un Ford después de un Ford?, revisando específicamente las exigencias del contexto del auge del sistema Ford a las características del mercado actual. Sugiere entonces que el éxito empresarial pasa hoy por adecuar la producción a la diversidad y especificidad de cada cliente. Respetar las individualidades alejándose "de la cantidad y de la velocidad".

El otro punto, es la forma en que se implantó este sistema.

La larga maduración que fue teniendo este modelo nos resulta significativa, teniendo en cuenta que las ideas básicas son elaboradas en la década del cincuenta, resulta su desarrollo recién en años setenta a raíz de la crisis del petróleo.

En ese período fueron procesándose , diversos cambios tanto en los productos como en los procesos de trabajo, pero fundamentalmente las relaciones entre los sindicatos y las empresas. El trabajo de Ohno permite inferir que este sistema de producción al que él aspira que sea un sistema de gestión, no hubiera sido posible sin la participación de los trabajadores, lo cual requiere de diálogo, capacitación y paciencia.

LAS RESPUESTAS NACIONALES. ALGUNAS SEÑALES.

Los empresarios nacionales vienen ensayando diversas estrategias estimulados por el proceso de integración regional- que parece haberlos "movilizado" en la búsqueda de mejor posicionamiento, así como los procesos de creciente apertura comercial, transformación del Estado etc.

Debe advertirse que no son muchos los estudios realizados en esta dirección de análisis a nivel nacional sin embargo existen algunos trabajos que orientan y dan algunas pistas sobre el tema. Hemos escogido dos trabajos que si bien están referidos a sectores productivos (las carencias de antecedentes en el sector servicios es aún mayor), pensamos coadyuvan en la orientación de este trabajo.

De Oliveira⁽²⁶⁾, señala algunas características o más bien estrategias propiamente dichas en el caso de la industria metalúrgica, pero que presumimos tienen validez también para otros sectores:

1) Cierre de la firma, o abandono del sector productivo pasando al comercial. 2) Reestructura productiva, "caracterizada por un amplio proceso de tercerización", que tiene como consecuencia un achicamiento de las empresas. Este proceso implica entre otras medidas: "abandono de los procesos de elaboración de materia prima y su sustitución por importados; especialización en la terminación de productos; ampliación de importación de productos semi- acabados;... subcontratación de servicios de mantenimiento, administración y mecanizado".

3) "Innovación productiva y tecnológica", estrategia al parecer minoritaria, que se desarrolla "aislado o articulado de: tecnología propia promoción de acuerdos tecnológicos; innovación de producto ampliación del mercado externo".

Finalmente la autora que concluye que el sector indica una gran fragilidad, señala que el futuro de este sector "está en su capacidad de innovación y de cambio de las relaciones históricas con los otros sectores industriales. Las estrategias observadas son "generadoras de desempleo, de la desregulación y la conflictividad laboral".

Muy interesante, son los indicadores que la autora identifica en empresas con resultado positivo. Destaca los siguientes: "La especialización en un producto o línea de productos afines; la existencia de una relación estable con un cliente, con una demanda específica", la calidad de responder las exigencias de calidad de los clientes, en producto, servicios, eficiencia; la armonización "producto /mercado/tecnología, sustentados en la innovación y competitividad permanente. La construcción de una nueva organización productiva eficiente en el sector estudiado, debería estar "centrada en un nuevo modelo de gestión del trabajo que integre la participación de todos los actores involucrados en su construcción". Obviamente requeriría también de una política industrial de apoyo.

En la misma dirección de análisis, se realiza un aporte por Massera y De Oliveira en texto ya citado, donde se busca modelizar, una organización agroindustrial, su estrategia de reconversión y papel de los actores. Luego de revisar diversas estrategias de reconversión las autoras concluyen, que " el modelo de organización empresarial observado es una especie de justo a tiempo

²⁶ Industria Metalúrgica y Afines en el Uruguay. Requiem o Innovación .

taylorizado...siendo esta una versión más desvalorizada y desarticulada que la presente en la región"⁽²⁷⁾

La construcción de un nuevo modelo de gestión, supone para el caso uruguayo, modificar las relaciones laborales y sociales y la participación de otros actores, como los sindicatos, la Universidad etc. "Se hacen necesarias tres condiciones: transparencia, reconocimiento mutuo de los actores", como partícipes de la reconversión. Esto supone un "nuevo tipo de contrato asalariado" que contenga las nuevas formas y condiciones del trabajo, así como consagrar "el derecho a la información y la participación de los trabajadores ..en la definición del trabajo, el empleo, de la capacitación de la carrera funcional y las categorías salariales". Lo que supone- agregamos- a su vez de políticas laborales de apoyo.

²⁷ Probablemente se alude a los hallazgos que cita Humphrey para Brasil. Debe mencionarse que para la zona de Rio Grande los resultados de la aplicación del Jit parecen ser positivos.

SEGUNDA PARTE

LAS ESTRATEGIAS DE ALGUNAS COOPERATIVAS AGRARIAS DEL LITORAL SUR.

LAS COOPERATIVAS AGRARIAS EN URUGUAY²⁸

Nos interesa en este capítulo detenernos en el concepto de empresa cooperativa, la articulación de este sector, los roles que se han cumplido así como finalmente identificar las debilidades del sistema y las estrategias que se sugieren.

Evolucionando a lo largo del siglo, las cooperativas agrarias constituyen hoy un conjunto de entidades económicas relevantes considerando el número de población involucrada y el volumen de sus negocios.

Una definición bastante difundida, expresa que "las empresas cooperativas son la respuesta que los productores agropecuarios han encontrado para enfrentar la atomización productiva",...son la alternativa empresarial y solidaria que satisface las necesidades de comercialización de los rubros más variados de la agropecuaria, aprovisionamiento de insumos información de mercados, almacenaje de productos transferencia de tecnología etc."²⁹

Una aproximación más exhaustiva, reafirma el carácter "socio económico de la empresa cooperativa,"³⁰ esta empresa "no es un fin en si misma, sino que debe estar al servicio de los intereses de los productores".

Las características principales de esta empresa serían: "agrupamiento unido por un interés común, realización de actividades económicas vinculadas al progreso económico de sus socios". La empresa que se crea es similar a la de cualquier otra unidad económica que ofrece servicios agrícolas de venta, abastecimiento, financiamiento etc.

Debe darse una " identidad entre Titulares y usuarios de la empresa". La empresa cooperativa debe sumar eficiencia económica y eficiencia social, para poder competir en un "mercado no cooperativo"... "la estructura debe estar en función de los objetivos y no a la inversa".

Es aceptado que existen diferentes "tipos" de cooperativas en función del rubro dominante o de la combinación de ellos que constituyen los "negocios " principales de estas empresas(agrícolas, ganaderas, hortícola, combinadas etc.). Sin embargo, y pese a esta heterogeneidad es factible admitir la existencia de un "rol histórico "que está pautado por las respuestas dadas a los problemas de comercialización de la producción y abastecimiento de insumos, y desde la implementación del plan de silos en 1971, una fuerte presencia de la actividad de almacenaje de granos.

²⁸ Para este trabajo consideramos parte de un unico universo a las Cooperativas Agrarias y a las Sociedades de Fomento Rural.

²⁹ Extraído de Documento de Cooperativas Agrarias Federadas CAF, para el PRIMER RELEVAMIENTO NACIONAL DE ENTIDADES COOPERATIVAS 1989.Fcu.1990.

³⁰ Contribución Del Sistema De Cooperativas Agrarias al Desarrollo Rural. E. Maldini, A. Ramos, C. Vasallo. FCU 1987.

El sistema de cooperativas agrarias, se compone hoy de: productores, cooperativas primarias, centrales comercializadoras de segundo grado(lanas, granos, miel) y las organización gremiales como Cooperativas Agrarias Federadas y la Comisión Nacional de Fomento Rural. Este verdadero sistema interacciona "pero no opera de forma cerrada" sino que está influenciado relacionado y es vulnerable por agentes económicos comerciales y políticos ajenos a él.

AUTODIAGNOSTICO Y PROPUESTAS DEL SISTEMA DE COOPERATIVAS AGRARIAS

Desde hace varios años y en varios de sus niveles de organización el movimiento cooperativo agrario viene desarrollando estudios y fundamentalmente diagnósticos que permiten obtener la visión y el discurso oficial sobre las problemáticas y las respuestas posibles del sector.

Un material revelador lo constituye el documento base para la discusión del séptimo encuentro 1992 de CAF³¹.

En él se considera que el Movimiento de Cooperativas Agrarias(MCA), tiene fortalezas, por su cobertura territorial y de rubros, la escala y la imagen ética de las cooperativas.(Sin embargo parece sugerirse que el cumplimiento fiscal de las cooperativas le genera desventajas frente a empresas que no cumplen con toda la normativa fiscal y no son cenuradas lo que transformaría esto en una debilidad) Al mismo tiempo se afirma que se tiene gran poder de convocatoria lo que le da "poder político".

El MCA, ve oportunidades de nuevos negocios en el proceso de "privatización y desregulación" de la economía, así como deposita esperanzas en el Mercosur, por la apertura de mercados, "las exoneraciones fiscales que se concreten en el período de preparación", y la existencia de créditos específicos para la reconversión.

Las debilidades principales del MCA, se encuentran, en la falta de definición de objetivos y políticas de empresa, "la baja inversión en capacitación, escasa capitalización, alta dependencia financiera del Brou, bajo conocimiento de los competidores, proceso de toma de decisiones lentos, alta rotación de directivos³², mala comunicación entre los socios y la empresa, falta de sentido de propiedad de los productores, respecto de su cooperativa etc.

Las amenazas principales que se identifican, son el cambio de rol del Estado y la pérdida de protagonismo del MCA, la disminución de la rentabilidad de la producción agropecuaria, los posibles cambios en las políticas de fomento de la banca nacional, el cambio en el perfil de los productores, menos arraigados al ámbito local donde operan las cooperativas y también el

³¹Se trata de un análisis FODA realizado por dirigentes de primera línea con apoyo externo. Lineamientos estratégicos para el sistema cooperativo.

³²Este punto llama la atención, en función de la información que encuentra Errandonea y Supervielle, en el relevamiento de entidades cooperativas en 1989, en el cual se revela justamente lo contrario la baja rotación de los directivos en las coop. agrarias. Ob. Cit. pag.76

mercosur por el aumento de la intensidad competitiva.³³("El principio cooperativo de la solidaridad no debería afectar la situación competitiva").

En el congreso De CAF, de 1994 se continúa profundizando el diagnóstico, focalizando hacia algunos problemas principales, "elaborándose algunas propuestas de solución"³⁴.

En esta instancia, se enfatiza la problemática de las cooperativas en la necesidad de "definir nuevos contratos societarios" entre el socio y la empresa cooperativa. Las reglas de juego en el que se cimentó el movimiento ya no serían adecuadas para los nuevos tiempos, "Este modelo de funcionamiento que fue posible en la década de los 70 y 80,..se vuelve inviable.. es muy difícil desarrollar una empresa donde no se pueden aumentar los aportes de capital,.. se vuelve aleatoria la planificación,.. donde es débil el sentido de pertenencia y la identificación del socio con la cooperativa".

Se entiende necesario, mejorar la capitalización y el financiamiento de las cooperativas, se considera que la razón, patrimonio/activo total son más bajas en las cooperativas que en otras empresas a nivel nacional e internacional. También se considera baja la relación capital social/activo total; al mismo tiempo debería disminuirse el endeudamiento actual de las cooperativas que en algunos casos es muy elevado.

Por otro lado se focaliza el diagnóstico y las propuestas en el mejoramiento de la organización y la gestión y en la integración horizontal y vertical del sector.

En el primer tópico, se procura profesionalizar la gestión, fundamentalmente en los roles de dirección, detallándose un paquete de lineamientos en torno de los recursos humanos, la racionalización de las estructuras y la adopción de instrumentos de gestión actualizados.

En el segundo tema se señalan las escasas experiencias de intercooperación, y la necesidad de transformar la competencia entre cooperativas en cooperación, "llegando a acuerdos de especialización en productos, o servicios, distribuyendo el mercado etc.". Las fusiones, asociaciones, las alianzas, serían las respuestas, las formas de relacionamiento entre cooperativas que habría que considerar estratégicamente.

Estos cambios, deberían ser "globales, equilibrados coherentes, precedidos de "Una amplia información y discusión" en los diferentes niveles de la organización y" procesarse simultáneamente a nivel de socios y de la cooperativa", acordados entre las partes.

En resumen , se ve imprescindible realizar cambios en el MCA en toda su extensión, cooperativas primarias y secundarias. Estos cambios, se visualizan en las estrategias de articulación entre cooperativas y sus múltiples posibilidades, el mejoramiento de la gestión, básicamente los instrumentos de planificación estratégica, los sistemas de información y la profesionalización de las funciones de gestión fundamentalmente la de dirección. La relación del socio con la cooperativa, debe ser revisada a la luz del nuevo contexto, buscándose mayor compromiso, económico con la empresa y modificándose las reglas del juego vigentes hasta ahora, por ejemplo, la remisión de

³³En la monografía ya citada de Maldini y otros, elaborada en el año 1984, aparecen identificados la mayoría de los problemas aquí señalados, fundamentalmente aquellos que tienen que ver con la relación del socio con la cooperativa y el tipo de rol que ésta asume.

³⁴PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LAS COOPERATIVAS AGRARIAS Y PROPUESTAS DE SOLUCION.Documento base de discusión. Nov. 1994. Lic C. Baraibar y Cdor.G. Bonetti.

productos a la cooperativa, que en la mayoría de los casos es optativa para el productor y el reparto de excedentes, en caso que los hubiera entre los socios.

En este proceso, del cual existen numerosas recomendaciones, se le adjudica un rol de liderazgo a CAF.³⁵

En el último encuentro de CAF³⁶, se consideraron, dos temas centrales, los "Desafíos de la integración vertical y horizontal" y la "Redefinición de los contratos societarios". La focalización en estos temas parece sugerir una línea dominante y prioritaria por donde deberían pasar los cambios propuestos.

³⁵Existen numerosos materiales, de diagnóstico y propuesta, se escogieron éstos por la representatividad otorgada dado que en general fueron elaborados en instancias participativas.

³⁶Setiembre 19954.Colonia Suiza

LA INDAGATORIA REALIZADA.

Esta parte del trabajo se construyó sobre la base de información aportada por cinco empresas cooperativas. De un trabajo que viene desarrollando el Centro Cooperativista Uruguayo, se tomó información de varias entrevistas en profundidad que efectuó el autor, de las que pudo extraer información pertinente para este estudio.³⁷

EL TIPO DE EMPRESA RELEVADO

Se trata de cooperativas agrarias ubicadas en el litoral sur del país. Sus actividades dominantes son el almacenaje y secado de granos, la provisión de insumos básicos y servicios técnicos al productor, y la comercialización de la producción obtenida, fundamentalmente, granos(cebada, trigo, sorgo, maíz, semillas finas, lanas, cueros, miel etc.).

El surgimiento de estas cooperativas se ubica entre los años 60 y 80.

Los actores que se identifican en estas empresas son: los socios, cuyo número oscila por padrón entre 150 y 300. Entre ellos se distinguen los socios activos que son aquellos que realizan algún tipo de transacción con la cooperativa de manera mas o menos cotidiana, su número es notablemente inferior al de los registrados en el padrón, aproximadamente un 30% de éstos. Los socios que se pueden considerar pasivos, responden a diferentes situaciones, se puede presumir, que buena parte de ellos son vecinos, no productores, que encontraron en la cooperativa algún servicio ocasional que ya no encuentran; productores que dejaron de serlo, o productores en actividad, que encuentran mejores opciones. Los socios se reúnen en asambleas ordinarias anualmente.

Los directivos, también productores, en general en el número de siete miembros, mas tres miembros de la comisión fiscal.

Se reúnen en general semanalmente, su tiempo de dedicación a la cooperativa no es superior, en general a las 10 horas semanales, varios de ellos son profesionales, pero en general predomina el carácter de productor rural. Los directivos suelen tener un período relativamente largo de aprestamiento, y como demuestran algunos estudios realizados, el reclutamiento de dirigentes es lento, por ende su rotación. Se observan no obstante, esfuerzos importantes por incorporar directivos jóvenes en los últimos tiempos. Esto fue observado particularmente en las entidades relevadas.

Los gerentes, funcionarios, en general profesionales, básicamente Ingenieros Agrónomos, que han hecho carrera dentro de la propia empresa o de empresas del sector cooperativo o afín. Su actividad, en general, en diferentes roles oscila entre los 10 y los 20 años, lo cual les da un conocimiento importante de su empresa y la región. Pese a esto en general, no se posee capacitación especializada en gestión a excepción de algunos cursos considerados cortos por los propios protagonistas. La edad de estos gerentes oscila ente los 35 y 45 años.

³⁷El autor efectuó siete entrevistas en profundidad, tres de ellas a gerentes y las restantes cuatro a directivos. Se utilizaron documentos internos, del área rural del CCU, así como algunos documentos públicos de otras cooperativas de la región.

Los funcionarios, se reconocen varias categorías laborales que podemos agruparlas, en cargos administrativos, cargos técnicos y semitécnicos, peones de distinta calificación.

Su número oscila entre los 20 y 40 empleados, variando por períodos por las contrataciones zafrales. En general han gozado de cierta estabilidad laboral, acentuándose en los últimos años, las situaciones de reducción de personal y períodos de discontinuidad en el trabajo. Suelen existir sindicatos de empleados, con baja presencia en el medio.

Los clientes, de estas cooperativas se agrupan en dos categorías principales, por un lado los propios socios, que se proveen de insumos y de servicios técnicos en la cooperativa. En este grupo se distinguen por el volumen de sus transacciones, siendo los productores de mayor tamaño los principales clientes y demandantes de mejores servicios que preocupa particularmente a los gerentes poder atender.

El otro grupo de clientes lo constituye las empresas no socios de las cooperativas, particularmente hoy se destacan las malterías, quienes contratan con las cooperativas el almacenaje de cebada y recurren a éstas en la captación de productores de este rubro. En la mayoría de los casos son clientes principales de las cooperativas. El rubro de almacenaje de granos, con leves matices, en las cooperativas indagadas es el principal generador de ingresos, aunque de "bajo margen".

Los competidores de las cooperativas agrarias de esta región, son los proveedores de insumos, básicamente de fertilizantes, los acopiadores de granos como los molinos y algunas barracas en la comercialización de cueros y miel. Estas empresas también compiten con las centrales de segundo grado, como es el caso de Central lanera y Central de granos. Pese a la existencia de varias cooperativas en la región, no se visualizan como competidores de importancia.

Proveedores y otras instituciones con las que se relacionan, existen de varias categorías, en general de insumos básicos a la producción.

Uno muy destacado es el Banco de la República, con quienes existen negocios de varios tipos. Existen relaciones importantes con otras entidades financieras, pero sin llegar a la magnitud de aquéllas. El Ministerio de Ganadería agricultura y pesca y el Plan Nacional de Silos son otros de los interlocutores de importancia con las cooperativas; en menos escala se ubican las intendencias departamentales. Las instituciones gremiales, son fuente también de algunos servicios y particularmente de referencia histórica.

ALGUNAS OPINIONES DE LOS ENTREVISTADOS SOBRE EL MARCO DE COMPETENCIA Y LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

La mayoría de los entrevistados, expresa dificultad en poder realizar comentarios en torno del escenario futuro, por la falta de tiempo para analizar la información y en particular poder seleccionarla. Su fuente de información principal es la radio y algunos materiales de trabajo que se producen en eventos del sector o remiten las centrales.

Las tareas cotidianas, absorben tanto a directivos como a gerentes, siendo escasos los momentos de reflexión sistemática sobre estos temas.

La mayor parte de las opiniones refleja pesimismo, con la evolución futura del sector agropecuario. Se entiende que esta etapa de "aparente modernidad", viene gestando cambios, "consecuencias sociales", de las que no es posible "esperar algo bueno" y mucho menos duradero. Se entiende que el modelo que el país viene adoptando, permite sobrevivir a "aquellos que sintonicen bien con las leyes de mercado" y eso pasa para algunos entrevistados por ir "concentrándose, intensificando más algunos rubros". Para las cooperativas, está implicando no poder atender o "atender con mayores costos" a los productores pequeños que tienden a desaparecer.

El análisis, de nuestros interlocutores, tiene un perímetro acotado a lo local, a excepción de el seguimiento de algunos precios del mercado internacional, (lanas, granos). Se percibe cierta dependencia de este tipo de análisis con las centrales comerciales, adjudicándoles a éstas como veremos, este papel.

Por otro lado, en minoría, se percibe cierta expectativa positiva, en el sentido de que "el productor y las cooperativas no pueden seguir esperando lo que viene de afuera", sino que debe aprovechar "esta oportunidad del mercosur".

COMPORTAMIENTO ESPERADO DE LA COMPETENCIA

Si bien se nota una presencia leve del crecimiento de la competencia, ésta aún no parece preocupar mucho a nuestros interlocutores. Esta se visualiza en la aparición de algunos distribuidores nuevos (por ejemplo de raciones argentinas), pero en escalas reducidas.³⁸ El aumento de competencia entre los proveedores, "puede ser hasta positivo" pues se notan mejorías en los servicios de estos. Se presume por otro lado que este tipo de empresas esté haciendo distribución de mercados entre si.

COMPORTAMIENTO ESPERADO DE LOS CLIENTES

De los clientes "empresas", como las malterías, predomina la idea de que se seguirán manteniendo y aún profundizarán su relación con las cooperativas. "Las malterías precisan almacenaje de calidad y eso solo se lo pueden dar las cooperativas". Otra fortaleza que tendrían las cooperativas en esta relación es la "organización, para captar al productor", que de encararlo por si estas empresas les generaría nuevos costos. Si bien se reconoce que las malterías han aumentado su capacidad de almacenaje, no es esto significativo para modificar las relaciones existentes. Se confía al mismo tiempo en las relaciones personales que se han establecido entre los operadores de estos negocios como un factor adicional que fortalece la estabilidad del negocio.

De los clientes socios, se visualizan dos tipos de situaciones, aquellos pequeños, con bajos recursos, con problemas de gestión, a los que la cooperativa no puede auxiliar y no existen demasiadas opciones para ellos, los cuales tienden a desaparecer o a quedar desplazados de los circuitos en los que operan las cooperativas. Y los productores más grandes, tecnificados,

³⁸ Es llamativo, una de las cooperativas disminuyó sus ventas de raciones en un 25% en el último ejercicio, la causa: el aumento de la competencia.

generadores de demanda que las cooperativas no pueden responder, o por faltas de financiamientos, o de servicios acordes a estos requerimientos. Este tipo de clientes importantes para las cooperativas, están en la mira de los competidores, que "los eligen, ofreciéndoles servicios que nosotros no podemos".

LOS NEGOCIOS PRINCIPALES

Se apuesta a los negocios de cierta estabilidad hoy como lo es el almacenaje y secado de granos limpieza de semillas y la comercialización y los servicios que hoy se brindan. Se expresan deseos de "participar de alguna manera en el negocio de la carne" aunque "da chuchos sólo pensarlo"³⁹.

La "sobrevivencia de algunos rubros pese a vaticinios negativos anteriores", como es el caso del trigo, hacen pensar que "se puede trabajar con lo que estamos haciendo". Algunos rubros, como el de semilla fina tiende a ser más dinámico y se puede continuar desarrollándolo, "la crisis del sector lanero ya pasó", y la miel continua siendo una buena opción para algunos productores.

LOS PROYECTOS ACTUALES

En general existen pocas ideas, se opta por "lograr mantener la actividad actual, en lo posible" "hacer mejor lo que estamos haciendo", "mantener los servicios mejorándolos". Se reconoce que "el sistema no esta preparado para afrontar los cambios", "no tenemos capacidad de proyectarnos, a lo más la posibilidad de retocar algo". Existen algunos deseos de inversiones menores buscando mecanizar algunos partes del proceso de trabajo. En algún caso que puede llegar a ser paradigmático, se está buscando participar de algún "negocio agroindustrial", "que genere valor agregado a la producción", pero aún se trata de propuestas incipientes.

ALGUNAS OPINIONES DE LOS ENTREVISTADOS SOBRE EL SISTEMA COOPERATIVO AGRARIO Y SUS RELACIONES (con empresas públicas y privadas)

Para la mayoría de los empresarios cooperativos consultados es impensable el cooperativismo agrario sin las centrales, por lo que se espera que continúen cumpliendo ese papel y en todo caso lo profundicen. No obstante, se entiende que las centrales no resuelven, o no contribuyen a resolver la problemática global que viven las cooperativas de base o primarias, existe allí una tensión en la cual no indagamos.

Con respecto a las gremiales, opiniones relevadas, no permiten inferir que se les adjudique un rol de liderazgo, en la conducción de estos procesos de reconversión (como era sugerido en el séptimo encuentro de CAF), en todo caso aparecen expectativas en que se cumpla un rol de comunicador o facilitador de la información, que requieren los cooperativistas. En algunos casos se manifestó una expectativa de que las gremiales pudiesen orientar una oposición valorativa a "este modelo", aunque sería ir a contrapelo del mismo.

³⁹La experiencia frustrante de central de carne marcó a fuego a los productores y sus cooperativas.

COMPORTAMIENTO DE LAS OFICINAS DEL ESTADO.

Se expresa una preocupación dominante, y es que el Banco de la República, modifique su función, sus relaciones con este tipo de empresas. Se reconoce al Banco un papel de fomento y si bien existen matices en cuanto, a considerar su operatoria cotidiana como más o menos dificultosa, existe consenso en considerar al mismo como "imprescindible para la vida de las cooperativas agrarias" es impensable este sector sin el Banco de la República. Los temores van de la mano de los cambios que se registran en el papel del Estado, donde pequeñas variaciones harían zozobrar la viabilidad de estas empresas.

Este temor en mucho menor escala se registra en relación al plan nacional de silos. La preocupación, atiende las propuestas privatizadoras, y la probable aspiración de muchos empresarios no cooperativos a participar de este negocio, incluyendo empresas no nacionales.

Las intendencias municipales, no son visualizadas como un agente o entidades que quieran participar o demuestren interés en "lo que pasa con las cooperativas"; "No se les ha visto".

ALGUNAS OPINIONES DE LOS ENTREVISTADOS SOBRE LA DIMENSION SOCIAL DE LA ORGANIZACION Y LOS PROBLEMAS PRINCIPALES.

Se intentó indagar de manera global los principales problemas que identifican los protagonistas.

Es dominante la idea que uno de los principales problemas, es la baja rentabilidad de las actividades agropecuarias. Esta situación impide encarar soluciones de fondo a algunos temas pero sobre todo proyectar la cooperativa.

Otro de los problemas" es el perfil de productores que viene quedando", un productor, no afincado en lo local, con escasa identidad cooperativa y regional. Sin compromisos con la empresa. Los otros socios, "los pequeños, casi no es posible atenderlos".

Los costos de la estructura de funcionamiento, considerados elevados es otro de los problemas que se menciona. Esta situación se ha agudizado en los últimos tiempos. Se entiende que los costos de personal, son excesivos y que deben adecuarse a los "tiempos que corren".

Las relaciones desiguales entre los socios, es una de las dificultades que se menciona a menudo. Lo que llevaría a reвер el "contrato social" de los socios con la cooperativa. La necesidad de "refundar" los compromisos de los productores con su empresa".

La baja dedicación de los directivos a la gestión es otra de las dificultades señaladas.

La falta de adecuación del sistema financiero a nuevos emprendimientos y el alto endeudamiento de algunas empresas y productores es otro punto de atención.

LAS ESTRATEGIAS QUE SE ADOPTAN

Del conjunto de entrevistas, se observan varias estrategias que se procesan gradualmente.

Se busca alivianar las estructuras de costos, achicando en disponibilidad de personal, por la vía de la simplificación de los procesos de toma de decisiones, instrumentando por otro lado el brindar servicios "por fuera de la cooperativa", tercerizando servicios a profesionales.

Se busca disminuir estos costos por la eliminación de activos subutilizados y la racionalización de los procesos de trabajo. Estos en algún caso han llevado a que los gerentes mantengan tareas que antes desarrollaban otros técnicos

Se ha buscado concentrar los esfuerzos en los rubros más dinámicos y generadores de mejor margen. Las propuestas innovadoras son tomadas con mucha cautela y en general se consideran en el marco de "lo que ya se está haciendo".

El refundar el contrato social, se inicia tímidamente por parte de algunas cooperativas, incorporando pequeñas modificaciones a los estatutos y reglamentos, apuntando siempre a lograr un mayor compromiso del socio con la cooperativa. Este compromiso se materializa en entrega de producción y en el respeto de ciertos acuerdos, en la forma en que se efectúan los negocios.

La estrategia de fusión, articulación cooperativa, cooperación entre cooperativas, es aún una propuesta débil.

La mayoría de los entrevistados considera que las conversaciones que se vienen produciendo en torno de este tema son muy positivas, pero son diferentes las expectativas de los actores. Sin embargo en una de las cooperativas la articulación de la empresa con otra empresa similar forma parte de su propia estrategia local, de aumento de escala, de recursos en la que se depositan numerosas expectativas. En los otros casos es muy tenue la ventaja que se ve en la articulación. "El canal esta creado pero aún no vemos que negocio encarar en común", "los directivos somos los culpables de que esto no avance". Algunos respuestas expresan que este "camino es inevitable", no conciben el futuro de largo plazo sin pasar por instancias de integración. Otros son muy cautelosos, expresando que hay muchos problemas de identidades que hay que resolver, los cuales pesan a la hora de analizar propuestas como las de fusión. El costo social implícito en este tipo de estrategias es el lastre mayor para algunos, para encararlas. En suma el tema se encuentra en el discurso y es fuertemente impulsado por algunos, siendo por otro lado un tema "difícil", para otros que consideran que "están aguantando bien", así como están ahora y no ven ventajoso abordar estrategias como las señaladas.

Intentando una lectura de conjunto es posible reconocer orientaciones estratégicas, que más que diferenciarse por sus contenidos, quizás se diferencien por la temporalidad en la que se despliegan, o la agresividad con que se encaran o reflejan distintos grados de madurez de estas ideas en los gestores.

Por un lado, se encuentra un paquete estratégico, que incluye, propuestas de : mejorar los procedimientos internos en particular la información; alivianar las estructuras de costos,

reestructurar las actividades productivas ofreciendo "planes de producción", asegurando volúmenes y negocios; se busca un aumento de la escala por medio de algún tipo de conexión con otras empresas; ingresar en la cadena agroindustrial, aunque sea tímidamente, buscando agregar valor a la producción; refundar el compromiso de los socios, estableciendo formas contractuales que materialicen el compromiso con la empresa, ya sea en entregas de producción como asumiendo responsabilidades crediticias directamente, etc.,.

A otro nivel, otras empresas, también caminan con la intención de achicar las estructuras de costos, pero de manera más cautelosa, se aferran a los "rubros que sobreviven", focalizan la atención en los compromisos y responsabilidades de los socios, ven una posibilidad en la articulación cooperativa, pero sin profundizar en este camino y son muy cautelosos en encarar la proyección de la cooperativa, en cuanto a aumento de escala o vinculación con rubros agroindustriales. La consigna dominante parecería ser jugar al "achique, cuidando el empate".

En el primer caso se revela la existencia de un "cambio de mentalidad", "fuerte, negociado", con los funcionarios, que ha llevado un considerable tiempo, la tónica del mismo ha sido, el achatamiento de la pirámide de cargos, horizontalización de la información, mantenimiento de la especialización de cargos pero con tendencia a la polifuncionalidad en áreas administrativas. No han existido grandes modificaciones en "los saberes", a excepción de la incorporación de la informática, sin llegar a modificar aspectos sustanciales de la performance.

En los otros casos, no se registran evidencias fuertes en estos aspectos, en todo caso se desarrollan de manera tenue, poco visible para el alcance de este trabajo.

CONCLUSIONES

* El discurso, del modelo de gestión dominante, impregna y también domina en el ámbito cooperativo. No existe en el sector una elaboración global, desde un punto de vista estratégico, sobre las perspectivas, y posibilidades del mismo en el actual contexto nacional, regional e internacional.

Es posible admitir que no se identifican organismos gremiales, en los cuales se esté reconociendo cabalmente la función de liderazgo para facilitar el posicionamiento de estas empresas. El cooperativismo agrario no puede considerarse desde esta perspectiva, como un movimiento ni como un sistema.

* Los gestores de las cooperativas, tienen, acotado el perímetro de sus reflexiones estratégicas, a lo local, y al comportamiento de algunos rubros de importancia. Se visualiza una subordinación de estas reflexiones a "lo que viene de las centrales", lo que en general se reconoce no toca la problemática global de las cooperativas de base. La gestión cotidiana, absorbe a los gestores, dejándole poco margen para instancias de selección y análisis de información.

En esta dirección, de análisis, se pudo constatar que no existen modelos de gestión y estrategias, nacionales ni internacionales que estén inspirando la acción de estos agentes.

En el mismo sentido, se constata que del discurso mayoritario de los entrevistados, son prácticamente ausentes, los temas "tecnológicos", de "innovación" ya sea de productos como de procesos, lo que a nuestro juicio acota aún más el perímetro de análisis.

* No obstante lo anterior se reconoce que "desde arriba" viene impulsada una orientación estratégica, que se focaliza, en la búsqueda de la cooperación entre cooperativas y la refundación de los contratos sociales. Esta orientación excluye propuestas "hacia afuera", de relación con el exterior, regional, o internacional.

* No se identifican "paquetes estratégicos", consolidados, en todo caso existen orientaciones en transición, o diferentes grados de madurez de las ideas que las orientan, quizás deba presumirse que existe masa crítica diferencial, en cada caso, probablemente establecida en función de las características personales de los gestores.

Por un lado se visualiza una orientación que busca cambios en la estructura, en los procesos de trabajo, en la escala, en la mentalidad, de socios y funcionarios. Por otro lado una actitud más cautelosa, "jugando al empate", sin dejar de considerar como posibilidades las ideas centrales del esquema anterior. En estos procesos, los funcionarios se encuentran casi ausentes, y son escasamente considerados como interlocutores para la búsqueda de propuestas en diferentes ámbitos de la gestión. El grueso de los socios se encuentra alejado de la propuestas, y la búsqueda de "aumento de compromiso social", se orienta a la adhesión de las ideas propuestas, compartiendo riegos, y no se contempla la participación de estos en la gestación de estrategias, o en todo caso se considera inviable.

* La tensión de la lógica empresarial de las cooperativas, como unidades autónomas, y la lógica del productor, empresario y socio se ha agudizado. La cooperativa, no emite señales claras hacia sus asociados, hacia "como encarar la gestión de sus predios", ni recibe de estos orientaciones precisas, es más estos, no son considerados como masa crítica de elaboración, en todo caso, son vistos como receptores. La virtual desaparición de los programas de extensión, a nuestro juicio les ha quitado a las Cooperativas, el vínculo, "el puente" con las necesidades de los productores. Las reestructuraciones de costos, disminuyendo o eliminando estas tareas, han reducido las posibilidades de "oír", cotidianamente a los productores y a éstos a "sentirse más alejados" de las propuestas de las cooperativas.

La búsqueda de la eficiencia en este esquema, termina por desplazar a los productores más pequeños con mayores dificultades en la gestión y viabilidad de sus predios, del circuito de negocios en que se embarca la cooperativa. Los cambios en el contrato social, de fondo procuran una selectividad en "quienes son los que realmente quieren" y pueden participar de la cooperativa.

* No se destacan por los actores ventajas significativas de la organización cooperativa sobre otras formas empresariales. Se le reconoce como una forma, que fue idónea en su momento para viabilizar un conjunto importante de productores y emprendimientos, pero que no ofrece hoy ventajas reales en este contexto de competencia.

Se observa no obstante la presencia de algunas voces, minoritarias, que plantean "volver a las fuentes", de reafirmar lo valorativo, de diseñar estrategias en función de los objetivos originales, de repensar a las cooperativas como la "extensión del predio del productor".

* Al finalizar estos comentarios, nos queda la sensación de que quedan abiertos varios de los interrogantes que nos planteábamos. Por otro lado, aparecen otras preguntas, nuevas perspectivas de los hechos que obligan a realizar otras reflexiones, así, pensamos, sería válido interrogarse sobre ¿cual podría ser el modelo de competitividad internacional que el cooperativismo uruguayo tendría posibilidades de desarrollar?. En la misma dirección de análisis sería interesante saber si lográndose imponer las líneas dominantes de las estrategias actuales, existirán realmente chance para ser competitivos. Por último nos abraza la duda si los esfuerzos de "refundación", de "atar" el socio a la cooperativa, no esta revelando una faceta más de la erosión de una forma de organización, que no ha encontrado su propio camino de evolución empresarial.

BIBLIOGRAFIA

- ARANZADI DIONISIO Y OTROS. LA EMPRESA COOPERATIVA EN EL MUNDO DE HOY. INTERCOOP 1990. ARGENTINA.
- ACI-ICA . APERTURA ECONOMICA. LA RESPUESTA COOPERATIVA. MEMORIA DE LA CONFERENCIA REGIONAL DE MEXICO 1992.
- ARBOLEYA IGNACIO. RECONVERSIÓN PRODUCTIVA AGRARIA: ALGUNOS ELEMENTOS PARA LA DISCUSIÓN DEL TEMA. CCU 1995. NO EDIT.(CCU).
- BARRIOS ADOLFO MARTIN .LA ANAP 25 AÑOS DE TRABAJO. ANAP. ABRIL 1987. CUBA.
- BONAZZI GIUSEPPE .MODELO JAPONES,TOYOTISMO,PRODUCCION LIGERA:ALGUNAS CUESTIONES ABIERTAS. SOCIOLOGIA DEL TRABAJO. NUEVA EPOCA. SIGLO XXI.
- COMERCIO EXTERIOR VOL. NRO 44 NROS 8 Y 9 ; VOL. NRO 45 NROS. 4 Y 8 1994/1995. VARIOS AUTORES, BANCOMEX.MEXICO
- COOPERATIVAS AGRARIAS FEDERADAS. DOCUMENTO BASE PARA LA DISCUSION.LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA EL SISTEMA COOPERATIVO. SEPTIMO ENCUENTRO NACIONAL DE CAF. MIMEO.
- COOPERATIVAS AGRARIAS FEDERADAS. PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LAS COOPERATIVAS AGRARIAS Y PROPUESTAS DE SOLUCION. DOCUMENTO BASE DE DISCUSION . NOV. 1994. LIC.CESAR BARAIBAR, ECON.GUSTAVO BONETTI
- CORREA CARLOS. EL NUEVO ESCENARIO PARA LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA:REPERCUSIONES EN LOS PAISES EN DESARROLLO. REVISTA COMERCIO EXTERIOR AGOSTO 1994.BANCOMEXT MEXICO.
- CORLAT BENJAMIN. LOS DESAFIOS DE LA COMPETITIVIDAD: GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA Y DIMENSIONES MACROECONOMICAS DE LA COMPETITIVIDAD. CONFERENCIA DEL 22 DE MARZO DE 1994. PIETTE CONICET. BUENOS AIRES.
- CROZIER MICHEL . LA SOCIEDAD BLOQUEADA. AMORRORTU EDIT. 1972.
- CROZIER ,FRIEDBERG. EL ACTOR Y EL SISTEMA. ALIANZA EDIT. 1989.
- CUDECOOP. EL MOVIMIENTO COOPERATIVO EXPONE Y PROPONE.(Documentos varios) 1994 MDEO.
- DE OLIVEIRA LUCIA .INDUSTRIA METALURGICA Y AFINES EN URUGUAY.Requiem o Innovación . UNIDAD DE RELACIONES Y COOPERACION CON EL SECTOR SINDICAL.UNIV. DE LA RCA. 1994

DE OLIVEIRA, LUCIA; MASSERA, EMA. ESTRATEGIAS DE ORGANIZACION EMPRESARIAL Y NUEVAS FORMAS DE COMPETITIVIDAD QUE SE ESBOZAN. DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA. DOCUMENTO DE TRABAJO No. 34.

DE OLIVEIRA, LUCIA; MASSERA, EMA. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES, EMPLEO, CALIFICACIONES Y CAPACITACION EN LA INDUSTRIA. DOCUMENTO DE TRABAJO NRO 39. DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA. UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA. SET. 1995 MONTEVIDEO.

ERRANDONEA, ALFREDO MARCOS SUPERVIELLE. LAS COOPERATIVAS EN EL URUGUAY. Análisis sociológico del primer relevamiento nacional de entidades cooperativas. FCU. MDEO. 1992.

HUMPHREY, JOHN. METODOS JAPONESES E OPERARIOS DA PRODUCAO: EVIDENCIAS A PARTIR DA AMERICA LATINA. Cadernos de Sociología vol.4 1992. UNIV. FED. DO RIO GRANDE DO SUL.

E. MALDINI, A. RAMOS, C. VASALLO. CONTRIBUCION DEL SISTEMA DE COOPERATIVAS AGRARIAS AL DESARROLLO RURAL FCU 1987. MONTEVIDEO.

MASSERA EMA. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y FORMAS DE CONTRATACION DE LA MANO DE OBRA EN LA AGROINDUSTRIA CITRICOLA URUGUAYA. DEPTO DE SOCIOLOGIA. PONENCIA PRESENTADA EN SEMINARIO DE SOCIOLOGIA AGRARIA. DIC. 1995 MONTEVIDEO.

MELGAREJO ALBERTO. MOVIMIENTO SINDICAL Y COOPERATIVISMO. Boletín de estudios cooperativos. Universidad de la República. OCTUBRE DE 1994.

OIT. DIRECCION Y ADMINISTRACION DE COOPERATIVAS. Colección informes Num.26. EDICION ESPAÑOLA. OCTUBRE DE 1988.

OHNO TAIICHI. EL SISTEMA DE PRODUCCION TOYOTA. MAS ALLA DE LA PRODUCCION A GRAN ESCALA. EDIT. GESTION 2000. BARCELONA.

SALERNO MARIO. FLEXIBILIDAD Y ORGANIZACION PRODUCTIVA. UNIDAD DE RELACIONES Y COOPERACION CON EL SECTOR SINDICAL. UNIV. DE RCA. URUGUAY. JULIO 1993.

SUPERVIELLE M., GUERRA P. DE LA PRODUCCION EN MASA A LA PRODUCCION AJUSTADA. CEALS. NOV. 1993. MONTEVIDEO.

PORTO, LUIS. PROPUESTA DE POLITICA INDUSTRIAL PARA EL URUGUAY DE FINES DEL SIGLO XX. FESUR. DICIEMBRE DE 1993.

TALLER: OGPC. SITUACION ACTUAL Y PERSPECTIVAS. Sades. oct. 1993.

TAYLOR, F.W. Y HENRI FAYOL. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA./ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL. EDIT. ATENEO 1975.

TORRES Y TORRES Y LARA. COOPERATIVISMO EL MODELO ALTERNATIVO. ASESORANDINA. 1987. PERU.

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA. CURSILLO SOBRE COOPERATIVISMO. VOL. 1,2,3,4 AUTORES VARIOS. FCU. 1989.

WALTER, JORGE. AJUSTE ,FLEXIBILIDAD LABORAL Y NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO EN LAS EMPRESAS ARGENTINAS. CEIL. 1994.

WOMACK Y OTROS. LE SYSTEME QUI VA CHANGER LE MONDE. DUNOD.

ZARIFIAN PHILIPPE. LOS NUEVOS ENFOQUES DE LA PRODUCTIVIDAD: MODELO DE ORGANIZACION Y DE PERFORMANCE DE LA FIRMA INDUSTRIAL MODERNA. UNIDAD DE RELACIONES Y COOPERACION CON EL SECTOR SINDICAL. UNIV. DE LA RCA. JULIO 1993.

ZARIFIAN P. LA NOUVELLE PRODUCTIVITE. L' HARMATTAN. 1990.

ZARIFIAN P.LA EMERGENCIA DE LA ORGANIZACION POR PROCESOS: LA BUSQUEDA DE UNA DIFICIL COHERENCIA UNIDAD DE RELACIONES Y COOPERACION CON EL SECTOR SINDICAL. UNIV. DE LA RCA. 1995. MONTEVIDEO