

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE AGRONOMÍA**

**ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN Y DEL  
FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA  
SOCIEDAD DE FOMENTO RURAL  
DE COLONIA SUIZA**

por

**Ing. Agr. Walter GUGELMEIER PONS**

TESIS presentada como uno de los  
requisitos para obtener el título de  
**Magíster** en Agronomía  
opción Producción Animal y Agronegocios

MONTEVIDEO  
URUGUAY  
Noviembre 2017

Tesis aprobada por el tribunal integrado por el Ing. Agr. PhD Pedro Arbeletche, la Ing. Agr. PhD Laura Astigarraga y el Ing. Agr. Mag. Felix Fuster el 13 de noviembre de 2017.

Autor: Ing. Agr. Walter Gugelmeier Pons. Director Ing. Agr. PhD Pedro de Hegedüs.

## AGRADECIMIENTOS

A los productores entrevistados de la región de influencia de la Sociedad de Fomento Rural de Colonia Suiza, por confiar sus puntos de vista fundamentales para este trabajo.

A la Sociedad de Fomento Rural de Colonia Suiza, por aprobar la propuesta y aportar información.

A los docentes de la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República y referentes del cooperativismo que contribuyeron para la guía y el mejor resultado del trabajo.

A mi familia, que en todo momento acompañó el emprendimiento de la maestría profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
PÁGINA DE APROBACIÓN .....	II
AGRADECIMIENTOS .....	III
RESUMEN .....	VI
SUMMARY .....	VII
1. <u>INTRODUCCIÓN</u> .....	1
1.1 FUNDAMENTACIÓN.....	2
1.2 OBJETIVOS .....	4
1.3 MARCO CONCEPTUAL .....	5
1.3.1 <u>Capital social y cooperativismo</u> .....	5
1.3.2 <u>Cooperativismo</u> .....	8
1.3.2.1 Definición .....	9
1.3.2.2 Impacto de las entidades cooperarias...	10
1.3.2.3 Evolución de entidades cooperarias.....	12
1.3.3 <u>Participación</u> .....	14
2. <u>METODOLOGÍA</u> .....	17
3. <u>SOCIEDAD DE FOMENTO RURAL DE COLONIA SUIZA</u> .....	20
3.1 ANTECEDENTES .....	20
3.2 MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD.....	23
3.3 OFERTA DE SERVICIOS DE LA SFRCS.....	24
4. <u>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</u> .....	30
4.1 LAS PERCEPCIONES DOMINANTES EXISTENTES SOBRE LA SFRCS .....	33
4.1.1 <u>Relaciones personales de confianza</u> .....	33
4.1.2 <u>Compromiso cooperativo</u> .....	34
4.1.3 <u>Relacionamiento con el entorno</u> .....	34
4.2 PARTICIPACIÓN DEL SOCIO.....	33
4.2.1 <u>Causas internas para la baja participación</u> .....	33
4.2.1.1 Rol de la Comisión Directiva.....	33
4.2.1.2 Falta de una mirada de largo plazo.....	34
4.2.1.3 Problemas en la atención al cliente .....	34

4.2.1.4 Orientación del servicio de asistencia técnica y extensión rural .....	35
4.2.2 <u>Causas externas para la baja participación</u> .....	37
4.2.3 <u>Diferentes niveles de participación</u> .....	38
4.3 FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS.....	38
4.3.1 <u>Uso y valoración de los servicios</u> .....	39
4.3.2 <u>Servicios que se necesitan</u> .....	39
4.3.3 <u>Problemas en los servicios</u> .....	40
5. <u>CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES</u> .....	41
5.1 CONCLUSIONES.....	41
5.1.1 <u>Las percepciones sobre la SFRCS</u> .....	41
5.1.2 <u>La participación</u> .....	42
5.1.3 <u>Valoración de los servicios</u> .....	43
5.2 RECOMENDACIONES.....	43
6. <u>BIBLIOGRAFÍA</u> .....	45
7. <u>ANEXOS</u> .....	49
7.1 LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES.....	49
7.2 INFORME RESUMEN COMPLEMENTARIO.....	51
7.3 FORMULARIO DE ENCUESTA.....	57
7.4 RESPUESTAS.....	59
7.5 ARTICULO .....	76

## RESUMEN

El objetivo es contribuir al conocimiento de la realidad de la Sociedad de Fomento Rural de Colonia Suiza (SFRCS) a través del análisis de la participación y del funcionamiento de los servicios para una mejora de la gestión. Los objetivos específicos son: i) relevar las percepciones dominantes existentes, ii) analizar la participación de los socios y iii) analizar el funcionamiento de los servicios.

La metodología tiene una base cualitativa que implicó la realización de 10 entrevistas semiestructuradas a informantes calificados en el primer semestre de 2014. Estos fueron seleccionados por su vínculo societario y por su caracterización productiva.

El marco conceptual revisado abarcó los conceptos de capital social, cooperativismo y participación. Se jerarquiza la concepción de la capacidad relacional del capital social la cual alude al grado de interacción entre unidades (grupos, entidades, personas) para alcanzar objetivos de mayor aliento. Desde esta perspectiva, el cooperativismo es un claro ejemplo de capital social, en donde la participación juega un papel decisivo. Las personas participan de acuerdo a 4 grandes niveles básicos: i) escuchando, ii) suministrando información o por consultas, iii) en forma interactiva, y iv) tomando las decisiones. Cuando una cooperativa tiene niveles de participación pasivos (niveles 1 y 2) se afecta la calidad del relacionamiento entre socios, y entre los socios y la entidad. Todo lo cual repercute en la confianza, que es la base del capital social, y es lo que sustenta a los procesos de cooperación.

Como resultados, pueden identificarse en primer término tres percepciones dominantes sobre la SFRCS referidas a la existencia de relaciones personales basadas en la confianza y al compromiso cooperativo (a nivel de los socios) y al relacionamiento de la entidad con su entorno. Se constata un bajo nivel de participación en el número de personas, y en cuanto a la calidad. Se asocian a esta situación, causas internas (rol de la CD, falta de

una visión estratégica institucional, problemas en la atención al cliente, y estrategia del servicio de ATER) y externas (existencia de competencia en la región). El análisis del funcionamiento de los servicios muestra que para aquellos productores con mayor fidelidad existe una mayor satisfacción con los servicios. A medida que la fidelidad desciende, obviamente hay una valoración más crítica y en consecuencia una búsqueda de otros proveedores de servicios.

En función de los resultados se proponen recomendaciones para una mejora en la gestión de la SFRCS.

Palabras clave: organización cooperativa, capital social, funcionamiento de los servicios.

## SUMMARY

### ANALYSIS OF THE PARTICIPATION AND FUNCTIONING OF THE SERVICES OF THE SFRCS

The aim is to contribute to the knowledge of Sociedad de Fomento Rural de Colonia Suiza's (SFRCS) reality by analyzing both participation and functioning of its services in order to enhance its management. Specific objectives are: i) identification of dominant existing perceptions in relation to the entity, ii) analysis of member's participation and iii) analysis of service's functioning.

The methodology has a qualitative base which implied conducting 10 semi-structured interviews with qualified informants during the first semester of 2014. These informants were selected because of their societal bond and their productive characterization. The conceptual framework included the concepts of social capital, cooperativism and participation. It is emphasized the concept of relational capacity of social capital which refers to the degree of interaction between units (groups, entities, people) towards reaching greater objectives. From this perspective, cooperativism is a clear example of social capital, in which participation plays a significant role. People participate in four basic levels: i) listening, ii) providing information or asking questions, iii) in an interactive way, and iv) making decisions. When there are passive levels of participation within an organization (levels one and two), the quality of the relationship between members is affected, and also the interaction between membership and the entity. All of which has an impact on trustiness, which is the base of social capital and generates cooperation processes.

Results revealed three dominant perceptions about SFRCS regarding the existence of personal relationships based on trustiness and cooperative commitment (at partner's level) and the relation that the entity has with its local community. It is observed that there is a low participation level, taking into account the number of people involved and quality. This is associated



with internal causes (The Board Director's role, a lack of a strategic institutional vision, problems with customer services, and the strategy of ATER service) and external causes (competitors in the region). The analysis of services' functioning shows that those producers who are more loyal report a higher satisfaction level. As loyalty decreases, there is obviously a more critical judgment and as a consequence a search for other providers.

As a consequence of these results, recommendations for improving SFRCS's management are made.

Key words: cooperative organization, social capital, evaluation of cooperative services.

## 1. INTRODUCCIÓN

El productor agropecuario gestiona los recursos en su establecimiento familiar o empresarial para obtener un resultado productivo con sostenibilidad económica y social. Más allá de la propia empresa, del entorno particular limitado a la superficie trabajada hay otras etapas que conforman las cadenas agroindustriales-comerciales. La búsqueda de valor agregado para un mejor beneficio económico-social del productor y su familia conduce a conformar organizaciones asociativas capaces de intervenir en los demás eslabones de la cadena.

Esta organización cooperativa, en los hechos pasa a ser una prolongación del establecimiento rural con una mayor o menor dependencia de la misma en función del nivel de la relación establecida. Este vínculo condiciona el impacto de los resultados que puedan transferirse a las etapas iniciales, es decir hacia atrás en la cadena.

La Sociedad de Fomento Rural de Colonia Suiza (SFRCS) es una cooperativa agropecuaria que realiza actividades orientadas a las principales producciones de la región, a través del abastecimiento de insumos, la elaboración de raciones balanceadas, la comercialización de productos agrícolas, la asistencia técnica agronómica y veterinaria, el almacenaje de productos agrícolas y de quesos artesanales. También cuenta con un supermercado (siendo esta una particularidad en el sistema).

La masa social es de 700 productores agropecuarios. De estos, 250 son activos y el rubro principal es la producción de leche complementado con ganadería y agricultura.

Participa en una serie de actividades interinstitucionales y colabora socialmente de diversas formas (en los ámbitos rural y urbano).

La dinámica de la economía sectorial determina que la cooperativa deba dar respuestas adecuadas de forma competitiva y sostenible a las necesidades del entorno.

## 1.1 FUNDAMENTACIÓN

La marcha de una cooperativa, formalmente se analiza en las asambleas anuales con la presentación de resultados económico–financieros y un resumen de lo actuado, y ocasionalmente se podrán convocar reuniones consultivas. Más allá de esas instancias, está el análisis personal, particular, y generalmente reservado de los productores sobre el desempeño de la organización cooperativa así como de la repercusión en el resultado de sus establecimientos agropecuarios.

Ante los continuos desafíos de cambios del contexto, de la actualización tecnológica, nos planteamos ciertas interrogantes como: ¿los productores y sus familias perciben que la cooperativa toma acciones y se adecua a sus necesidades?, ¿los servicios de la cooperativa satisfacen la demanda? y ¿los productores participan de la organización para el logro de los fines asociativos?

En el actual contexto de una economía más globalizada, competitiva, de demandas segmentadas y fluctuantes así como de aceitados eslabonamientos de las cadenas han emergido como problemas a tener en cuenta, fenómenos tales como:

- Asociados no fieles.
- El “gerentismo”.
- La insuficiente capitalización.
- La falta de estrategias de integración.
- Un horizonte localizado del negocio.
- La reducida especialización y profesionalización de sus actividades y gestión.

En los clásicos principios cooperativos se plantea la existencia de una forma ideal de vinculación del asociado con su cooperativa por la que el asociado se siente y actúa como propietario y usuario consecuente: participa en las decisiones y el control y utiliza la totalidad de los servicios ofrecidos,

entregando su producción y adquiriendo los bienes y servicios que requiere. En la práctica, estas relaciones suelen ser de una gran variedad y complejidad. La preocupación reside en obtener una mayor integración de los productores a la cooperativa como centro neurálgico del agronegocio, necesidad que crece en la medida que la cooperativa avanza en los eslabones verticales de la cadena agroalimentaria. (Neiman, G. et al., 2009).

Se puede observar la marcha de una cooperativa teniendo en cuenta los diferentes momentos históricos que estas atraviesan en base a ciertos patrones que los caracterizan. Con la mirada en la evolución de las organizaciones, Cook y Burrell (2009) se refieren a un marco de ciclo de vida de las cooperativas de 5 fases. La fase 1 se denomina Justificación económica, la fase 2 Diseño de la organización, la fase 3 Crecimiento, gloria y heterogeneidad, la fase 4 Reconocimiento e introspección y la fase 5 Elección.

La fuerza de las cooperativas se encuentra en la participación del socio en la entidad. Es clave porque los productores (que trabajan de forma independiente su empresa agropecuaria para su beneficio) al asociarse (agrupados voluntariamente buscando obtener un beneficio de la acción colectiva) no solo son usuarios - clientes sino que a la vez son propietarios. Es necesaria la participación en este doble rol para que la cooperativa funcione en forma eficiente y eficaz. Podemos definir la participación en una cooperativa como el proceso en el cual los socios van tomando parte en las decisiones de la entidad (control). No es todo o nada.

Podemos definir al capital social (CS) como la producción de valor de una organización. Esta producción de valor depende de la colaboración de los socios entre sí, de la cantidad y la calidad de las interacciones. Existe una relación entre Capital Social y Participación. El CS es la variación en la participación (por ej., de los niveles inferiores a los superiores).

El funcionamiento de los servicios son las actividades que atienden las necesidades de los asociados. (por ej. el abastecimiento de insumos, la colaboración con instituciones del medio, etc.). Estas pueden satisfacer de manera muy variable las expectativas de los usuarios.

Reconocer la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra y cómo se mira, cómo se valoran las funciones de la cooperativa es importante para el diagnóstico y el estudio de alternativas para la toma de decisiones de los órganos de dirección.

El tema es de interés para la academia. El estudio del capital social es actualmente de interés por las repercusiones que tiene en los procesos de desarrollo rural. También para la generación de las políticas públicas, que generalmente privilegian este tipo de entidades. Para los productores asociados y el sistema cooperativo en su conjunto, dado que existen importantes desafíos vinculados a la capacitación dirigenal, al fomento y la creación de redes empresariales, a la integración con la comunidad, al desarrollo de los servicios y a la promoción del recambio generacional en las bases.

## 1.2 OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo es contribuir al conocimiento de la realidad de la Sociedad de Fomento Rural de Colonia Suiza a través del análisis de la participación y del funcionamiento de los servicios para una mejora de la gestión.

Los objetivos específicos son:

1. Relevar las percepciones dominantes existentes sobre la SFRCS
2. Analizar la participación de los socios en la SFRCS.
3. Analizar el funcionamiento de los servicios y la gestión de la SFRCS.

Considerando diferentes grados de vinculación socio-cooperativa (por ejemplo por los rubros que explotan y/o la integración de cargos directivos) de los informantes calificados, se rescatan sus observaciones con distintas perspectivas sobre los aspectos señalados anteriormente. La información obtenida contiene elementos vitales aportados por los asociados en cuanto a propuestas, inquietudes y valoraciones con las que se evalúa la marcha de la cooperativa.

### 1.3 MARCO CONCEPTUAL

#### 1.3.1 Capital social y cooperativismo

El capital social (CS), desde fines de la década del 80, representa una revalorización en las ciencias sociales de lo social frente a las concepciones extremas de lo económico como eje fundamental de análisis (década del consenso de Washington). En buena medida, el auge del concepto parte de una reacción al pensamiento económico clásico y neoclásico, que, desde hace siglos, ha concebido a la sociedad como una serie de individuos independientes, con objetivos particulares que dan lugar a la competencia en el mercado. Por el contrario, quienes hacen uso de este concepto subrayan que las personas, a través de la cooperación mutua, pueden alcanzar objetivos que de lo contrario serían difícilmente alcanzables.

El CS se entiende desde dos perspectivas (Uphoff, 2000). La perspectiva cultural hace énfasis en las relaciones de confianza y reciprocidad; estos valores si están presentes en una sociedad y son compartidos contribuyen a la cohesión, el desarrollo y al bienestar de la misma, porque orientan a sus miembros para actuar y satisfacer sus necesidades de forma coordinada en beneficio mutuo. La perspectiva estructuralista la define como el conjunto de recursos disponibles para un individuo, derivado de su participación en redes, y que le pueden conferir ventajas y beneficios.

La visión que nos interesa resaltar en relación al sistema cooperativo, es la concepción de la capacidad relacional del capital social para el desarrollo. Esta gira en torno a las personas, las redes a las que se puede recurrir en caso de necesidad, y a los valores. La capacidad relacional alude al grado de interacción entre unidades (grupos, cooperativas, personas) para alcanzar objetivos de mayor aliento (ej., promover alternativas sustentables de trabajo e ingreso, en lo que sería capital social económico). Implica unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto. Esta visión, a través de los procesos asociativos, tiene mucho para aportar en el campo del desarrollo rural. En ella el capital social puede construirse (no es un factor cultural existente que no se puede alterar), y el Estado es un actor clave (aquí el capital social es variable dependiente), lo que se llama Gobernanza. La presencia de capital social es un factor coadyuvante del desarrollo productivo, económico y social (aquí el capital social es variable independiente que genera consecuencias favorables).

Según Moyano (2006) al final de los años 80 varios científicos sociales consideraron que el “capital físico (tierra y capital) y el capital humano (nivel de estudios) eran insuficientes para explicar las diferencias en los procesos de desarrollo entre comunidades, señalando que en estos procesos intervenían otros factores no económicos de gran importancia explicativa y que, sin embargo, no eran tenidos en cuenta en el análisis.” Por eso, añadieron un tercer factor, que llamaron capital social, en el que “se incluían determinados tipos de normas, valores y creencias (como la confianza entre vecinos, el respeto a la palabra dada o la credibilidad de las instituciones), así como redes sociales (de ahí que también se le suele denominar capital relacional), que, según esta perspectiva teórica, son importantes para el desarrollo porque favorecen la realización de acciones colectivas en beneficio de la propia comunidad y repercuten en el buen aprovechamiento de los otros tipos de capital.”

Franco, citado por Da Silva y Salanek (2009) expresa que: “El capital social dice respecto a los niveles de organización de una sociedad. Hay una relación directa entre los grados de asociatividad, confianza y cooperación alcanzados por una sociedad democrática organizada en el punto de vista cívico y ciudadano y la buena gobernanza y la prosperidad económica. Tal relación se puede entender como capital social”.

Se señala “al cooperativismo como factor representativo para el aumento del capital social” y también que “los lazos de un productor rural en una cooperativa tienen como primer objetivo el propósito económico, pero enfatiza la relación de confianza creada entre los socios y, entre éstos y los miembros de su dirección. La sobrevivencia, en el largo plazo, de una cooperativa solo es posible con la presencia de relaciones de confianza.” (Pavarina, citado por Da Silva y Salanek, 2009)

Uphoff (2000) manifiesta que “Todas las formas de capital pueden entenderse como activos de diversos tipos, independientemente de cómo fueron creados. Los activos son las cosas que producen flujos de beneficios que hacen que el futuro proceso productivo sea más eficiente, más eficaz, más innovador o simplemente ampliarse. El capital social es una acumulación de diversos tipos de activos: sociales, psicológicos, culturales, cognitivos, institucionales y relacionales que aumentan la cantidad (o probabilidad) del comportamiento de cooperación en beneficio mutuo. El capital social se puede entender más fácilmente al distinguir dos categorías de fenómenos interrelacionados: estructural y cognitivo.”

El mismo autor refiere que “Los roles, reglamentos y procedimientos dentro de las diversas estructuras sociales, así como las normas y valores junto con sus actitudes y creencias asociadas, son los mecanismos por los cuales se



construye más capital social y este se acumula, almacena, modifica, expresa, y perpetúa.”

Los procesos asociativos constituyen una expresión de capital social dinámico, en donde la interacción entre personas por ejemplo es mayor al promedio en el sentido de que abarca el intercambio de ideas y la realización de acciones en común, potenciando en la realidad los valores de confianza y cooperación, mejorando la autoestima. De esta forma se observa la relación entre capital social y el empoderamiento.

Los productores miembros de cooperativas agrarias que trabajan sus explotaciones agrícolas de forma independiente para su propio beneficio se agrupan voluntariamente en una entidad, una cooperativa para su beneficio mutuo, participando en el negocio cooperativo como clientes y propietarios, actuando de forma colectiva. De este modo, hacen compromisos con la comercialización de sus productos y la compra de sus materias primas a través de su cooperativa. Estos compromisos se basan en la expectativa de que puedan beneficiarse de las acciones colectivas, en las que también se espera que los otros miembros participen. Sin la confianza y la reciprocidad entre los miembros, estos compromisos son inútiles.

En base a estos argumentos, Valentínov citado por Hong y Sporleder (2007) afirma “que la cooperativa agropecuaria es la organización más dependiente del capital social”; y Dnes y Foxall citados por Hong y Sporleder (2007) destacan que “el espíritu de cooperación es ampliamente aceptado como la fuerza principal de la cooperativa.” Finalmente, estos autores entienden que “Esto se puede interpretar como el capital social de la cooperativa. La fortaleza de una cooperativa reside en su capacidad para cultivar un sentimiento de confianza, la confianza entre sus miembros y en el compromiso. Este es el espíritu de cooperación.”

## 1.3.2 Cooperativismo

### 1.3.2.1 Definición

Según la Alianza Cooperativa Internacional (2014) “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente controlada”

Con relación a la gobernanza de estas entidades se entiende que: “Un buen gobierno cooperativo, permite analizar y verificar si una empresa cooperativa se está administrando en la dirección correcta, en cuanto a rectitud y transparencia (ética) sin dejar de ser rentable al ofrecer sus productos o servicios a sus asociados. Un modelo de buen gobierno cooperativo, busca reflejar una imagen de alto prestigio en todos sus sentidos, con el fin de generar confianza y un valor agregado para sus miembros” (ACI, 2014b).

De acuerdo a Carrasco (2009), “la gobernanza de las empresas cooperativas se puede definir como un sistema de relaciones entre los actores estratégicos de una organización para lograr el buen gobierno de la misma, teniendo en cuenta un conjunto de reglas formales e informales, con la finalidad de buscar el desarrollo económico, social e institucional a través de la relación entre sociedad, mercado y estado. En resumen, es un modelo de gobierno altamente participativo, que combina adecuadamente los objetivos empresariales y sociales. La dirección de la cooperativa se ejerce a través de la asamblea general, la comisión directiva, la comisión fiscal, la gerencia y los asesores profesionales”.

Los productores socios son los responsables de la conducción de la cooperativa, siendo una actividad complementaria a la gestión de sus

empresas agropecuarias, es decir, a la resolución cotidiana de las situaciones organizacionales en sus propios establecimientos se le agrega el deber de atender la organización cooperativa a la que pertenecen.

La función de dirigente no sólo demanda un tiempo para la tarea de análisis y toma de decisiones compartida, también demanda una búsqueda de información, evaluación de alternativas y análisis de riesgo para la mejor contribución al cumplimiento de los objetivos que permanentemente son evaluados por la utilidad que la organización da a sus socios.

Existe una clara necesidad de que el accionar de las cooperativas de todo tipo, tamaño y nivel, reflejen en su trabajo concreto la esencia de los principios y valores cooperativos. Lograr este propósito no es sencillo si la gestión de estas entidades carece de un sistema de seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los principios cooperativos en la práctica cotidiana.

Los principios organizativos del movimiento cooperativo se fundamentan en valores éticos universales de cooperación y responsabilidad, entre los que se encuentra la toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) en lo referente a la gestión de la cooperativa.

#### 1.3.2.2 Impacto de las entidades cooperarias

Se reconoce el impacto que estas entidades tiene en las regiones. En efecto, “...Las Cooperativas rurales son elementos de soporte para la integración de sus miembros con más fuerza en la cadena de valor agregado. A través de las relaciones hacia adelante y atrás, pueden fortalecer a la totalidad de la economía rural, y por lo tanto, las regiones rurales en su conjunto...” (Armbruster, 2012).

Terra (1984), señala que. “Las empresas agropecuarias conforman, para cada producto, una oferta dispersa en muchos millares de unidades. En general, enfrentan una demanda concentrada en muy pocas empresas. Eso es más marcado en los rubros de exportación, tendencialmente oligopólicos, pero ocurre también en el mercado interno. De esas características deriva la gran debilidad del productor aislado, especialmente si es mediano o chico, si está geográficamente aislado o si sus productos son perecederos. La gran tarea que ha realizado el cooperativismo agropecuario es, mediante la unión, mejorar la participación del productor rural en el resto de la economía, en una situación en que los fenómenos de mercado le son extremadamente adversos. Esto vale tanto para la adquisición de insumos y tecnología como para la orientación de la producción y la venta de los productos. En los casos de comercialización y servicios protegen a grupos de productores, y con su presencia testigo contribuyen a condicionar los canales privados”.

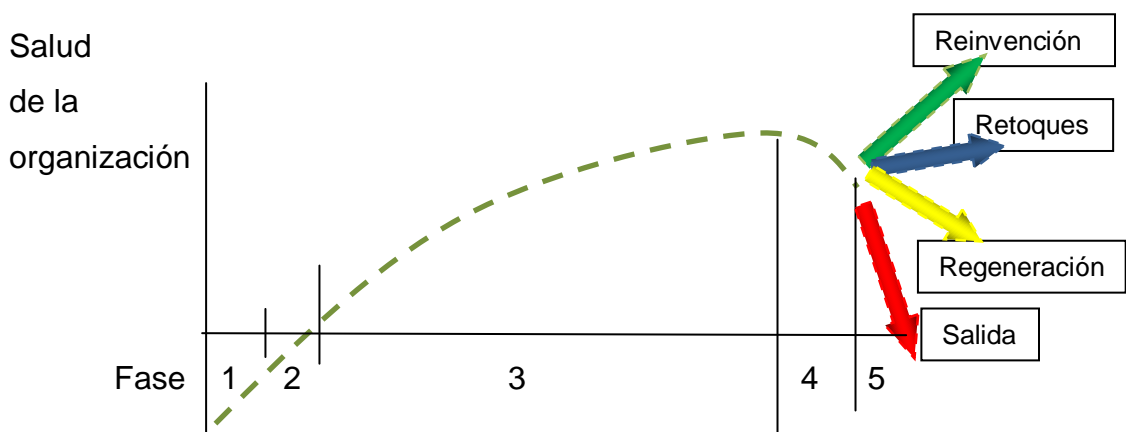
Fulton *et al*, (1992) concluyen que el rol de las cooperativas no se reduce al ámbito económico solamente. En efecto, “Particularmente en las pequeñas comunidades, juegan un significativo papel social. Proporcionan un mecanismo mediante el cual los miembros de la comunidad son capaces de perseguir intereses de la comunidad en lugar de centrarse únicamente en el reducido ámbito del interés propio. En particular, las cooperativas parecen facilitar un mecanismo que les permite a los miembros ver el impacto que su decisión individual tiene sobre sí mismos y la comunidad”.

Dalmoro *et al*. (2008) citan a Bialoskorski Neto (2002) que destaca que “en regiones donde las cooperativas actúan existe una fuerte correlación positiva entre el valor de la producción, los niveles de educación y la menor desigualdad en la posesión de la tierra, por lo tanto las cooperativas son organizaciones importantes, por promover la distribución de la renta y ser una fuente del capital social, principalmente en agricultura.”

### 1.3.2.3 Evolución de entidades cooperarias

La vida de las cooperativas, tomando en cuenta su comportamiento cooperativo, tiene diferentes momentos como resultado de múltiples factores. Además del resultado de corto plazo, coyuntural (de carácter comercial, financiero, de contexto climático, etc.), están los aspectos estructurales, de largo plazo (organizacionales, de dirección, de relevo, planes estratégicos, capital social, etc.). A lo largo de la historia de las cooperativas se visualizan periodos laxos o llanos en su actividad, y otros más dinámicos, algunos de fuertes cuestionamientos con definiciones del rumbo a seguir. Considerando patrones de comportamiento cooperativo y con la mirada en la evolución de las organizaciones, Cook y Burrell (2009) se refieren a un marco de ciclo de vida de las cooperativas de 5 fases. La Fase 1 se denomina *Justificación económica*, la fase 2 *Diseño de la organización*, la fase 3 *Crecimiento, gloria y heterogeneidad*, la fase 4 *Reconocimiento e introspección* y la fase 5 *Elección*.

Gráfico N°1. Fases del ciclo de vida de una cooperativa



Los autores mencionados, proponen que los tomadores de decisiones cooperarios que tienen una comprensión íntima de la dinámica del crecimiento cooperativo, son los que cuando se enfrentan con la declinación de la organización están en la mejor posición para seleccionar entre las

diferentes soluciones posibles. Estas soluciones pueden ser ajustes del tipo *reinversión*, *retoques*, o *regeneración*, todas estas estrategias implican la búsqueda de una adaptación al entorno cambiante (como crecer para seguir en actividad); o mismo pueden implicar la *salida* de la entidad del mercado (la entidad decide seguir haciendo lo mismo).

En la actualidad se plantean una serie de cuestiones para el desarrollo de las cooperativas que generan tensiones entre los aspectos sociales y económicos, entre las prácticas y los principios, y de cuya definición depende el perfil de las cooperativas del futuro. Ante las mayores exigencias de competitividad del mercado, hacer eficiente la organización cooperativa para que genere beneficios en sus asociados genera las presiones que llevan a los ajustes que se han señalado previamente.

Según Mondelli y Gorga (2015) “Las organizaciones colectivas en Uruguay tuvieron su proceso de desarrollo y hoy enfrentan el desafío de repensar su estrategia competitiva. Se encuentran en rubros muy competitivos donde surgen oportunidades que obligan a realizar cambios exigentes para aprovecharlas. Existen organizaciones que logran adaptarse a las distintas coyunturas y otras que se quedan en un determinado estado y van perdiendo relevancia. Muchas se encuentran en un punto de inflexión, lo que implica que deben decidir sobre la estrategia que diseñarán para crecer y los cambios que deberán realizar. Ese punto de inflexión, estudiado a nivel internacional, es muy exigente en términos de las capacidades”.

Se entiende que en estos momentos la entidad objeto de este estudio está en la fase 5 del ciclo de vida. Este diagnóstico de situación puede aportar elementos que contribuyan a la elección de estrategias alternativas de dinamización para retomar un nuevo ciclo de vida.

### 1.3.3 Participación

El diccionario de la lengua española (RAE) define a la Participación como “Acción y efecto de participar”. Participar es: “Tomar parte en algo; recibir una parte de algo; compartir, tener las mismas opiniones, ideas, etc., que otra persona; y tener parte en una sociedad o negocio o ser socio de ellos”. Las ventajas competitivas del cooperativismo se relacionan con la participación en sus diferentes dimensiones.

Mozas (2002) en referencia a la participación señala que “Los cooperativistas agrarios asumen roles diferentes, entre los cuales pueden existir intereses y objetivos contrapuestos. Poseer un rol no excluye la posibilidad de asumir al mismo tiempo otros. En las cooperativas agrarias todos los socios poseen a la vez los papeles de proveedores, clientes y empresarios. Por lo tanto, varios papeles conviven en la misma persona, pero ¿cuál prevalece sobre el resto? Los agricultores son empresarios puesto que el funcionamiento de la cooperativa descansa, por ley, en los acuerdos democráticos a los que lleguen los socios; son clientes, debido a que consumen el producto final de la empresa y exigen calidad, precio, servicio, etc.; y son proveedores, al ser los que suministran la materia prima principal y necesaria para que se realice la actividad”.

Luego dice, “Creemos que el tipo de participación que puede conseguirse del socio con mayor facilidad es la intervención como proveedor. En efecto, los cooperativistas, sobre todo, se sienten agricultores (suministradores de materia prima) no empresarios. Este hecho les conduce, con frecuencia, a rechazar sus responsabilidades como empresarios y a centrarse en su parcela agraria. El predominio del rol proveedor así lo demuestra, al igual que la conducta, ya que muchos socios actúan como si la cooperativa fuese una empresa ajena que les presta un servicio. Sin embargo, la participación

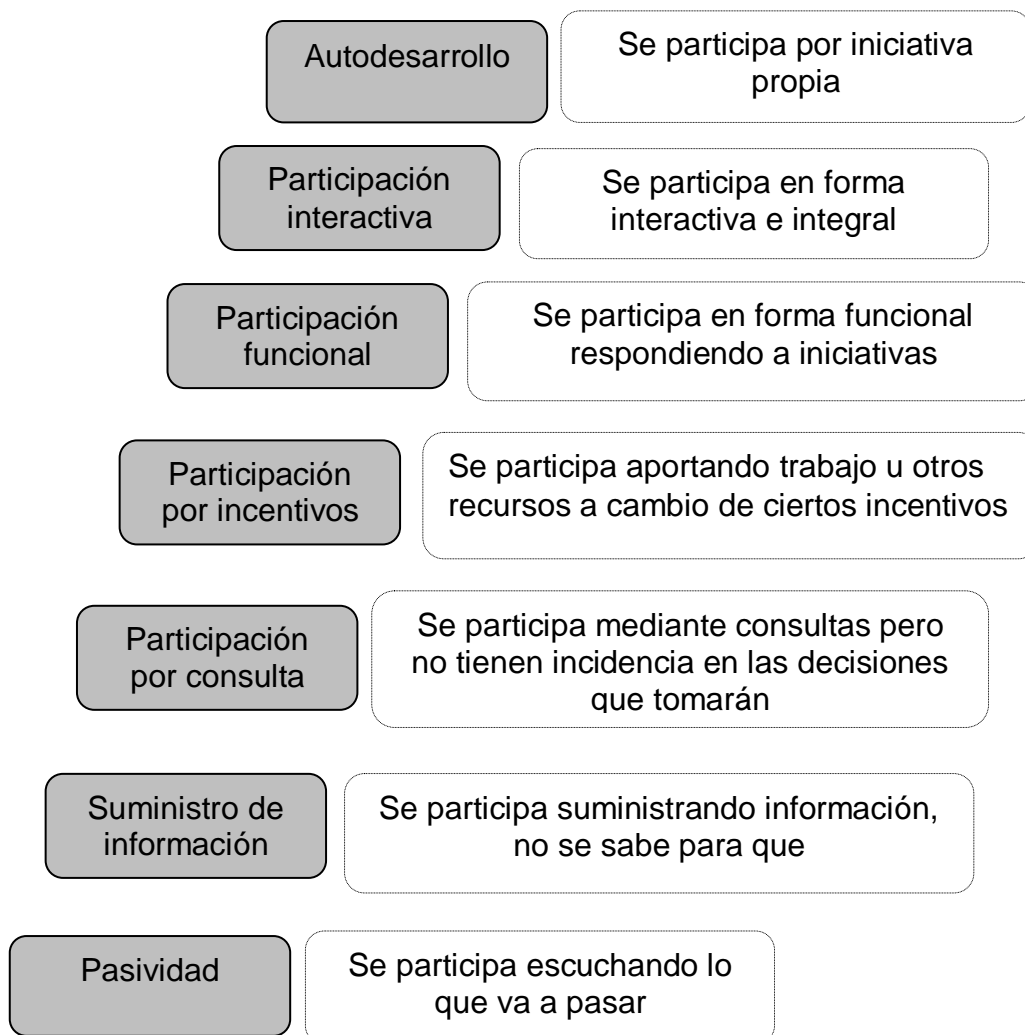
que caracteriza al cooperativismo es aquella que le llega del rol empresarial...”

Terra, (1984) reconoce con respecto a las modalidades de participación de que “en general, la participación de los socios se limita a sus propias operaciones con la cooperativa y a interesarse, por ejemplo, en la concreción de las ventas de los productos en que están los suyos. La participación en asambleas es mínima y sólo es activa en un núcleo de socios. Es frecuente que el socio no se sienta comprometido con la cooperativa y la use sólo cuando le convenga”.

Pretty (1995) ha desarrollado una tipología de diferentes formas de participación que ha sido adoptada universalmente. Existen básicamente siete situaciones diferentes de participación que van desde la participación pasiva o pasividad, en donde la gente está involucrada al ser informada meramente de lo que va a pasar, hasta la movilización propia o autodesarrollo, donde las personas toman iniciativas independientemente de otros actores. Al respecto ver la siguiente gráfica.



Gráfico N° 2. Niveles de participación



Puede establecerse que la participación real comienza en el nivel de participación por consulta, en donde los socios saben para que se los consulta aunque no tienen posterior incidencia en la toma de decisiones. A partir de este nivel se inicia el proceso de creciente empoderamiento de la masa social, hasta que la misma toma el control de las decisiones, aunque en realidad no se excluye compartir las decisiones con otros actores. Lo clave es que las decisiones y cursos de acción son originalmente pensados por la masa social.

En general podemos establecer entonces 4 grandes niveles de participación:

- i) se participa escuchando,
- ii) se participa suministrando información o por consultas,
- iii) se participa en forma interactiva, y
- iv) se participa tomando las decisiones.

Cuando una entidad de tipo cooperativo tiene niveles de participación pasivos (niveles 1 y 2) se afecta la calidad del relacionamiento entre los socios, y entre los socios y la entidad. Todo lo cual repercute en la confianza, que es la base del capital social, y es lo que sustenta a los procesos de cooperación.

## 2. METODOLOGÍA

La estrategia de investigación es de carácter cualitativo y en particular es un Estudio de caso simple exploratorio. Implica el análisis de un caso en particular mediante un reducido número de entrevistas a los efectos de ganar un conocimiento en profundidad, en función de los intereses del investigador (Patton 1980, Stoecker 1991, Yin 1992). El caso puede ser un proyecto, una cooperativa, una región, una mesa de desarrollo rural, una cadena productiva, etc.

El Estudio de caso intenta recuperar el contexto y las dimensiones humanas del fenómeno en estudio a través de la inducción, comprensión e interpretación (Nirenberg, Olga et al. 2000). Es una perspectiva que se construye “desde adentro”, es decir, desde los propios actores (en nuestro trabajo, serán socios referentes, los propios decisores - beneficiarios del sistema). El Estudio de caso rescata lo verbal con énfasis en los aspectos subjetivos: captación y comprensión de actitudes, conductas, valores y motivaciones internas. El énfasis está puesto en el análisis del contenido (a

diferencia del método cuantitativo que es un análisis estadístico) y los resultados no son generalizables.

Como diseño de investigación el Estudio de caso se caracteriza por su adaptabilidad al estudio de fenómenos contemporáneos en su contexto real, cuando los límites que separan el fenómeno del contexto que lo afecta no son claros de establecer, y cuando existen diferentes visiones contrapuestas. Estudiando el fenómeno, la investigación descriptiva desea conocer su naturaleza, su composición, los procesos que lo constituyen o que en él se realizan. Se conoce como Estudio de caso a aquel en el que se hace una investigación de un determinado grupo con el objetivo de realizar una indagación en profundidad para examinar el ciclo de su vida o un determinado aspecto de esta. (Rudio, Franz Victor. 2004)

Esta característica es útil para: i) El estudio de fenómenos complejos desde una perspectiva sistémica basada en los sistemas blandos, que son de alta complejidad, límites difusos, y cohesión débil (Wilson y Morren, 1990) y ii) para desarrollar evaluaciones de procesos y resultados (Yin, 1992).

Dos aspectos centrales del Estudio de caso son: i) Tener propósitos (objetivos) que guíen el trabajo operativo, y ii) Tener un marco conceptual con el cual interpretar los resultados, y facilitar el análisis. Esto facilita el procesamiento de la información que será cualitativo, lo cual permite ganar en riqueza de contenido. En contraposición, resumir la información se transforma en una de sus mayores desventajas. Es un proceso creativo (siempre en construcción) en el cual se estudian las respuestas obtenidas, (en función del marco conceptual establecido) buscando una lógica emergente que las vincule e integre (Patton, 1980).

A los efectos de generar validez en los resultados de un trabajo con metodología cualitativa se recomienda conocer el escenario donde se

estudia el fenómeno, emplear diferentes métodos para recolectar la información, incorporar diferentes perspectivas en el fenómeno bajo estudio, procurar la comparación de casos, y circular las interpretaciones que emergen entre varias personas con conocimiento del tema.

La entrevista es una conversación sistematizada que tiene por objeto obtener, recuperar, y registrar las experiencias de vida guardadas en la memoria de la gente. Es una situación en la que por medio del lenguaje, el entrevistado cuenta sus historias y el entrevistador pregunta sobre situaciones y sucesos. Cada investigador realiza una entrevista diferente según su cultura, sensibilidad, y conocimiento acerca del tema y sobre todo, según sea el contexto espacio-temporal en que se desarrolla la misma. (Sautu, Ruth et al. 2005)

Los instrumentos para recabar la información fueron la observación directa y las entrevistas semi-estructuradas, a través de una pauta de preguntas elaboradas (ver anexo). En esencia, la base conceptual de las entrevistas está basada en las siguientes preguntas:

1. Percepciones existentes: ¿Existe satisfacción con la atención brindada a las necesidades? ¿Existen necesidades de los socios no tenidas en cuenta?
2. Participación: ¿Qué mecanismos existen para participar y cómo funcionan?
3. Funcionamiento de los servicios: ¿Cómo es el funcionamiento de los servicios de la SFRCS? ¿Cómo repercuten los servicios en el desempeño predial de los socios?

La selección de los informantes clave se realizó en función de dos factores: por un lado, la información que pueden aportar como socio-cliente o usuario ocasional y por otro, la representatividad. Durante el primer semestre de 2014, se entrevistaron a 10 personas diferenciadas de esta manera:

- Vínculo societario: i) Personas seleccionadas por su mayor vínculo con la SFRCS (en total 7 personas). Referentes socios (4 - con reconocidos vínculos dirigenciales y comerciales con la cooperativa) y directivos (3 – que integran los órganos de dirección a la fecha de las entrevistas). ii) Personas seleccionadas por su vínculo societario-comercial a otras organizaciones similares de la región que aportan una visión externa (3).
- Caracterización productiva: Los productores que tienen como actividad principal la agricultura son dos y la lechería ocho (remiten a empresas privadas y a una cooperativa, y elaboran la leche en su establecimiento). Como rubros complementarios realizan ganadería (nueve), prestación de servicios (dos) y agricultura (uno).

### 3. SOCIEDAD DE FOMENTO RURAL DE COLONIA SUIZA

#### 3.1 ANTECEDENTES

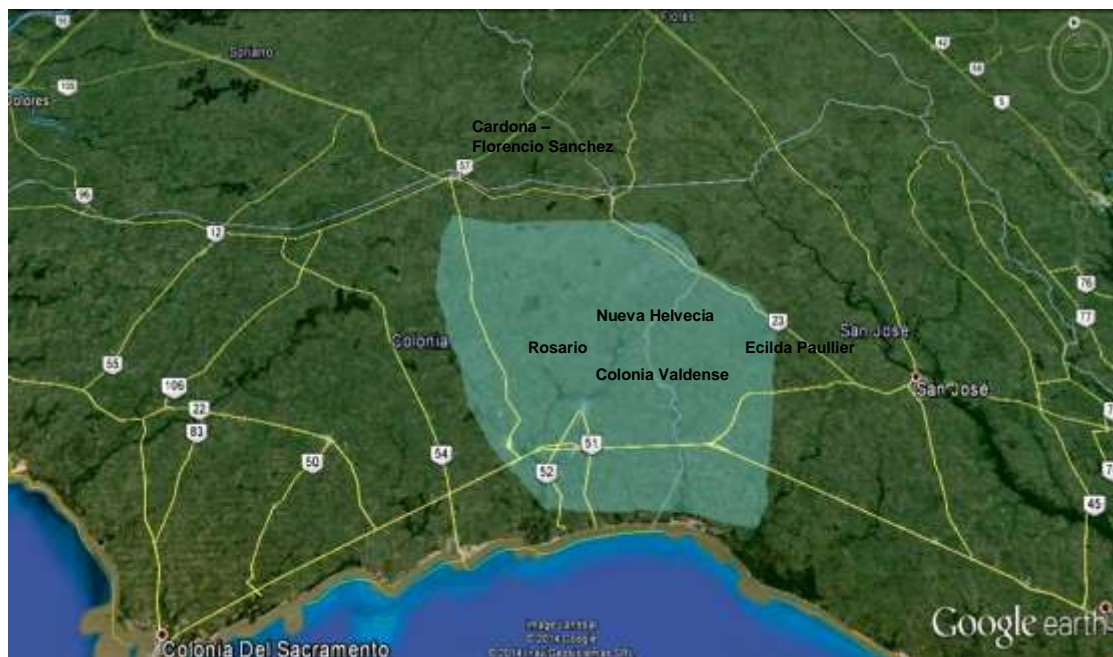
Las Sociedades de Fomento Rural constituyen en los hechos entidades cooperarias. Pueden ser consideradas como las cooperativas originales en el país ya que son antecesoras de las cooperativas agrarias. Desde su origen tenían la función de promover el desarrollo de la comunidad rural. Más tarde, y debido a los problemas que enfrentaban para comercializar, la ley 14.330 en 1974 “autorizó a las comisiones de fomento a comprar, vender y realizar todas las operaciones. Las sociedades de fomento manteniendo su propia tradición y una forma específicamente jurídica, se volvieron, al final, sustancialmente cooperativas. Realizaban las mismas

operaciones, aunque podían seguir haciendo además obras de fomento rural.” (Terra, 1984).

La SFRCS fue fundada en 1915, y fue parte de un proceso que marcó una época trascendente en el país. En ese mismo año se creó la Comisión Nacional de Fomento Rural, que por una ley de 1916 fue autorizada a tramitar las personerías jurídicas y a controlar el funcionamiento de las sociedades de fomento rural (Terra,1984).

La historia de la SFRCS está entrelazada desde sus raíces con la historia misma de la Colonia Suiza “Nueva Helvecia”, según consta en la página web institucional. Como antecedente de la colonización destacamos que fue a partir de varios contingentes de familias de inmigrantes de Suiza, sur de Alemania, este de Francia y oeste de Austria, y se toma el año 1862 como el de su fundación. Si bien se instaló una colonia agrícola, algunos eran productores rurales y tenían experiencia previa, muchos tenían otros oficios por lo que debieron aprender la actividad agropecuaria o aportaron prestando sus servicios a la comunidad.

Figura 1. Región de influencia de la SFRCS



Algunos hitos trascendentales en la historia de la SFRCS son los siguientes:

- Obtuvo la primera sede propia a fines de la década del 1960, donde funcionó por más de 30 años.
- En 1993 con una dirigencia de claro perfil empresarial asume el cambio a la actual sede marcando definitivamente una fuerte presencia en el medio.
- De 1994 a fines de 1998 hubo una fuerte dinámica de los precios de los commodities que generaron preocupación por la competitividad del sistema cooperativo. Frente a este escenario, durante 1999 se realizó un proceso de fortalecimiento institucional y de análisis de la conveniencia de la fusión con otras dos cooperativas agropecuarias de la región. La propuesta acordada para una fusión fue puesta a consideración de los socios en asambleas extraordinarias. Con una importante asistencia a la asamblea de la SFRCS, una clara mayoría de asambleístas (alrededor de dos tercios) resolvió el mantenimiento de la autonomía.
- En un entorno de menor actividad de la economía nacional durante el año 2002, el Consejo Directivo decidió invertir en infraestructura (construyendo un galpón para depósito de insumos) a la vez de que comenzó la implementación de los cambios en la dirección gerencial - técnico - administrativa y en los mandos medios de los diferentes sectores.
- En el período 2003-2006 participó en la salida de la crisis conjuntamente con una mejora en los precios de los commodities.

La SFRCS marcó presencia por ejemplo en la creación de la Escuela de Lechería de Colonia Suiza (año 1930) y en la comisión de las Fuerzas Vivas (organización que reúne a las instituciones locales) con clara inserción institucional en la comunidad, dando relevancia a las redes y relaciones locales.

Durante el año 2009<sup>1</sup>, se propusieron las siguientes acciones para dinamizar la SFRCS: i) Desarrollar un ciclo de planificación y gestión de mediano plazo. ii) Gestionar los resultados desde un plan de negocios con el monitoreo y la gestión de los desvíos contra lo real. iii) Generar un plan de trabajo para la gestión de las competencias “core”. iv) Generar un plan de trabajo con los colaboradores, que tenga en cuenta el desarrollo personal.

### 3.2 MISIÓN, VISIÓN Y GESTION DE CALIDAD

En la página web institucional (2014) se resume la estrategia de la entidad mediante las siguientes definiciones:

- Misión, “a través de la herramienta cooperativa, atender la demanda de insumos y servicios de los socios, en forma transparente y confiable, de manera de impulsar el desarrollo integral de los mismos y de la zona.”
- Visión, “Ser la institución cooperativa referente de la colonia suiza Nueva Helvecia, abierta a la región y proveedora constante de insumos y servicios para contribuir sustancialmente a su desarrollo.”
- Orientada a una gestión de calidad, “a través del esfuerzo constante de nuestros colaboradores, seleccionando adecuadamente a nuestros

---

<sup>1</sup> Documento interno de la Empresa Consultora Business Pro. Estrategia para la gestión comercial y un plan de negocios para la Sociedad de Fomento Rural de Colonia Suiza



proveedores y enfocándonos en la mejora continua de nuestros procesos,

La SFRCS procura comprometerse en definitiva a:

- Alcanzar el nivel de satisfacción que socios y clientes demandan.
- Brindar servicios con transparencia, eficiencia y confiabilidad.
- Consolidar a la Sociedad de Fomento, como la Institución Cooperativa de Colonia Suiza.
- Impulsar el desarrollo integral de los socios y de la zona.

### 3.3 OFERTA DE SERVICIOS DE LA SFRCS

Cuadro N° 1. Los principales servicios y las actividades de la SFRCS<sup>2</sup>

Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaboración de raciones</li> <li>•Almacenaje de granos</li> <li>•Transporte de 12 y 30 ton.</li> <li>•Cámara para maduración de queso artesanal</li> <li>•Gestión de calidad</li> </ul>
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Supermercado</li> <li>•Granos y semillas</li> <li>•Insumos agropecuarios</li> </ul>
Producción agrícola	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cultivos de verano</li> <li>•Cultivos de invierno</li> </ul>
Producción Lechera/Ganadera	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ecografías</li> <li>•Control lechero</li> <li>•Lectura de trazabilidad en ganado</li> </ul>
Extensión y asesoramiento técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Consulta y seguimiento de cultivos y pasturas</li> <li>•Consulta y clínica veterinara</li> <li>•Charlas técnicas</li> <li>•Promoción de grupos</li> </ul>
Vinculación y organización institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>•MGAP - MIEM - Intendencia</li> <li>•CAF - CNFR - ADE - Fuerzas Vivas</li> <li>•Colaboración local</li> <li>•Comunicación institucional</li> <li>•Capacitación de socios y funcionarios</li> </ul>

#### Elaboración de raciones

<sup>2</sup> En el capítulo 7.2 se detalla la evolución de acuerdo a lo informado en las asambleas.

Las raciones formuladas y elaboradas en la cooperativa tienen una doble finalidad. Por un lado, se canaliza la oferta de los granos de los socios y por otro, se atiende la demanda de concentrados balanceados para la alimentación animal. A partir de la experiencia de la gestión de una planta de raciones propia en un predio y edificio arrendados, en el año 2010 se construyó una planta equipada a nuevo con mayor capacidad y en un predio propio.

#### Almacenaje de granos

El almacenaje de granos tiene aspectos asociados al punto anterior. Se almacenó durante varios años en una planta de silos de otra cooperativa de la zona, resolviéndose disponer de cierta autonomía con la construcción de cuatro silos de 120 m<sup>3</sup> cada uno, permitiendo, a la vez, mantener separadas las materias primas para la elaboración de raciones.

#### Transporte de cargas

La capacidad de transporte de carga era de siete toneladas en la primera etapa, pasando posteriormente a doce toneladas y recientemente a treinta toneladas con la incorporación de un camión con zorra. Se atiende la demanda de distribución de los insumos en los establecimientos de los socios y además, se transporta desde los centros de abastecimiento mayorista (como por ejemplo los fertilizantes) hacia la cooperativa.

#### Cámara para la maduración de quesos

La cámara para la maduración de quesos artesanales fue inaugurada a fines de 2005 utilizando un contenedor con capacidad para cinco toneladas y luego se construyó una ampliación de diez toneladas, totalizando las quince toneladas. Ha funcionado de manera continuada aunque el costo del servicio está en proceso de revisión.

#### Gestión de calidad

La gestión de calidad (Certificación ISO 9001:2000) se llevó adelante durante algunos años, logrando en el año 2008 la última auditoría aprobada después de la cual fue finalizada.

#### Comercialización

En el sector del supermercado se realizaron acciones orientadas a la mejora de la exhibición de las mercaderías, de la atención al público, de la climatización del local comercial y de la infraestructura (atendiendo especialmente a las condiciones laborales). En el sector agropecuario principalmente se destacan los volúmenes de granos de cereales y oleaginosas y de los insumos agropecuarios (incluidas las raciones propias) que fueron incrementándose durante buena parte del período, con tendencia a estabilizarse al final.

#### Producción agrícola y Lechera/Ganadera

Se observa que los planes de la producción agrícola resultaron en superficies anuales de una importante variabilidad en los cultivos de invierno y con un aumento de los cultivos de verano, especialmente de soja. Se mantuvieron estables los apoyos a nivel del establecimiento para la producción lechera y ganadera como el control lechero de las vacas en producción en casi 50 predios, la trazabilidad del ganado para el Sistema Nacional de Identificación Ganadera (SNIG) y la ecografía en vacas servidas.

#### Asesoramiento técnico y Extensión rural (ATER).

La ATER de la SFRCS se desarrolla de la siguiente forma:

- La atención gratuita de las consultas de los socios en el mostrador o telefónicamente.
- El trabajo de campo agronómico ligado a la contratación de planes y a la comercialización de insumos o productos.

- El trabajo predial en la sanidad animal con el pago de los gastos generados por la intervención del Veterinario.
- El asesoramiento agronómico – veterinario a la cooperativa, principalmente al área comercial.
- La organización de las charlas técnicas orientadas a los socios. La cantidad anual fue variable y las temáticas fueron de coyuntura (clima y mercado), de gestión en los establecimientos (manejo de rodeo, conservación de suelos, seguridad en maquinaria agrícola, control de malezas) y de promoción de productos comerciales (variedades de cultivos, nutrición animal).
- Las actividades de transferencia de conocimiento implican varias jornadas, como la capacitación en la cría de los terneros y el manejo del riego.
- Recientemente se formó un grupo de jóvenes que está en proceso de consolidación.

#### Vinculación y Organización institucional

La representación y articulación de la SFRCS es una práctica normal de relacionamiento institucional en diferentes niveles:

- En lo nacional con la Comisión Nacional de Fomento Rural, Cooperativas Agrarias Federadas (en ambos casos participando en diferentes instancias), Facultad de Agronomía – UdelaR (colabora con la pasantía de los estudiantes) e Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (por ejemplo la campaña de control de la maleza Margarita de Piria).
- A nivel departamental con la Mesa de Desarrollo del Este de Colonia (articulación de acciones con tres cooperativas de la zona, Ministerio de Ganadería y Pesca, Intendencia de Colonia, Municipio de Nueva Helvecia y Agencia de Desarrollo del Este de Colonia) y Mesa del Queso Artesanal (colabora con gestiones y prestando la sala para reuniones).

- Con distintas organizaciones locales como la Comisión de las Fuerzas Vivas de Colonia Suiza y la Agencia de Desarrollo del Este de Colonia (en ambas se participa en la dirección), comisiones de fomento de instituciones públicas y sociales (a través de la contribución económica para actividades de interés de la comunidad), y especialmente el transporte diario de los alumnos del liceo desde el medio rural.

Se atendió el aspecto organizacional con la contratación de una consultoría de planificación estratégica en recursos humanos y plan de negocios, y actividades de capacitación de dirigentes y funcionarios.

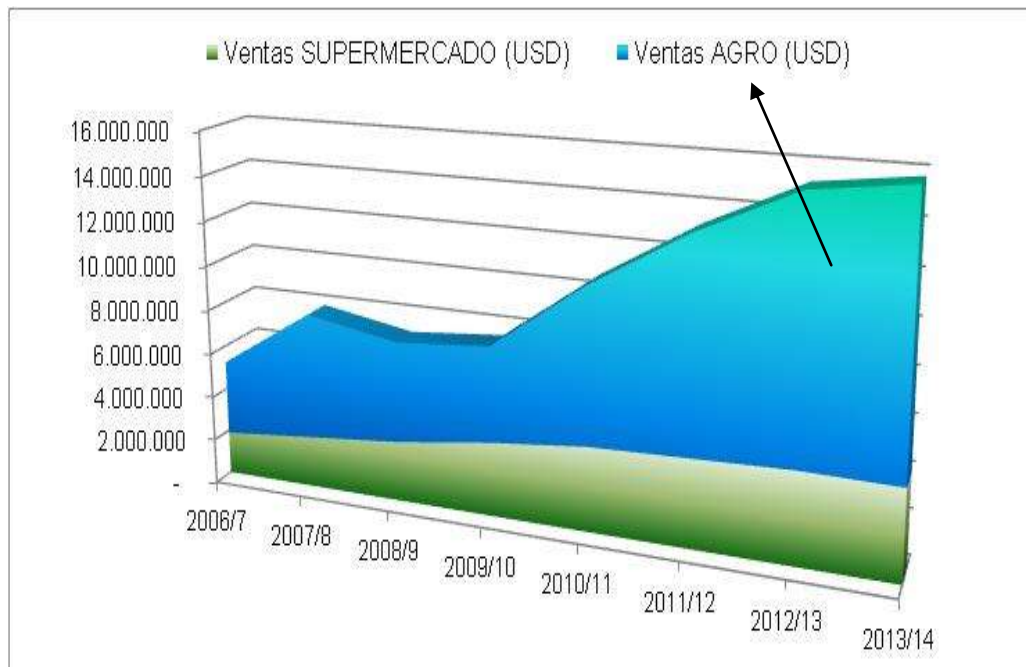
La SFRCS presenta regularmente un detallado balance y estado de resultados en las asambleas anuales. Se presenta información del balance del periodo 2013/14.

Cuadro N° 2. Balance anual del periodo 2013/14 (en pesos uruguayos)

	Julio 2014
Activo	86.222.481
Pasivo	27.485.790
Patrimonio neto	58.736.691
Resultado	4.179.660

En el análisis de la evolución de las ventas totales (en dólares americanos) se observa que se triplicaron en el último ejercicio con relación al primero (periodo 2006/2007 a 2013/2014). El sector de ventas agropecuario aumentó tres veces y media y el supermercado dos veces. La evolución en base a lo informado en las asambleas ordinarias anuales se presenta en el gráfico N°3.

Gráfico N° 3 Importe de las ventas. Informes económicos de las asambleas ordinarias anuales, en dólares americanos.



El sector de las ventas denominado “agro” (incluye los servicios al agro, el abastecimiento de insumos y la comercialización de productos) tenía una relevancia de 2/3 en las ventas totales en la primera mitad del periodo analizado, siendo actualmente de 3/4 partes. Este resultado responde a la estrategia del último cuatrienio en que se le dio más importancia al desarrollo sectorial vinculado al agro respecto al del supermercado.

#### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se describe este capítulo en función de los objetivos planteados en el trabajo. El capítulo se construye a partir de las opiniones planteadas en las entrevistas por los informantes calificados.

##### 4.1 LAS PERCEPCIONES DOMINANTES EXISTENTES SOBRE LA SFRCS

Las percepciones dominantes son subjetividades que se repiten en las personas entrevistadas y que en opinión del autor pueden entenderse como

subjetividades sociales que afectan (guían) el comportamiento y son también afectadas por ese comportamiento. En esencia se identifican tres percepciones dominantes referidas a las relaciones personales basadas en la confianza y al compromiso cooperativo existente (a nivel de los socios) y al relacionamiento de la entidad con su entorno, tanto a nivel económico como social.

#### 4.1.1 Relaciones personales basadas en la confianza

Estas relaciones personales basadas en la confianza generan la proactividad tanto para la adopción tecnológica como para la toma de decisiones. En lo que refiere a la adopción tecnológica del socio “se comparte todo, ideas, decisiones, un montón de cosas que uno lo va incorporando en la práctica; al compartir las cosas después se llevan adelante”. Para la toma de decisiones “están las puertas abiertas de cualquier encargado y “con la gerencia que había, no había problema” ambas se refieren a plantear consultas. También el compromiso subyacente de la masa social aporta en el mismo sentido “cuando la SFRCS precisó de los socios, los socios aparecieron, por ejemplo cuando se hizo la compra del predio donde está ahora, hace 20 años”.

#### 4.1.2 Compromiso cooperativo.

Tanto en el sentido de “estar a la orden, aportando sin generar revuelo” como en el “proceso de análisis con socios cuando la cosa está brava. También se reconoce la existencia de una organización vital porque “hay un grupo de socios activos y que ves poco en otras instituciones”. El indudable reconocimiento a lo que es una cooperativa porque “acá está muy arraigado y hay competencia de otros comercios pero sin actividades como las asambleas”, así como “el hecho de ser cooperativa, no hay un dueño atrás, todos somos dueños”. Se reconoce que “al socio le interesa el servicio y el precio, y siente el capital de la SFRCS como propio”.



Si bien el hecho de que la cooperativa sea sentida como de todos es positivo hay que hacer notar también esta opinión, acerca de que la SFRCS “debería hacer bien lo que ya hace, sobre todo la organización de los recursos humanos; al no tener un dueño (como por ejemplo una empresa agropecuaria) es más difícil de gestionar”.

Es un rasgo destacable el sentido de pertenencia a la entidad. El prestigio que se obtiene por “la participación en la comisión directiva, sentirme integrante de la SFRCS”, es valorado conjuntamente con conseguir mejoras para la familia en el medio rural siendo que “siempre fui hincha de la SFRCS, del cooperativismo, el productor tiene que tener un beneficio pero la SFRCS es muy importante”. También surge un fuerte sentimiento localista “....estoy de acuerdo en llevar adelante actividades en conjunto pero sin perder identidad, esta se debe defender a muerte, son valores creados acá, en el pueblo”.

#### 4.1.3 Relacionamiento con el entorno.

Desde un punto de vista económico se valora la necesaria competitividad porque “el sistema cooperativo debe estar sano pero no tiene que ser excluyente, monopólico, para que tenga vigencia el cooperativismo tiene que ser inteligente para generar convivencia con el entorno”.

Desde un punto de vista social a través de la “ayuda y realización de beneficios para las instituciones (urbanas y rurales), se paga el micro (transporte escolar de la zona rural a la escuela urbana), la SFRCS marcó presencia (en la creación) de la Escuela de Lechería de Colonia Suiza, en la Comisión de las Fuerzas Vivas, en el liceo de secundaria, en un montón de cosas, ahora con un espacio para entrenar perros-guía para ciegos”. Hay cooperación para las actividades de beneficio mutuo, por ejemplo en acciones concretas como “el reparto de vacuna” (distribución periódica de

vacuna antiaftosa), y “fue actor activo cuando la aftosa” (se refiere a las acciones para mitigar el impacto durante la diseminación del virus por todo el país en el año 2001).

## 4.2 PARTICIPACIÓN DEL SOCIO

La participación del socio en la entidad cooperativa es de enorme importancia ya que la fuerza del cooperativismo radica en el trabajo de los socios más que en el capital que aportan (y se expresa en el principio cooperativo un socio un voto).

Un indicador frecuentemente utilizado para medir la participación en una cooperativa es el número de socios que concurren a la asamblea anual ordinaria. En este sentido el diagnóstico es preocupante: “Lo que uno puede ver en la asamblea te demuestra el interés que tiene la gente. A veces somos pocos”; “...no ha pasado de 30 socios y ahora menos”. Además hay que considerar la escasa intervención durante el desarrollo de la asamblea porque “van 20 y no opinan”. Se entiende que “se ha ido devaluando (la importancia), creo que el asociado no tiene en cuenta la importancia que tiene la asamblea, siendo que es una oportunidad de dejar planteadas las inquietudes”.

¿Cuáles son las razones de esta baja participación? De acuerdo con las respuestas de los informantes calificados en este trabajo se identifican dos grandes causas: i) interna a la SFRCS (rol de la comisión directiva, falta de una visión estratégica, problemas en la atención al cliente y orientación de los servicios de ATER) y ii) externas a la SFRCS (existencia de otros actores).

### 4.2.1 Causas internas para la baja participación

#### 4.2.1.1 Rol de la Comisión Directiva

La Comisión directiva recibe observaciones. Estas se refieren a aspectos vinculados a la posibilidad de realizar planteos, “a nivel directivo, quizás no se han encontrado los mecanismos” o al estilo ya que “deberían estar más abiertos, me refiero a buscar, tendrían que haber salido antes. Cuando las cosas no andaban bien se demoró en resolver, se cerraron, deberían haber buscado la opinión de la masa social”. Alguno señala que “he hecho sugerencias y a veces no están abiertos a la receptividad de ideas”. Otros indican que “a nosotros nadie nos consulta”; “no llegan al productor”.

#### 4.2.1.2 Falta de una mirada de largo plazo

Se señala que “debería haber una mirada de largo plazo para la comercialización de otros productos como las partes láctea y carne, son los dos rubros que dentro de los asociados son fundamentales. Seguramente no se han podido llevar adelante por las características diferentes de cada una. El negocio de la carne y la leche tal vez a través de una asociación estratégica sería una de las cosas pendientes, para que las cooperativas participen de alguna manera, para estar más informados de lo que está pasando en otros niveles no solo productivo sino en la parte de la comercialización.”

Si bien “desde el punto de vista de la cadena de la carne hay varios actores y en cierta manera no se necesita, sin embargo, el sistema cooperativo tiene otro manejo, que es dar valor agregado a la comercialización y en la cadena láctea. Debe ser la zona del país donde hay la mayor cantidad de industrias de porte chico y mediano, como que el productor no necesita, supuestamente porque aparentemente está cubierto, pero si hubiera un pool de leche habría otras formas de negociar con las propias industrias y eso no se está teniendo en cuenta.”

#### 4.2.1.3 Problemas en la atención al cliente

Se considera un atributo ventajoso de la empresa privada (particularmente cuando el socio es de poco vinculo asociativo con la cooperativa), cuando por ejemplo “el gerente te dice: ¿qué es lo que precisas, te mando un camión, te mando un Ing. Agrónomo?”. Ante la situación de que “el privado da un trato personal como a un cliente, en cambio en la cooperativa sos uno más, un número, y eso es lo que le falta a la cooperativa”. Sin dudas, el carácter comercial de la empresa privada conlleva una estrategia de ventas más agresiva, una búsqueda clara del negocio como principal finalidad.

#### 4.2.1.4 Orientación del servicio de asistencia técnica y extensión rural (ATER)

El servicio de ATER de la SFRCS abarca el área de veterinaria y de agronomía e incluye la provisión de servicios a diferentes niveles: i) a la institución, para las decisiones técnico-comerciales, ii) a los socios, en consultas profesionales (en situaciones puntuales y de forma personalizada); iii) de visita a establecimientos (generalmente vinculado a seguimiento de cultivos contratados o con un compromiso de compra de insumos, por ejemplo implantación y manejo de pasturas y con pago de gastos cuando se trata de la asistencia en clínica veterinaria).

Hay expectativa de recibir información tecnológica y de asistencia técnica por parte de los socios. Son actividades requeridas en cierta medida por la confianza en la organización, de tal forma que no solo “debería haber más reuniones sobre temas agropecuarios” sino que también se tenga en cuenta la periódica “visita a los productores, no sé si los técnicos piensan que molestan a los productores porque le quitan tiempo a uno, pero pienso que no es así. Hace 5 o 6 años atrás tenía la visita más seguida del técnico.” El acompañamiento para la toma de decisiones del productor para “que al socio, le vaya bien,...todas las dudas o macanas que esté haciendo, que

tenga un apoyo, que le ayuden a estudiar una solución”. Se visualiza que ese acompañamiento “ayuda al productor a que le erre lo menos posible”.

Se identifica la necesidad de una especialización productiva hacia donde desarrollar las acciones, “tendría que apuntar a la parte lechera y menos a la agrícola”, recordando que “la cooperativa nació y creció con productores lecheros”. En este sentido se remarca que “siendo la capital del queso, no tiene un técnico en lácteos”.

Por lo tanto se reclama un apoyo profesional integral “de principio a fin, Ingeniero Agrónomo, Veterinario y Técnico Lechero. Incluso debería contar con Contador y Abogado”. Lo hemos definido considerando la integralidad del sistema productivo, la complejidad a la que se enfrentan los productores en la gestión de los recursos en sus establecimientos rurales (por ejemplo: la volatilidad de los mercados, las relaciones laborales, la variabilidad climática, la incorporación de tecnología, los sistemas productivos).

Hay definiciones en relación a los roles y métodos de trabajo de los técnicos extensionistas. Para algunos, debería ser circunscrita al asesoramiento puro, con dedicación técnica exclusiva, “que no sea vendedor” y “que realmente se dedique, porque cuando llega la zafra están para atender los camiones”. También se destaca que “en esta zona lechera y de pequeños a medianos productores familiares es importante la visita al establecimiento”. Se establece el límite entre una visita al establecimiento para asesorar sobre un tema puntual (como un cultivo, una pastura o una dieta) y el manejo integral del sistema productivo que si bien “es gratis es un abuso recorrer todo el campo”.

La SFRCS debería tener una mirada en la promoción de mejoras e innovación en tecnologías validadas. No solo se trata de la integración de los conocimientos específicos per se, al “apuntar a que la gente adopte nuevas

tecnologías” sino que además debe contribuir a “buscar la excelencia”, de forma tal “que brinden las herramientas para que te vaya bien” asegurando el éxito y que estén enmarcados adecuadamente en el contexto socio-productivo dado que “la empresa particular tiene sus objetivos muy enfocados al interés económico y una SFR por ahí tiene una mirada más global de la región”.

Para la SFRCS es claro que “con el asesor va a vender más insumos”, “aumentarían bastante las ventas” y se va a “facturar más”. Por otra parte poder “llegar al socio, a través del técnico, estar en contacto con el socio, a veces la campana de resonancia de las conformidades o disconformidades que hay, creo que el técnico es la llave directa”, así como “la conversación afuera en el campo mismo, hay otra conversación diferente a la que hay en el mostrador, o con el propio gerente. Genera una información muy directa del socio a la propia dirección de la SFRCS” siendo además un elemento dinamizador porque “es la manera de arrimar a la gente, que la gente evolucione y así evoluciona la cooperativa...”

#### 4.2.2 Causas externas para la baja participación

Existencia de otros actores que cubren los servicios.

La complementariedad existe ya que “por algo funcionan empresas privadas, porque brindan servicios que no brindan las cooperativas”, por ejemplo, “la semilla se limpia en otras empresas”. A la vez existen otras cooperativas agropecuarias en las que ocasionalmente se adquieren insumos, como en “CRADECO, por no ir más lejos, aunque me gusta concentrar por mi tiempo y comprar todo en SFRCS”.

Se agrega la competencia cuando “Uno ve socios en otras empresas”, porque actualmente “se perdió aquello de que al ser socio era medio

consecuente, ahora manda la plata” y además “sucede que si algo no me gustó, me voy a otro lado porque total vale lo mismo”

#### 4.2.3 Diferentes niveles de participación.

Los entrevistados definen la participación de los asociados como baja. Al profundizar surgen elementos que permiten diferenciar también los niveles de participación. Las respuestas obtenidas se ubican en el nivel de participación pasiva, definido como la participación por escucha o suministrando información o por consulta. Esto repercute en la calidad del relacionamiento entre los socios, y entre los socios y la entidad (y posiblemente entre la entidad y otras entidades y actores).

Se presentan respuestas obtenidas. Por ejemplo “hay participación cuando hay algo sobre semillas, o una charla”, así como “reuniones de charlas técnicas, asesoría para problemas del tambo” e “informan cuando hay ofertas”. Las personas con cierta inquietud participan por ejemplo al “dar opiniones, sugerencias, cada cual tiene sus ideas y puede plantear” y cuando “en las charlas se ve intercambio”. En los casos de socios cercanos a la organización, colaboran “dando información de la competencia” y “sugiriendo cosas que uno ve de afuera porque no siempre se ven desde adentro”.

Por ejemplo “si se hace una reunión para plantear un negocio puntual al socio, lo vas a tener”; cuando “te dan lugar a participar e integrarte al sistema”.

### 4.3 FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS

Este capítulo se refiere al análisis del funcionamiento de los servicios que brinda la SFRCS.

#### 4.3.1 Uso y valoración de los servicios

El nivel de satisfacción con los servicios es relativamente alto en coincidencia con los socios de mayor fidelidad. Se señala por ejemplo que “todo lo que necesito lo tengo en tiempo y forma”, en referencia al servicio y su repercusión en la ejecución de las tareas en el establecimiento. Se indica que “noté mejoras en el galpón de distribución de insumos” y en “la atención en el mostrador”. Con el sector comercial se valora la “calidad y garantía de los insumos, el ISO da garantías” y se entiende que se “ha mejorado en la oferta de insumos, hay mayor oferta, cosas que no hay que ir a otro lado a comprarlas y es una mejora para el establecimiento”.

A medida que la fidelidad decrece, esta percepción de la valoración de los servicios también disminuye, planteándose la hipótesis de que hay una variabilidad dada por el comportamiento en la práctica de la búsqueda de mejores precios en la región.

Las repercusiones del sistema de gestión de calidad son visualizadas por algunos como un cambio interno en la organización de la cooperativa sin una consecuencia directa en los establecimientos rurales.

#### 4.3.2 Servicios que se necesitan

Se proponen mejoras en el equipamiento y la infraestructura. Por ejemplo “un camión para distribuir a granel porque los socios han mejorado las instalaciones”, además “una planta de silos más grande, más capacidad para granos” y “una balanza, que está proyectada hacerse en breve”. Asimismo, se valora que “la cámara (de maduración colectiva de quesos artesanales) es una buena cosa, para el que no tiene cómo conservar el queso; (aunque) si no es rentable, será porque está mal manejado. También



hay en SOFOVAL (Sociedad de Fomento Rural de Colonia Valdense). Yo la usé y muchos la podrían utilizar”.

#### 4.3.3 Problemas en los servicios

Los costos intermedios en los procesos pueden afectar el valor económico obtenido. Como en la cadena de la quesería artesanal, “traje queso (a la cámara de maduración) y me sale caro; lo hice el verano pasado y este no, no me paga la diferencia a la venta”.

Se observa que el despacho en “el galpón de raciones no marcha bien, es lento” y más aún cuando se compara con “los servicios ágiles de la empresa privada”.

El abastecimiento de insumos se interrumpe los fines de semana porque no hay atención al público. La organización cooperativa y la resolución de situaciones –a veces imprevistas- en el establecimiento tienen un cuello de botella en el plan de descanso semanal desde el sábado al mediodía hasta el lunes a primera hora, “el sábado a la tarde, que esté el galpón cerrado es un problema”.

La estrategia comercial de la SFRCS recibe cuestionamientos. Por un lado, está la de mantener al supermercado en el nivel actual ya que “el supermercado debería tener más promociones, falta marketing, falta agresividad, no aprovecha las ventajas por su propia estructura”. Por otro lado, hay una baja competitividad en los precios de los insumos (del sector agro) porque “no maneja buenos precios, no compite con los que hay aquí en la vuelta”.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

#### 5.1.1 Las percepciones sobre la SFRCS

Se valora a la SFRCS como una entidad cooperativa en donde no hay dueños, todos se sienten dueños, y en ese marco ha mantenido una dinámica propia en los últimos 20 años asumiendo compromisos colectivos en varias ocasiones: un nuevo local, el análisis de una fusión regional, la compra de un predio, la construcción de la infraestructura, la innovación en los servicios, el desarrollo del supermercado, y otros.

Se reconoce como importante que la SFRCS funcione como empresa cooperativa ofreciendo servicios a los socios a precios competitivos. De esta forma el productor recibe beneficios.

El grupo de socios dirigentes tiene la capacidad para liderar la construcción de redes en el medio, de vincularse externamente y de generar la confianza en los socios. No obstante hay algunos cuestionamientos que se plantean en el siguiente punto.

La comunidad se beneficia de la SFRCS en primer término porque se entiende que una visión inteligente del cooperativismo no debe ser monopólica lo cual permite la competencia. Además, por la integración al medio de la entidad participando en diferentes obras y acciones. Existe un fuerte vínculo de la SFRCS con la comunidad urbana y rural a través de las colaboraciones materiales, del impulso de gestiones y del apoyo a grupos que la posiciona con una cultura de responsabilidad social reconocida.

Estos beneficios descritos previamente no son de coyuntura, son permanentes. Por eso se entiende que esta tipo de organización socioeconómica aporta mucho al desarrollo en las regiones.

### 5.1.2 La participación

La participación presenta problemas. En primer término un bajo número de socios (20 a 30) concurren a las asambleas, además esto no significa que todos intervengan.

Las razones por las cuales se genera esta situación pueden clasificarse en internas y externas.

Como causas internas pueden mencionarse:

- Existen problemas en el rol que desempeña la Comisión Directiva y la generación de ámbitos para la participación.
- La falta de una mirada estratégica de la SFR a largo plazo en los rubros principales, lácteos y carne, no alienta a la masa social para vincularse.
- La falta de un servicio de asistencia técnica y extensión cooperativa que actúe como vínculo del socio con la entidad.

La causa externa se identifica con la existencia de otros actores que actúan como proveedores de servicios en la región.

Desde el punto de vista de los niveles de participación analizados en el marco conceptual, la participación se ubica en líneas generales en niveles de pasividad (niveles inferiores). En ciertos sectores que participan activamente se dan situaciones propias de un nivel superior (son los que mejor valoran a la SFRCS), aunque son procesos que pueden presentar tendencias contradictorias.

Sin duda los problemas de participación afectan al funcionamiento de la SFRCS. Puede relacionarse esta problemática con la vida de la cooperativa, y en ese sentido la evolución trascurrída y las características del contexto actual de la nueva ruralidad pueden haber causado un cambio en las formas de participación.

### 5.1.3 Valoración de los servicios

De las opiniones de los entrevistados surge una situación que puede caracterizarse de esta manera: el grado de satisfacción con los servicios va de la mano con ser socio consecuente, siendo indiferente para los demás.

La aplicación del sistema de gestión de calidad en la SFRCS introdujo cambios sobre los que algunos expresan un alto grado de reconocimiento, y por otro lado, quienes no participan fuertemente de la SFRCS, desconocen el sistema y por lo tanto no visualizan estas mejoras.

La incidencia que la SFRCS podría tener en la reducción de los costos de los establecimientos de los socios no es clara. Se entiende que los precios de los insumos no son competitivos y esto alienta cierta infidelidad de los socios dada por la búsqueda de otros proveedores en la región.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Se ofrecen sugerencias aportadas por los socios y propias a partir del análisis. Las acciones a implementar tendrán en cuenta el público objetivo.

- i. Mejorar la capacidad de convocatoria. Hay socios en el nivel de menor participación que potencialmente pueden contribuir en niveles superiores, en la medida de que se los incluya o motive a desarrollarla.

- ii. La comisión directiva tiene que trabajar en la participación de los socios. Rever el grupo consultivo y utilizar nuevas herramientas tecnológicas para la comunicación.
- iii. Prestar atención a la gestión social aprovechando la ventaja de la relación privilegiada con los socios (confianza, red de relaciones, contrarrestar oportunistas). Generar sistemas de informes para control de la gestión con indicadores de balance social y organizacional, y difundirlos.
- iv. Fortalecer el servicio de asesoría técnica y extensión rural (ATER). Se requiere una reflexión colectiva como parte de la planificación estratégica. En principio, un staff multidisciplinario de profesiones vinculadas al agro con disponibilidad para las visitas prediales.
- v. Dar respuestas a las necesidades sentidas. Particularmente equipamiento. Esto requiere de un servicio de ATER.
- vi. Explorar iniciativas de largo plazo de forma integral con otras organizaciones. Llevando adelante la captura de valor en la cadena láctea (pool de leche y comercialización de quesos artesanales).
- vii. Mejorar la competitividad de los precios de los insumos.
- viii. Monitorear el impacto de los servicios en los establecimientos. La información sobre el resultado de los servicios permite el ajuste a las necesidades de los socios.
- ix. Retomar el sistema de gestión de calidad. Trabajando en las acciones correctivas y preventivas, así como en las oportunidades

de mejora en áreas sensibles para los socios. Comunicar las medidas adoptadas y sus consecuencias.

- x. Mantener la seguridad comercial y facilitar el acceso al crédito comercial.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Alianza Cooperativa Internacional. 2014. Cooperativas de las Américas. Definición de cooperativa. [En línea]. 1 noviembre 2014.

<http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

Armbruster, P.. 2012. A significant factor, but not a panacea. [En línea]

The International Journal for Rural Development. Rural 21 (02/2012): 16-19. 1 noviembre 2014.

[http://www.rural21.com/uploads/media/rural2012\\_02-S16-19.pdf](http://www.rural21.com/uploads/media/rural2012_02-S16-19.pdf).

Carrasco Monteagudo, I. 2009. Diccionario de Economía Social, Volume 6. Pag 169. Ecobook. Editorial del Economista. Madrid (España)

Cook, M. Burrell, M., 2009. A Cooperative Life Cycle Framework. University of Missouri, Columbia, MO, 65211, USA. June 11, 2009

Da Silva, Ch. Salanek Filho, P. 2009. Capital social y cooperativismo agropecuario: una evaluación del funcionamiento de la cooperativa COPACOL/Paraná/Brasil. Revista de Ciencias Sociales (RCS) Universidad del Zulia, Venezuela. Vol. XV, No. 1, pp. 50 – 67. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011674005>

- Dalmoro, M. Wittmann, M. Klein, L.. 2008. A presença de fatores geradores de capital social em organizações de natureza cooperativa. 17 enero 2015  
<https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/viewFile/722/498>
- Fulton, M. Hammond, L. 1992. The rol of cooperatives. Examples from Saskatchewan. Journal of Agricultural Cooperation. Vol. 7: 15-39
- Hong, G. Sporleder, T., 2007. Social capital in agricultural cooperatives: application and measurement, Department of Agricultural, Environmental, and Development Economics, The Ohio State University, Columbus, Ohio [http://usaskstudies.coop/socialeconomy/files/congress07/hong\\_sporleder.pdf](http://usaskstudies.coop/socialeconomy/files/congress07/hong_sporleder.pdf)
- Mondelli, M. Gorga, L.. 2015. Organizaciones colectivas agrarias/agroindustriales: estrategias empresariales y políticas para su desarrollo competitivo. Anuario OPYPA, MGAP, Uruguay. Pág. 451
- Moyano, E. 2006. el asociacionismo en el sector agroalimentario y su contribución a la generación del capital social. Instituto de Estudios Sociales Avanzados (IESA-CSIC). Córdoba. España  
<http://www.iesa.csic.es/publicaciones/240220154.pdf>.
- Mozas, A. 2002. La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 40, pp. 165-193
- Neiman, G. Lindeman, T. Troilo, L.. Desarrollo Rural y Cooperativismo, Desafíos, oportunidades y estrategias. FAO – INTA, 2009 Pág. 25 - 42

- Nirenberg, Olga et al. 2000. Evaluar para la transformación. Ed. Paidós. Pag. 80 - 83
- Patton, M. Q., 1980. Qualitative evaluation methods. Beverly Hills, CA: Sage Pub., Inc..
- Presno, N.. 2001. As cooperativas e os desafios da competitividade. Estudos Sociedade e Agricultura, 17: p.119-144.
- Pretty, J., 1995. Participatory learning for sustainable agriculture. International Institute for Environment and Development, London, U.K. Volume 23, Issue 8, Pages 1247–1263
- RAE (Real Academia Española). Consultado mayo de 2016. Disponible en: <http://dle.rae.es>
- Rudio, Franz Victor. 2004. Introdução ao projeto de pesquisa científica. Ed. Vozes. Pág. 71
- Sautu, Ruth et al. 2005. Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. CLACSO. Pág. 48
- Sociedad de Fomento Rural de Colonia Suiza. 2014. [www.sociedaddefomento.com.uy](http://www.sociedaddefomento.com.uy). [En Línea]. 1 de octubre de 2014.
- Stoecker, R., 1991. Evaluating and rethinking the case study. The Sociological review, 39 (1), 88 – 111.



- Terra, J. P., 1984. Conclusiones del libro "Proceso y significado del cooperativismo en el Uruguay". CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) Pág. 317 - 333.
- Uphoff, N.. 2000. Understanding social capital: learning from the analysis and experience of participation. In: Dasgupta, P. y Serageldin, I. (comps). Social capital: A multifaceted perspective, Washington, DC.: Banco Mundial. 215 - 252
- Wilson, K. Morren, G.E.B.. 1990. Systems approaches for improvement in agriculture and resource management. New York: Mac Millan Pub.
- Yin, R. 1992. The case study method as a tool for doing evaluation. Current Sociology, 40 (1), 121 –137.

## 7. ANEXOS

### 7.1 LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES

<u>CUADRO N°</u>		<u>Página</u>
1	Los principales servicios y las actividades de la SFRCS.....	25
2	Balance anual del periodo 2013/14.....	29
3	¿Qué entiende Ud. por participación? .....	60
4	¿Cuál es el nivel de participación de los socios en la SFRCS? .....	61
5	¿Hay mecanismos de participación de los socios en la SFRCS? .....	62
6	En su opinión, ¿cómo funcionan estos mecanismos?.....	63
7	¿Hay necesidades de los socios que no estén cubiertas por la SFRCS?.....	65
8	¿Hay otros actores en la región que puedan cubrir esas necesidades?.....	67
9	¿Qué objetivos tiene o debería tener un servicio de asistencia técnica y extensión de la SFRCS?.....	67
10	¿Cuál es la ventaja principal de contar con este servicio para la SFRCS?.....	69
11	¿Cuál es la ventaja de contar con este servicio para el socio de la SFRCS ?.....	69
12	Indique la participación en los costos de insumos y servicios a la producción anual.....	70
13	Indique la participación en las ventas totales al año.....	70
14	Indique el grado en que repercutió en mejoras en su establecimiento.....	71
15	¿Qué ganó y qué perdió usted?.....	71
16	¿En qué medida los servicios de la cooperativa le permiten mejorar el desempeño del establecimiento?.....	72

17	Indique el grado de satisfacción con los servicios ofrecidos por la SFRCS.....	72
18	¿Existen necesidades no cubiertas y sentidas por los socios que deberían atenderse?.....	72
19	¿Qué valoriza?.....	73
20	¿Qué no valoriza?.....	74
21	¿Qué busca y que no lo encuentra en otro/este lugar?.....	74

**FIGURA N°**

**Página**

1	Región de influencia de la SFRCS.....	21
---	---------------------------------------	----

**GRAFICO N°**

**Página**

1	Fases del ciclo de vida de una cooperativa.....	12
2	Niveles de participación.....	16
3	Importe de las ventas. Informes económicos de las asambleas ordinarias anuales, en dólares americanos.....	30

## 7.2 INFORME RESUMEN COMPLEMENTARIO

Memorias anuales de los periodos 2007/8 a 2013/14 presentadas en las asambleas

<b>SECTOR</b>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Servicios</b>							
Distribución insumos	Camión de 7 ton.		Camión de 12 ton.	Aumento de 80%		Aumento de 20%	Camión de 30 ton. y disminuyen ventas
Ecógrafo	Demanda estable						
Planta de raciones	Planta propia		A capacidad máxima	Construcción nueva planta	Inicio actividad nueva planta	Nuevo equipamiento	Mejora eficiencia
Control lechero	50 predios			Aumento del 30%	Estable		
Trazabilidad	Se mantiene						
Almacenaje de quesos art.	Continua						

Planta de almacenaje			Transacción 1750 ton.		4 silos de 120 m3 c/u		
Supermercado			Exhibición	Mejor atención al público	Aire acondicionado; vestuarios; exhibición	Exhibición; continua reparto a domicilio	continua reparto a domicilio
<b>Comercialización</b>							
Granos	Se mantiene igual		Algo menores (sequía, tipo de cambio)	Estable	7.260 ton.	5.380 ton.	8.444 ton
Raciones	Es aceptada la nueva propuesta		Estable	Aumento de 168% en facturación	Ración 3.600 ton. y grano molido/subproductos 1.800 ton	Estable	Ración 3.999 ton. y grano molido/subproductos 4.637 ton

Plan grano húmedo	Estable		Menor volumen, menor precio, igual cantidad clientes	Aumentos: Sorgo 22% y Maíz 40%	Sorgo y Maíz 616 ton (aumento de 46%)	Sorgo y Maíz 674 ton	
<b>Producción</b>							
Cultivos de invierno	Area estable; altos precios de insumos		Menor en 45% (efecto clima en cosecha)	Aumento de 50%	2.525 há	4.595 há	2.265 há
Cultivos de verano	Estable		Aumento de Soja	Estable	Aumento en soja	Aumento en soja	7.681 há

Extensión							
Charlas	Clima, precios y nutrición		Conservación de suelos, seguridad en maquinaria	Promoción de variedades, manejo rodeo lechero y de rumen con diferentes dietas	Rotación cultivos, encierre estratégico, control malezas, panorama de la lechería	Promoción de variedades; manejo rodeo lechero	Promoción de variedades
Comunicación	Publicación 7mo año.					Apoyo de Estudiantes de Comunicación	
Capacitación y promoción			Cría de terneros	Riego		Grupo de jóvenes	Grupo de jóvenes

Certificación ISO 9001:2000	Auditoría aprobada						
<b>Inversiones</b>							
	Compra de 2,6 hás		Generador de 100 kw	Hipoteca de terreno			
	Cámara de quesos 10 ton						
	Camión de 7 ton.		Camión de 12 ton.	Autoelevador		Camión de 30 ton.	
<b>Institucionales</b>							
Programa de la Quesería Art.	Gestiones de apoyo						



INIA – MGAP - Int. Colonia	Campaña Margarita de Piria						
MGAP - Mesa desarrollo	Asistencia regular			SubMesa Este de Colonia	SubMesa Este de Colonia	SubMesa Este de Colonia – Fortalecimiento	
CND			Subsidios a lechería				
Fuerzas Vivas; ADE,CAF,CN FR	Asistencia regular						
CAF	Proyecto FOMIN		Concejo salarios			Act. para gerentes y técnicos	
Sociales	Transporte de liceales, donaciones y apoyo locales y a estudiantes de Facultad de Agronomía (UdelaR)						
<b>Organiza- ción</b>							

Gerencia				Nuevo Gerente			Nuevo Gerente
Consultoría			RRHH y plan de negocios				
Capacitación			Técnica	Técnica y de personal			

### 7.3 FORMULARIO DE ENCUESTA

<b>Participación</b>	
<b>1)</b>	¿Qué entiende Ud. por participación? Describir en pocas frases
<b>2)</b>	¿Cuál es el nivel de participación de los socios en la SFRCS? ALTO/INTERMEDIO/BAJO Fundamentar la respuesta
<b>3)</b>	¿Hay mecanismos de participación de los socios en la SFRCS? Describirlos
<b>4)</b>	En su opinión, ¿cómo funcionan estos mecanismos? ¿Generan espacios para que la gente plantee sus reclamos, opiniones, ideas?
<b>5)</b>	Hay necesidades de los socios que no estén cubiertas por la SFRCS? SI/No Si contestó si: Señalar las dos más importantes
<b>6)</b>	¿Hay otros actores en la región que puedan cubrir esas necesidades? SI/No ¿Quiénes?
<b>7)</b>	¿Qué objetivos tiene o debería tener un servicio de asistencia técnica y extensión de la SFRCS? Señalarlos
<b>8)</b>	¿Cuál es la ventaja principal de contar con este servicio para la SFRCS?
<b>9)</b>	¿Cuál es la ventaja de contar con este servicio para el socio de la SFRCS?

	<b>Servicios</b>	
<b>1)</b>	¿Cuál es el grado de vinculación comercial y/o uso de servicios de los socios?	SFR Colonia Suiza/ Otras coop./ Empresas no coop.
<b>1a)</b>	¿Cuál le parece a Ud. que es la incidencia en los costos de producción anuales para los socios?	SFR Colonia Suiza/ Otras coop./ Empresas no coop.
<b>1b)</b>	¿Cuál le parece a Ud. que es la incidencia en las ventas totales anuales de los socios?	SFR Colonia Suiza/ Otras coop./ Empresas no coop.
<b>2)</b>	¿Cuál le parece a Ud. que es el impacto de la gestión de calidad de la SFRCS a nivel predial de los socios?	Indicar en qué grado repercutió en mejoras en su establecimiento
<b>3)</b>	¿Qué ganó y qué perdió usted?	
<b>4)</b>	¿En qué medida le parece que los servicios de la cooperativa le permiten mejorar a los socios el desempeño del establecimiento?	Bajar costos/ Mejorar productividad/ Mejorar precios y condiciones de venta/ Confianza en precio justo/Otro
<b>5)</b>	¿Cuál le parece que es el grado de satisfacción de los socios con los servicios ofrecidos por la SFRCS?	Muy bajo/bajo/medio /alto/ muy alto
<b>6)</b>	¿Le parece a Ud. que existen necesidades no cubiertas y sentidas por los socios que deberían atenderse?	Señalarlas
<b>7)</b>	Específicamente ¿Qué le parece a Ud. que valorizan los socios de la SFRCS?	
<b>8)</b>	¿Qué le parece a Ud. que NO valorizan los socios de la SFRCS?	
<b>9)</b>	¿Qué le parece a Ud. que buscan los socios y no lo encuentran en otro/este lugar?	

## 7.4 RESPUESTAS

### 1era. Sección - Participación

#### Cuadro N° 3 – ¿Qué entiende usted por participación?

##### Definiciones de participación

Dar opiniones, sugerencias. Cuando la fusión, sí, o la fusión, no. Proceso de análisis con socios cuando la cosa está brava. Estar a la orden, aportando sin generar revuelo.
Dar la opinión.
Se comparte todo, ideas, decisiones, un montón de cosas que uno lo va incorporando en la práctica, al compartir las cosas después se llevan adelante
Siempre fui hincha de la SFRCS, del cooperativismo, el productor tiene que tener no beneficio pero la SFRCS es muy importante. Ser cliente, el crédito es importante.
Estar presente, primero, y de varias formas se puede estar presente. Dentro de la toma de decisiones, del aporte de cosas o simplemente con el uso de los servicios o de lo que se promueve comercialmente. No es que sean separados puede ser en los dos ámbitos.
Sentirse escuchado por el encargado, el gerente. Cuando se golpea una puerta buscando un insumo, te den lugar a participar e integrarte al sistema.
Puede ser en reuniones, dar opiniones, ayuda dando información de la competencia.
La relación de la cooperativa con el socio: ¡qué tiene que dar y recibir!
Aportar ideas; integrar la CD; sugerir cosas que uno ve de afuera porque no siempre se ven desde adentro, los comentarios de la gente arrimarlos.

Cuadro N° 4 - ¿Cuál es el nivel de participación de los socios en la SFRCS?  
 ALTO; INTERMEDIO; BAJO; Fundamente su respuesta

Los comentarios realizados sobre el nivel de participación fueron:

<p>Hay participación cuando hay algo sobre semillas, o una charla.          Acá está muy arraigado y hay competencia de otros comercios pero sin actividades como asambleas. Al socio le interesa el servicio y el precio y siente el capital de la SFR como propia.</p>
<p>Trabajan los que están en la comisión.          A nosotros nadie nos consulta</p>
<p>Desde la toma de decisiones, creo que es bajo.          Desde el punto de vista como un bien de uso, creo en la región es muy alta.</p>
<p>Es variado. Es bastante bueno, pero uno ve socios en otras empresas.          En las charlas, por ej., van 12 a 20 productores y el padrón tiene 350 – 400, es baja.          Ahora p ej. Cuando la SFRCS precisó de los socios, los socios aparecieron como cuando se hizo la compra del predio donde está ahora, hace 20 años.          Actualmente la participación no es mucha.          Se perdió aquello de que al ser socio era medio consecuente, ahora manda la plata (visto de adentro)</p>
<p>En general es alto.          Hay un grupo de socios activos y que ves poco en otras instituciones.          Todo se canaliza por la SFR, la participación es buena.</p>
<p>Es bajo</p>
<p>Considero que lo que uno puede ver en la asamblea te demuestra el interés que tiene la gente.          A veces somos pocos.</p>

Cuadro N° 5 – ¿Hay mecanismos de participación de los socios en la SFRCS?

Mecanismos de participación.

La más formal es la asamblea, aunque no ha pasado de 30 socios y ahora menos
No hay, no llegan al productor
Hay mucha gente que no participa, no se arrima
En las reuniones son siempre las mismas caras
No sabe
Se ha quedado un poco; había más charlas, se invitaba más a los socios a las charlas
Desde el ámbito directriz, se han hecho acciones que han removido, por ej. Cuando se analizó la fusión. Se replanteó todo, el sistema cooperativo, la forma, el sentido de pertenencia; durante un par de años donde el asociado por lo menos opinó. Fue un momento histórico de la cooperativa en los 100 años de vida, un momento de efervescencia en el que "cada uno entiende cómo debe ser"
Siempre se hace, pero la respuesta es prácticamente la misma
Si se hace una reunión para plantear un negocio puntual al socio, lo vas a tener.
Reuniones, charlas, veo poca participación, en la asamblea van 20 y no opinan
La Comisión Directiva ha llamado a socios para temas puntuales, por ej. para tratar el llamado a nuevo gerente
No son muchos
Informan cuando hay charlas, ofertas, reuniones con otras instituciones e invitan a participar

Cuadro N° 6 - En su opinión, ¿cómo funcionan estos mecanismos?

¿Generan espacios para que la gente plantee sus reclamos, opiniones, ideas?

1) Espacios que funcionan:

En las charlas se ve intercambio
Genera un buen espacio con grupo de jóvenes
Reuniones de charlas técnicas, asesoría para problemas del tambo
En lo comercial, si hay apoyos que el socio hace uso como por ej. Aportes técnicos, charlas, asesoramiento, recibe información gratuita en forma particular, es decir es exclusivo del socio. Esto ha sido uno de los grandes motores a la innovación, al desarrollo, a la puesta en práctica de novedades.
Cada cual tiene sus ideas y puede plantear; dar sus ideas
Hay instancias. La asamblea se ha ido devaluando, creo que el asociado no tiene en cuenta la importancia que tiene la asamblea, siendo que es una oportunidad de dejar planteadas las inquietudes. Creo que todos los años la Comisión Directiva hace reuniones ampliadas y de consultas a socios.
Para eventos especiales se invita a socios a que participen colaborando en la organización, esto es una buena medida, la de tener en cuenta e invitar a los socios a una reunión y la formación de 1 subcomisión
Si. Están las puertas abiertas de cualquier encargado y se reciben
Con la gerencia que había ahora, no había problema
Si haces un reclamo se le plantea a la gerencia
Dialogo con el encargado comercial de agro



## 2) Cuestionamientos del funcionamiento

No sabe
Falta gente actualmente y que antes promovía charlas. No hay porque al faltar esas charlas no hay oportunidades de plantear los temas. Antes daban una charla de cultivos de invierno o verano y salía un plan de venta, ahora no hay
Hay pocos momentos en los que el socio se vea tentado a participar
A nivel directivo, ha sido bajo y quizás no se han encontrado los mecanismos
No hay muchas propuestas
Me deja algunas dudas, he hecho sugerencias y a veces no están abiertos a la receptividad de ideas
Tienen que buscar más la opinión de los socios
No dejar un hojita sino escarbar por tel. o con un empleado de referencia de la SFR
Hace unos años hubo encuestas
No sé si está el libro de quejas
Deberían estar más abiertos, referido a buscar, tendrían que haber salido antes. Cuando las cosas no andaban bien se demoró en resolver, se cerraron, deberían haber buscado la opinión de la masa social

## 3) Otros comentarios

La gente no está preparada para entender un balance - es un punto débil
Sucedde que si algo no me gustó, me voy a otro lado porque total vale lo mismo
Por lo general el productor es de meterse poco

Cuadro N° 7 – Hay necesidades de los socios que no estén cubiertas por la SFR?

SI/No; Si contestó sí: Señale las dos más importantes

1. Las necesidades de los socios

No opinaría, porque desde que se inició se apoyó la parte escolar y en eso estuvo bien
A grandes rasgos, no veo un rubro así que no esté cubierto.
No me doy cuenta, que falten algunas sales minerales de cierta marca por ej.
Es difícil decir cuáles son más importantes porque cada uno puede tener una opinión del tema; se han ido cubriendo a través de los años, ha ido evolucionando en la institución. Se ha ido adaptando, en los últimos 3-4 años, por ej. en la agricultura, dentro del área de la región que la cooperativa maneja, se ha ido adaptando a las transformaciones, creo que "dentro de lo posible se ha hecho lo correcto"
Debería haber una mirada de largo plazo para la comercialización de otros productos como las partes láctea y carne, son los 2 rubros que dentro de los asociados son fundamentales. Seguramente no se han podido llevar adelante por las características diferentes de cada una, el negocio de la carne y la leche tal vez a través de una asociación estratégica sería una de las cosas pendientes, para que las cooperativas participen de alguna manera, para estar más informados de lo que está pasando en otros niveles, no solo productivo sino en la parte comercialización. Los socios consumen dentro de la SFRCS los insumos para producir leche, carne y granos; dentro de la parte agricultura, a pesar de lo mucho que hay para hacer, ha existido un proceso bastante rápido de adecuación; dentro de la carne y los lácteos, específicamente los quesos artesanales se han hecho esfuerzos importantes pero no se han logrado resultados. La cámara refrigerada es resultado de los trabajos y es para maduración de quesos, es un servicio, pero no se logró la parte comercial. La SFR ha invertido mucho tiempo, pero creo que

habría que seguir insistiendo
Un camión para distribuir a granel porque los socios han mejorado las instalaciones.
La organización de un sistema de uso de maquinaria agrícola pero no ha funcionado y quizás no le convenga entrar en eso.
Debería haber más reuniones sobre temas agropecuarios.
Visita a los productores porque no sé si los técnicos piensan que molestan a los productores porque le quitan tiempo a uno pero yo pienso que no es así. Hace 5 o 6 años atrás tenía la visita más seguida del técnico.
Una planta de silos más grande, más capacidad para granos.
Una balanza (está en proyecto).
Maquinación-limpieza de semillas.
La apicultura, pero las cooperativas se durmieron hace un tiempo.

## 2. Otros comentarios (inc. no socios)

Supongo que por algo funcionan empresas privadas, porque brindan servicios que no brindan las cooperativas
El privado da un trato personal como a un cliente en cambio en la cooperativa sos uno más, sos un número, y eso es lo que le falta a la cooperativa
Hay un individualismo increíble marcado al tener que definir por la fusión. Por 2-3 años se trabajó por la fusión,..., en todas las asambleas se informaba y se pedía el aval para seguir; sin embargo algunos de esos socios después se opusieron. Se consultó, nadie quiere ser contrario pero cuando a partir de mañana la institución pase a ser una sola, nos quedamos sin gente. No era el momento.

Cuadro N° 8 – ¿Hay otros actores en la región que puedan cubrir esas necesidades? SI/NO; ¿Quiénes?

La SFRCS debería hacer bien lo que ya hace, sobre todo la organización de recursos humanos; al no tener un "dueño" es más difícil de gestionar
El gerente (de una empresa privada) te dice "que es lo que precisas, te mando un camión, te mando un Ing. Agrónomo?", da la solución de forma ejecutiva
Desde el punto vista de la cadena de la carne, hay varios actores y no se necesita, en cierta manera, pero el sistema cooperativo tiene otro manejo que es dar valor agregado a la comercialización
En la cadena láctea, debe ser la zona del país donde hay la mayor cantidad de industrias de porte chico y mediano, como que el productor no necesita supuestamente porque aparentemente está cubierto pero si hubiera un pool de leche habría otras formas de negociar con las propias industrias y eso no se está teniendo en cuenta.
La semilla se limpia en otras empresas (cooperativas y no)
Si CRADECO, por no ir más lejos, (aunque) me gusta concentrar, tener una lista, más bien por mi tiempo y comprar todo en SFRCS.
Si hay mejor precio en Cufre, de un producto, se lo hago ver al encargado comercial.

Cuadro N° 9 – ¿Qué objetivos tiene o debería tener un servicio de asistencia técnica y extensión de la SFRCS?

Siendo la capital del queso, no tiene un técnico en lácteos .
Ayudar al productor a que le erre lo menos posible, acompañar al productor.
Que al socio le vaya bien.
Que al socio, todas las dudas o macanas que esté haciendo tenga un apoyo, que le ayuden a estudiar una solución.
Buscar la excelencia.
Que brinden las herramientas para que te vaya bien.

En esta zona lechera y de pequeños-medianos productores familiares es importante la visita al establecimiento. Una visita técnica enganchada con un plan de ventas.
Promover. Tanto las nuevas técnicas para que el socio tenga un mejor uso de las mismas, - la empresa particular tiene sus objetivos muy enfocados al interés económico y una SFR "por ahí tiene una mirada más global de la región" - y llevar un interés técnico a un interés más general y más global.
La asistencia tiene que estar de principio a fin, Ing. Agrónomo, Veterinario y Técnico Lechero. Incluso debería contar con Contador y Abogado.
Como objetivo hay que apoyar al productor en todo.
Tal vez tendría que tener un extensionista que no sea vendedor.
Un extensionista que realmente se dedique, porque cuando llega la zafra están para atender los camiones
Apuntar a que la gente adopte nuevas tecnologías.
Tendría que apuntar a la parte lechera y menos a la agrícola.
La cooperativa nació y creció con productores lecheros.

#### Otros comentarios

Es difícil reunir lo teórico con lo práctico.
Si no apuntas bien en el proceso, podés equivocarte.
El servicio técnico hace años que es malo. Ahora este muchacho a mi juicio anda bien, bien preparado.

Cuadro N° 10 – ¿Cuál es la ventaja principal de contar con este servicio para la SFRCS? Ventajas de un servicio de asistencia técnica y extensión para la organización

Con asesor va a vender más insumos
Facturar más
Aumentaría bastante las ventas
Al brindar servicios, buscará agarrar socios
Llegar al socio, a través del técnico, estar en contacto con el socio, a veces la campana de resonancia de las conformidades o disconformidades que hay, creo que el técnico es la llave directa
La conversación afuera en el campo mismo, hay otra conversación diferente a la que hay en el mostrador, o con el propio gerente. Genera una información muy directa del socio a la propia dirección de la SFRCS
Si a mí me dan un buen servicio, me lleva a ser cliente, crea necesidades.
Es la manera de arrimar a la gente, que la gente evolucione y así evoluciona la cooperativa vendiendo insumos y la tecnología
Está el servicio de nutrición animal que no se utiliza

Cuadro N° 11 – ¿Cuál es la ventaja de contar con este servicio para el socio de la SFRCS? Ventajas de un servicio de asistencia técnica y extensión para el asociado

Se venden insumos para industria y debería tener un respaldo para el que está comprando; por ejemplo el uso de clorados con agua caliente y la culpa sería de la SFRCS.
Deberían haber más reuniones sobre temas agropecuarios
Es una herramienta más para progresar
Ofrecerle la parte técnica. En el caso de un lechero/quesero la SFRCS tiene todo: insumos, raciones, supermercado.
Creo que el productor lo que tiene del técnico es generalmente una vista imparcial, no fijada en un punto, sino una mirada más global.
Una herramienta más para defenderse
.. Es gratis pero es un abuso recorrer todo el campo.

## 2da. Sección - Servicios

1. ¿Cuál es el grado de vinculación comercial y/o uso de servicios de los socios?

Cuadro N° 12 - ¿Cuál le parece a Ud. que es la incidencia en los costos de producción anuales para los socios?

A la mitad les parece que la incidencia de la SFRCS es mayor a 50% de los costos de producción.
---

A la vez, las otras cooperativas y empresas no cooperativas estarían incidiendo en alrededor de un tercio de los costos de producción.
--

Cuadro N° 13 – ¿Cuál le parece a Ud. que es la incidencia en las ventas totales anuales de los socios?

Se entiende que la incidencia en las ventas de la producción anual de la SFRCS y las otras cooperativas es menor a un cuarto.
---

Parece que se canalizan más de $\frac{3}{4}$ partes de las ventas a través de las empresas no cooperativas.
---

Cuadro N° 14 – ¿Cuál le parece a Ud. que es el impacto de la gestión de calidad de la SFRCS a nivel predial de los socios?

En qué grado repercutió en mejoras en su establecimiento

Aproximadamente la mitad entienden que la gestión de calidad repercutió en un grado alto y muy alto.
--

A la vez, un tercio lo consideró muy bajo.
--

A unos pocos les parece que la repercusión está en un nivel medio.
--

Cuadro N° 15 - ¿Qué ganó y qué perdió usted?

No perdí nada; cuando hubo problemas, la SFRCS respondió; no originó pérdidas (para el establecimiento).
Desconozco
Tal vez, uno como socio no capta la mejora.
Buena, no sé si continúa o no (sistema de gestión de calidad); ve que la SFR se ha quedado un poco.
Dentro del manejo operativo no ha tenido incidencia, ha mejorado en la oferta de insumos, hay mayor oferta, cosas que no hay que ir a otro lado a comprarlas y es una mejora para el establecimiento. Hay una clara mejora, aunque en la gestión no.
Noté mejoras en el galpón de distribución de insumos aunque en el de raciones no marcha bien, es lenta. Mejora de atención en el mostrador.
No cree en el sistema (de gestión de calidad).
Calidad y garantía de los insumos; el ISO da garantías.

Cuadro N° 16 - ¿En qué medida le parece que los servicios de la cooperativa le permiten mejorar el desempeño del establecimiento?

<b>Concepto</b>	<b>Mejora en el desempeño</b>
Bajar costos	A la mitad le parece alto y muy alto. Un cuarto lo considera medio y el resto bajo y muy bajo.
Mejorar productividad	Se entiende que es medio a muy alto
Mejorar precios y condiciones de venta	La mayoría lo considera medio a alto sin llegar al mayor grado. A la vez, también se visualiza que hay niveles bajos y muy bajos
Confianza en precio justo	A la mayoría le parece alta y muy alta.



Cuadro N° 17 - ¿Cuál le parece que es el grado de satisfacción con los servicios ofrecidos por la SFRCS?.

La satisfacción con los servicios les parece alto y muy alto en aproximadamente la mitad de los casos.
El grado es medio de acuerdo a la mitad de los casos.
Ninguno visualiza baja o muy baja su satisfacción con los servicios.

Cuadro N° 18 - ¿Le parece a Ud. que existen necesidades no cubiertas y sentidas por los socios que deberían atenderse?

No estoy informado y no he recibido comentarios, excepto el que no se realice la parte comercial en quesos artesanales, pero el tema del iva no se ha resuelto; no se ha podido llevar a adelante la comercialización
Debe haber pero no sabe.
Debería haber más reuniones sobre temas agropecuarios.
Lubricantes y cubiertas.
El perfil de los técnicos.
A nivel sentido en general creo que no. Se puede tener opinión particular de cosas pero que sepa que un número importante de productores tenga necesidades, creo que no. Están cubiertas por otras instituciones.
Una planta de silos más grande, más capacidad para granos. Una balanza (está en proyecto). Maquinación-limpieza de semillas
No me doy cuenta de nada
Tiene un camino largo para recorrer. Hay que llevar adelante algunos negocios en forma integrada
Ha mejorado mucho últimamente por la competencia, tendrá carencias pero ...

Responda específicamente.

Cuadro N°19 - ¿Qué le parece a Ud. que valorizan los socios de la SFRCS?

El cometido social: ayuda a instituciones, pagar micro (transporte escolar), reparto de vacuna (antiaftosa), actor activo cuando aftosa, beneficios para instituciones (urbanas y rurales).
El supermercado.
El hecho de ser cooperativa, no hay un dueño atrás, todos somos dueños.
Se preocupan de hacer jornadas o charlas para la capacitación.
Brinda todo lo que necesita el productor.
Valoro que ha habido un crecimiento y una mejora continua en los últimos años.
La participación en la comisión directiva, sentirme integrante de la SFRCS.
Se refiere a la asamblea por la fusión y está de acuerdo en llevar adelante actividades en conjunto pero sin perder identidad, "esta se debe defender a muerte", son valores creados acá, en el pueblo.
La SFRCS marcó presencia en la Escuela de Lechería de Colonia Suiza, en la Comisión de las Fuerzas Vivas, en el liceo de secundaria, "en un montón de cosas", ahora con un espacio para entrenar perros-guías para ciegos. La inserción en la comunidad.
Valorizaba al gerente (Gato renunció en julio 2014), me daba placer la persona, ¡cómo hablaba y lo voy a extrañar; me sentía tranquilo!
La cámara es una buena cosa, un servicio, porque el que no tiene cómo conservar el queso; si no es rentable, será porque está mal manejado. También hay en SOFOVAL. Yo la usé y muchos la podrían utilizar.

Cuadro N° 20. ¿Qué le parece a Ud. que NO valorizan los socios de la SFRCS?

Asesoramiento técnico, porque tengo particular.
No me doy cuenta que podría ser.
No veo nada que vea mal que lo haga.

Cuadro N° 21 – ¿Qué le parece a Ud. que buscan los socios y no lo encuentran en otro/este lugar?

:

<i>... no lo encuentra en <u>otro</u> lugar</i>
Tiene cubierto lo que necesita.
Seguridad comercial de la SFRCS.
La parte de supermercado.
En el medio se encuentra todo y muchas veces hay cosas que tiene la SFRCS aunque no las compro ahí como forma de relacionamiento con la comunidad.
El sistema cooperativo debe estar sano pero no tiene que ser excluyente, monopólico, para que tenga vigencia el cooperativismo tiene que ser inteligente para generar convivencia con el entorno.
<i>... no lo encuentra en <u>este</u> lugar</i>
Ofrecer al productor un mosquito o una sembradora
El supermercado debería tener más promociones; falta marketing; falta agresividad; no aprovecha las ventajas por su propia estructura.
El sábado a la tarde, que esté el galpón cerrado es un problema. Reconoce la dificultad de organización laboral y que quizás sería de octubre a abril.
Servicios ágiles de la empresa privada.
Balanza, servicio de asistencia integral en la zona, al técnico no tenés que llamarlo, no tiene que esperar, él tiene que ir al campo.

Traje queso y me sale caro; lo hice el verano pasado y este no, no me paga la diferencia a la venta.

No manejan buenos precios, no compite con los que hay aquí en la vuelta.