

# INNOVACIONES EN LAS COOPERATIVAS AGRARIAS URUGUAYAS

---

**Proyecto: Apoyo al fortalecimiento de las capacidades de innovación en el sistema cooperativo agroalimentario del Uruguay**

**Programa ESFIM – Uruguay - Fase III 2011**

**Cooperativas Agrarias Federadas (CAF)**



---

## REPORTE PRELIMINAR

**José E. Bervejillo**

**Gabriel Giudice**

**Mario P. Mondelli**

*Setiembre de 2012*

## Introducción

Este reporte resume las principales conclusiones y recomendaciones que surgen del relevamiento de campo llevado adelante por el equipo de consultores del proyecto “Apoyo al fortalecimiento de las capacidades de innovación en el sistema cooperativo agroalimentario del Uruguay”<sup>1</sup>.

El **objetivo general** del proyecto fue “contribuir fortalecer las capacidades de innovación del sistema cooperativo agroalimentario de Uruguay como forma de mejorar la cohesión, la competitividad y el acceso a nuevas oportunidades de mercado”. Dentro de este objetivo general se enmarca el **objetivo específico** de realizar un diagnóstico sobre las problemáticas y limitaciones que experimentan las cooperativas para innovar, para lograr una mejor inserción en los mercados.

Este reporte resulta del análisis de las entrevistas realizadas por los autores a directivos, gerentes y funcionarios de 18 cooperativas socias de CAF. El trabajo de campo, que fue realizado durante los meses de febrero a abril de 2012, consistió en la casi totalidad de los casos de visitas a cada cooperativa con entrevistas personales a un directivo actual, el gerente, un socio de trayectoria (directivo o no) y un funcionario en contacto directo con los socios. Para las entrevistas se siguió un cuestionario de preguntas mayormente abiertas.

En las siguientes tres secciones que componen este reporte, se presenta: (i) un análisis de los principales cambios en el sector agropecuario con particular énfasis en el negocio que operan las cooperativas de CAF. Segundo, las principales conclusiones entorno a las innovaciones realizadas por las cooperativas. Tercero se esbozan las recomendaciones iniciales para reforzar y potenciar las innovaciones y la capacidad adaptativa de la cooperativas agrarias uruguayas.

## El Contexto: Cambios en el Sector Agropecuario

### *Agricultura de secano*

El cambio más significativo en la cadena de negocios asociados a la agricultura de secano refiere a cambios organizacionales que reconfiguran la forma en que se coordinan las actividades productivas desde el suministro de insumos, de servicios, la producción, y las etapas de transformación y comercialización. Se ha consolidado un nuevo modelo de empresas especializadas que operan en red y coordinan sus actividades con base en diversas modalidades de contratos. La producción está más concentrada en empresas que controlan grandes superficies al tiempo que contratan con terceros muchas de las actividades del proceso de producción como siembra, aplicaciones de agroquímicos, cosecha, transporte, comercialización. Esto es, existen numerosas empresas involucradas en la producción que operan en forma de redes especializadas.

---

<sup>1</sup> El Proyecto es coordinado por Lucía Pittaluga y Carina Narbondo. El informe final del mismo será presentado próximamente.

Cambios en la comercialización y uso de instrumentos para controlar riesgo-precio reconfiguran la forma en que se hacen los negocios en agricultura, en particular, cómo se protege la producción de fluctuaciones en precios internacionales de granos. Estos instrumentos de manejo de riesgo-precio han sido adoptados en gran medida en el cultivo de soja con cobertura de más del 70% de la superficie sembrada, seguido en intensidad de adopción por cebada, pero en menor medida en otros cultivos como trigo, maíz, o girasol.

La agricultura de secano se ha expandido fuertemente hacia nuevas localidades y demanda servicios de empresas especializadas en donde tradicionalmente no existían estos servicios. Para las cooperativas, estos cambios son de particular relevancia. El efecto más directo deviene de la salida de productores socios de la actividad de producción y la emergencia de nuevos agricultores que si bien son socios potenciales, tienen características diferentes y demandan otros servicios de la cooperativa. Asimismo, los socios tradicionales también demandan nuevos servicios. El efecto indirecto deviene de la emergencia de numerosas empresas especializadas de servicios a la producción. Esto se traduce en una mayor competencia en el negocio que opera la cooperativa que es brindar servicios de apoyo a la producción y comercialización agrícola.

Si bien la última década se caracteriza por un ambiente económico favorable en la agricultura de secano uruguaya en términos de precios y rentabilidad, las empresas que operan en este sector enfrentan un ambiente con fuertes presiones competitivas y nuevas oportunidades que obligan a reconfigurar la estrategia comercial. En este contexto la amenaza para las empresas no deviene estrictamente por la salida del negocio, sino por la capacidad de explotar oportunidades de negocios y no perder participación de mercado en el negocio agrícola.

### *Lechería*

La cadena láctea está fuertemente signada por la presencia cooperativa ya que el 78% de los productores y el 78% de la leche se encuentran bajo dicha modalidad. La lechería uruguaya se ha distinguido de otros rubros por su alta capacidad de organización y “densidad” institucional. La tradición de organización de diferentes emprendimientos asociativos para superar restricciones o hacer economías de escala (a través de una red de organizaciones de productores, gremiales de alcance local y nacional) apoyados en un sistema de pagos instrumentado desde la industria, es uno de los elementos que facilitaron esta institucionalidad. Otro elemento clave que explica esta mayor vocación de cooperación tiene que ver con el carácter perecedero de la materia prima y la necesidad por parte de la industria, de contar con cierta estabilidad en el acceso a ella.

CONAPROLE ha sido y sigue siendo la principal industria lechera del país y su evolución ha pautado el desarrollo del sector. Las cooperativas ocupan un rol preponderante en la captación de materia prima a nivel mundial. Sin embargo, la presencia de empresas transnacionales lácteas en países como Argentina y Brasil ha conducido a un fuerte proceso de absorción o eliminación de cooperativas (algunas de gran porte).

La industria ha venido creciendo en el mercado externo. El mercado mundial de productos lácteos es uno de los más protegidos, con países que aplican fuertes subsidios y trabas de diverso tipo, a pesar de lo cual, la proporción que se comercializa (respecto a la producción) a nivel mundial ha aumentado de 3% a 6%. La industria nacional no tiene una estrategia comercial coordinada en el exterior. Las

empresas compiten por la materia prima en el país y compiten en el mercado externo entre ellas por los clientes. Esta competencia se da fundamentalmente en los quesos, ya que en forma dominante solo una empresa exporta leche en polvo.

El sector primario ha crecido por décadas a una tasa acumulativa anual del 4%, y en los últimos 5 años lo hizo a una tasa del 8%. Los primeros años del 2000 fueron caracterizados por una fuerte crisis del país y del sector. El crecimiento de la década de los '90 estuvo pautado por un alto endeudamiento en condiciones no siempre convenientes para el productor. El comportamiento posterior a la crisis supuso una recomposición de los pasivos y un manejo más conservador de los aspectos financieros ponderando el riesgo y la relación beneficio/ costo de las inversiones necesarias para incrementos subsecuentes de productividad.

Entre el año 2000 y el 2007 se redujo la cantidad de productores remitentes de leche de 3.149 a 2.791 (11,4%). Reducción que está mayoritariamente concentrada en aquellos con menos de 50 hectáreas de superficie. Se reduce también la superficie destinada a la lechería en un 12,7%. Esto fundamentalmente explicado por el retiro de prácticamente un tercio de las explotaciones de más de 2500 hectáreas (de 32 a 22) que explican un 44% de la reducción de la superficie destinada a la lechería. En contrapartida la producción remitida registra un crecimiento del 32,5%. Las explicaciones de este crecimiento se pueden encontrar en un aumento de la cantidad de ganado lechero, un incremento en las vacas en ordeño y del tamaño promedio de los establecimientos, así como mejoras en la eficiencia del sector.

La productividad ha crecido en los últimos años en base al incremento del desempeño individual de los animales en ordeño y del incremento de la dotación (mas vacas por hectárea con mas producción de leche). Los cambios tecnológicos más destacados en el sector lechero se pueden sintetizar en: a) incorporación de nuevas variedades de semillas forrajeras fundamentalmente en gramíneas perennes y anuales, sorgos forrajeros y sileros de baja lignina, y maíces con eventos que los hacen resistentes a glifosato e insectos; b) incorporación de nueva maquinaria, tal como la siembra directa en las aéreas de producción de leche, pulverizadoras de alto rendimiento, máquinas para la cosecha y acondicionamiento de reservas forrajeras y para la distribución del alimento; c) mejora en la asignación del forraje y su utilización, incorporando la dimensión del comportamiento animal (tiempo de pastoreo, descanso, rumia, traslados).

Este último es seguramente el cambio más sustancial de los últimos 10 años, con un impacto relevante sobre la productividad, al reducirse el pastoreo directo de los animales y aumentar los niveles de suplementación con reservas forrajeras y concentrados (granos, subproductos y raciones), acompañado de un aumento de la carga. Pero los cambios tecnológicos a nivel de las empresas del sector primario se concentran en aproximadamente un tercio de las unidades, las cuales explican el 70% del crecimiento en los últimos cuatro años.

### *Ganadería*

El crecimiento de la productividad del subsector pecuario se apoya en los cambios ocurridos en la fase de terminación del ganado sin que hayan ocurrido cambios de impacto equivalente en la fase de cría. Junto a la reducción del área de pasturas cultivadas, que eran realizadas mayormente en

asociación con trigo, la suplementación con alimentos concentrados (raciones elaboradas con granos y subproductos vegetales), silos o fardos, ha adquirido mayor relevancia en la última década.

La productividad ovina, en términos de carne ovina por unidad ganadera, ha crecido considerablemente más que la vacuna. Con una reducción sustancial del stock ovino y un cambio en la orientación dominante del sistema de producción, donde la carne sustituye a la lana, hoy el país produce 3.4 veces más carne ovina por unidad ganadera de lo que producía en 1980. No obstante, el valor bruto de la producción de lana sigue siendo algo superior al valor de la carne ovina.

En términos institucionales las dos innovaciones más importantes del sector son la universalización del sistema de trazabilidad y la instalación de las llamadas “cajas negras” en la industria frigorífica. El sistema de trazabilidad fue introducido en 2006 y desde 2010 la totalidad del rodeo vacuno uruguayo está identificado mediante un dispositivo electrónico individual y obligatoriamente. La creación del SNIG (Sistema Nacional de Información Ganadera) constituye la principal innovación organizacional de la institucionalidad pública agropecuaria. Junto con el SIRA (Sistema de Información y Registro Animal), el SNIG implica una novedad en términos de instrumento de control y manejo de información pecuaria.

## Las Cooperativas y la Innovación: Principales Conclusiones

Las cooperativas incluidas en este reporte constituyen un grupo heterogéneo, tanto en tamaño como en las características de o los negocios dominantes. Por lo tanto, las conclusiones que se enumeran a continuación no son igualmente válidas para todas las cooperativas. Pueden ser de mayor relevancia para algunas cooperativas y poco importantes para otras.

La primera conclusión importante y bastante generalizable es que las cooperativas gozan de la **confianza de los productores**. Existe una amplia coincidencia en que el principal factor de competitividad y a la vez, la mayor fortaleza del sistema cooperativo, radica en su confiabilidad, su transparencia, la existencia de una “marca” cooperativa de solidez institucional.

Como contrapartida, **el asunto de la innovación no está, en muchos casos, muy alto en la lista de prioridades**. Las preocupaciones centrales no pasan por cómo definir una estrategia de innovación. Más bien parecería que, aunque sin negar su importancia, la acción de innovación queda supeditada a prioridades de tipo comercial. De hecho, las redes de vínculos entre cooperativas, y entre éstas y el sector privado no cooperativo o el Estado, son principalmente de tipo comercial, de financiamiento, de intercambio de información. Las redes de innovación son débiles.

**Las cooperativas tienen dilemas y procesos similares pero los esfuerzos tienden a ser separados y desconectados** Existe un potencial de difusión de las innovaciones exitosas implementadas y los aprendizajes que de ello resultan entre las cooperativas. Algunas innovaciones constatadas en esta investigación no fueron identificadas por los entrevistados como tales, sino que fueron relatadas como cambios rutinarios no asociados a innovaciones o cambios que tienen impactos relevantes.

Los **cambios organizacionales** hacia adentro de las cooperativas llevan ya varios años de acumulación. En algunos casos están más consolidados, en otros menos, pero el paradigma

tradicional de la cooperativa dirigida por directores-gerentes está superado. Las cooperativas en general tienen hoy una estructura de gestión de negocios mucho más profesionalizada que hace 10 o 15 años. Sin embargo, la preocupación acerca de la **captación y retención de recursos humanos capacitados** es casi universal y esto pone un signo de interrogación sobre el futuro de las organizaciones.

**La expansión de la agricultura de secano registrada en el país en la última década, ha puesto presión sobre todas las cooperativas**, aún aquellas situadas en regiones tradicionalmente ganaderas, en donde hasta hace pocos años no existían ni la infraestructura, ni los servicios, ni los equipos necesarios para desarrollar la agricultura a gran escala. La expansión de la agricultura tiene tres consecuencias sobre las actividades de las cooperativas: (i) ejerce presión sobre la asignación de la tierra, afectando las decisiones de los socios de continuar o no en la actividad productiva; (ii) abre oportunidades de crecimiento en tanto se dinamiza la demanda de insumos y abre la puerta a la participación en el mercado de servicios; (iii) emergen nuevos productores con demandas diferentes a los socios tradicionales que provoca el desafío de captarlos por parte de las cooperativas.

**El crecimiento del sector cooperativo de los últimos años está atado al crecimiento de la agricultura.** Esto es válido aun para las cooperativas insertas en las regiones más típicamente ganaderas, que han visto su propio crecimiento vinculado a actividades agrícolas. Las cooperativas no han logrado hasta ahora un medio eficaz para captar una porción, por mínima que sea, en el mercado de ganado, ya sea de reposición como de faena.

La presencia de otras empresas, en general de gran escala y con facilidades de financiamiento que no tienen las cooperativas, genera un **escenario de alta competencia con grandes desafíos para las cooperativas**. En el negocio de las cooperativas de granos y de semillas aumenta la competencia con entrada de las principales empresas transnacionales. Las empresas dominantes en este segmento tienen capacidad financiera para articular negocios integrales con los productores y utilizan diversos instrumentos de comercialización para el manejo de riesgo-precio. La mayoría de las cooperativas consideradas en este reporte están recién saliendo de situaciones financieras comprometidas. Las condiciones generales de la actividad del sector agropecuario han permitido que aquellas cooperativas con serios problemas financieros pasados estén hoy en mejores condiciones como para rediseñar sus estrategias de crecimiento. Sin embargo, la competencia del sector privado lleva ya algunos años de ventaja y para acompañarlo se requiere capacidad de decisiones rápidas, disponibilidad de capital y disposición para invertir.

No obstante lo anterior, **las cooperativas han implementado un conjunto de innovaciones destacadas que demuestran capacidades de adaptación en un contexto de gran dinamismo**. Los cambios incorporados abarcan un conjunto diverso de áreas que van desde aspecto tecnológicos como la modernización de las plantas de silo hasta aspectos organizacionales en temas de la interna de la cooperativa y de cómo se relaciona con socios, proveedores, y compradores.

Se destacan aquí cuatro de las innovaciones implementadas por las cooperativas de granos que revelan capacidades de adaptación e innovación. Estas innovaciones revelan además el papel relevante que tienen las cooperativas en agregar valor a los socios.

- La alianza **Grupo Trigo** entre 7 cooperativas y el INIA representa una innovación que integra aspectos tecnológicos y organizativos de trabajo en red. Esta alianza permite aprovechar el conocimiento de las cooperativas en el desarrollo de variedades de trigo. Asimismo, permite a los productores apropiarse de los beneficios tanto en lo que refiere a valor de uso por disponer de variedades adaptada a su realidad productiva como la apropiación que deviene de poseer derechos de propiedad en las variedades generadas.
- La **redefinición de la estrategia de desarrollo** de la cooperativa. La mayoría de las cooperativas han redefinido su estrategia de desarrollo en los años recientes y han implementado cambios en la estructura organizacional interna para implementar las nuevas directrices de desarrollo.
- La fusión de cooperativas que dan origen a **Copagran**. La readecuación de cooperativas locales a una cooperativa nacional representa un proceso de cambio organizacional muy intenso que le permite implementar estrategias y competir exitosamente con empresas de gran tamaño en el mercado de granos.
- Las **alianzas con empresas no cooperativas** como, por ejemplo, con empresas comercializadoras o la agroindustria cervecera. Estas alianzas le han permitido aprovechar ventajas comparativas y para bajar riesgo en las inversiones en expansión y construcción de nuevas plantas de silo. El conjunto de alianzas y fusiones realizadas por las cooperativas entrevistadas arroja un panorama interesante y promisorio de las estrategias y cambios que han implementado las cooperativas. La realización de alianzas y fusiones son destacadas en la literatura como uno de los patrones de competitividad de las cooperativas dinámicas a nivel internacional.

El conjunto de innovaciones identificadas en esta investigación revela también áreas de innovación en que las cooperativas son menos activas o no han logrado consolidar cambios relevantes. Las innovaciones descritas son en general readecuaciones de la cooperativa al nuevo contexto competitivo orientadas a mejorar la eficiencia en las actividades de silo, ganar escala y eficiencia operativa, aprovechar ventajas comparativas en asociación con otras empresas, entre otros. No obstante ello, las **innovaciones son tímidas en áreas de procesamiento de alimentos y desarrollo de nuevos productos**. Esto es, las cooperativas son menos activas en innovaciones asociadas a estrategias ofensivas de desarrollo de productos diferenciados.

Con excepción de las lecheras, las cooperativas encuentran **dificultad para dar respuesta a demandas de servicios integrales**, algo que fue identificado como un factor clave de competitividad. Las cooperativas no tienen, en general, un análisis sistematizado de los socios más relevantes en términos de facturación y sus demandas específicas que sirva para el diseño de planes adaptados a las características de los productores. Algunos entrevistados manifestaron las dificultades que enfrentan para revertir una rutina de trabajo en la que el productor era el que se acercaba a la cooperativa para otra en la que la cooperativa va atrás del productor con propuestas específicas para brindarle soluciones y promover su fidelidad. Por su parte, las cooperativas lecheras sí tienen individualizado a sus productores y un buen conocimiento de las modalidades de producción, las necesidades financieras y todos los factores que dinamizan la empresa.

El descubrimiento de la estrategia propia de crecimiento, las nuevas alternativas comerciales, la diversificación, están empezando a ocupar ahora el sitio de mayor atención de las direcciones de las cooperativas. Hasta hace muy poco tiempo, las necesidades de renegociación de sus pasivos impedían tanto el diseño y ejecución de estrategias comerciales de largo plazo como la atención

necesaria para poder implementar políticas de innovación tecnológica, no por falta de conciencia sobre las necesidades de innovar, sino como consecuencia de las restricciones impuestas por la falta de capital de inversión. Existen **dificultades para tomar decisiones e implementar cambios, para preparar adecuadamente a los directivos y para acceder al capital necesario para crecer**. Resulta difícil, en general, sustentar estrategias de crecimiento e inversiones con base en capital interno proveniente de retención de ganancias. El crédito ha representado una fuente importante pero no siempre suficiente o atractiva. Estos aspectos representan restricciones relevantes para explotar las oportunidades que tienen las cooperativas.

Las cooperativas enfrentan un desafío importante en el **recambio generacional**. Las directivas están compuestas mayormente por socios que llevan años vinculados a la toma de decisiones y los representantes de nuevas generaciones son escasos. Esto en parte es una consecuencia de problemas estructurales del agro uruguayo, con una población envejecida de productores familiares. Pero también es una consecuencia de la propia naturaleza institucional, donde los tradicionales incentivos para acercar nuevos potenciales dirigentes no están siendo eficaces.

En un contexto de **alta volatilidad de precios**, con alternancia de periodos de altas ganancias con periodos de pérdidas, la naturaleza del negocio está cambiando cualitativamente. Debido a esto, muchas cooperativas no desarrollan en todo su potencial la tecnología disponible que hace al mejor resultado económico. En particular, las empresas lecheras utilizan su flujo para financiar toda la operativa de los procesos productivos y de muchas de las inversiones que estos llevan asociados, por lo que en forma continua están expuestas a estrangulamientos financieros.

## Un Primer Conjunto de Recomendaciones

El desarrollo de innovaciones requiere de un **esfuerzo cooperativo**. Es difícil pensar que una cooperativa aislada pueda acceder a mejorar su posición en el mercado sin la interacción con otras cooperativas. El proceso innovador se enriquece en la interacción, en el intercambio de experiencias, en el cruce de información. Un gerente de una cooperativa en particular puede verse aislado e impotente para poder implementar soluciones innovadoras. Es necesario reforzar la red de vínculos entre las cooperativas socias de CAF, generando los espacios necesarios, dándoles continuidad y profundidad. Esto no quiere decir forzar ir juntos o hacer cosas en común, sino aprender y potenciar los aprendizajes dentro del sistema cooperativo. De igual modo, las cooperativas mantienen escasos vínculos con cooperativas en otros países. En este sentido, es importante poner esfuerzos en conocer los cambios implementados por cooperativa similares en otros países.

El nuevo contexto de mayor competencia en el que las cooperativas se desenvuelven exige **“afinar la puntería”, para aumentar la competitividad**. Esto requiere de la creación de ámbitos de “monitoreo” de los cambios institucionales, que posibiliten respuestas eficaces de parte de las directivas de cada cooperativa. Es necesario conocer mejor a los socios y conocer mejor la competencia. Mejorar los flujos de información, mejorar la capacidad de analizar la información y de proyectar escenarios futuros. En estos aspectos, si bien CAF puede propiciar cierto espacio de



trabajo, el desafío mayor es a nivel de cada cooperativa, dada la especificidad de la región en la que opera, el tipo de productores que constituyen su base, las peculiaridades de las empresas de la competencia.

Se recomienda el desarrollo de **mecanismos de incentivos que promuevan la fidelidad de los socios consecuentes** que comercializan sistemáticamente con la cooperativa. Si bien se reconoce la importancia de dar servicios integrales a los productores como un factor competitivo clave, existen dificultades para dar respuestas a esas demandas. Las cooperativas deben realizar un análisis sistematizado de los socios más relevantes en términos de facturación y sus demandas específicas que sirva para el diseño de planes específicos adaptados a las características de los productores.

Es necesario **documentar y analizar los procesos de cambios realizados**. La sistematización de las innovaciones implementadas es relevante además para mostrar y estimular el dinamismo de las cooperativas agropecuarias. Se recomienda direccionar esfuerzos para realizar análisis sistemático de oportunidades. Las cooperativas han implementado cambios importantes en la última década, pero muchos de estos son respuestas a las demandas y cambios que hay en el entorno. Esto es, han reaccionado a las demandas que se les plantean pero no han sido particularmente activas en definir líneas de acciones estratégicas para identificar y explotar sus ventajas competitivas. Actualmente se visualiza algunas cooperativas en una etapa de introspección, rediseño de estrategias, y formalización en un plan estratégico. Se recomienda potenciar esos esfuerzos.

Se recomienda **aprovechar el sistema cooperativo como plataforma para el diseño de propuestas de innovación** y un mejor aprovechamiento de los apoyos del sistema de innovación existente como la ANII. Algunas cooperativas han elaborado proyectos de innovación y recurrido a la ANII para su implementación, pero salvo Copagran, estas iniciativas no han sido exitosas, dejando frustraciones en algunos casos. Debe visualizarse la importancia de la escala para contar con capacidades en elaboración de propuestas de innovación y conseguir financiamiento por agencias como ANII.

Se recomienda **explorar alternativas de financiamiento a las fuentes tradicionales** de retención de ganancias y crédito. Es estratégico para las cooperativas la incorporación de modelos organizacionales que le permitan acceder a fuentes adicionales de capital interno y externo. El ambiente de negocios en el subsector de granos y semillas, se caracteriza por su gran dinamismo y presencia de empresas globales con capacidad financiera. Disponer de fuentes alternativas de financiamiento es importante para el aprovechamiento de oportunidades de negocios. A los efectos de contar con nuevos formatos de financiamiento y otros tipos de instrumentos se hace necesario la generación y puesta a disposición de las entidades financieras de información de las empresas y de los diferentes sistemas de producción. Se recomienda a nivel de las cooperativas lecheras profundizar en instrumentos como los **fondos de estabilización del precio**, así como aquellos que permitan transferir el riesgo climático, lo que implica necesariamente que el sector cuente con **coberturas de seguros** adecuadas a los riesgos del sector.

Los cambios que están ocurriendo en el sector agropecuario han puesto sobre la mesa la vieja discusión sobre la viabilidad económico-financiera de ciertas formas de organización de la producción familiar. Las cooperativas tienen entre sus socios un porcentaje elevado de productores de recursos muy limitados, muchos de los cuales terminan por abandonar la actividad. **Las cooperativas pueden liderar un proceso innovador en el terreno de los sistemas de**

**producción**, promoviendo acciones basadas en la cooperación entre socios para levantar restricciones financieras y de escala de producción. Hay ya varios ejemplos que es posible replicar y mejorar.

Vinculado al punto anterior y en el marco de las oportunidades que abre la nueva Ley de Cooperativas, debe pensarse seriamente en la **necesidad de iniciar un proceso de transformación estructural**. Las cooperativas (y algunas ya han avanzado en este sentido) deben re-pensarse, no ya como prestadoras de servicios puntuales y vendedoras de insumos, sino como empresas con operativa propia, ya sea esta un resultado de asociaciones/fusiones o de emprendimientos aislados. No es posible recomendar una única fórmula para esto, porque depende de cada realidad particular. Pero es necesario reflexionar que cuando el contexto cambia, las empresas mantienen su viabilidad económico-financiera si ellas cambian a su vez. Y en una situación de internacionalización o apertura de mercados, los puntos de referencia quedan dados por las características del mercado global.

En particular sobre el rubro ganadero, las cooperativas deberían evaluar su propia experiencia acumulada en los rubros agrícola y lechero, y **estudiar las formas en que es posible replicar las experiencias exitosas en el sector pecuario**. Para las cooperativas, las barreras de ingreso al mercado pueden ser importantes desde el punto de vista financiero. Por lo tanto las cooperativas deben estudiar alternativas que compensen la falta de financiamiento con la prestación de servicios diferenciales.

Lista de cooperativas incluidas en este reporte:

Cooperativa	Localización	Año de Fundación*	Número de Socios activos*
CONAPROLE	Nacional	1935	2100
CALCAR	Carmelo, Colonia	1956	178
COPAGRAN	Nacional	2005	762
CALMER	Mercedes, Soriano	1960	155
SOFOVAL	Colonia Valdense, Colonia	1915	300
SFR Colonia Suiza	Colonia Suiza, Colonia	1915	700
SOFORUTA	Tarariras, Colonia	1915	1025
CADOL	Dolores, Soriano	1959	120
CRADECO	Colonia Valdense, Colonia	1962	420
CONUBER	Nuevo Berlín, Río Negro	1964	71
CALAI	Aiguá, Maldonado	1965	220
CALIMA	San Carlos, Maldonado	1957	115
EL FOGON	Sarandí del Yí, Durazno	1961	129
CALVASE	José Pedro Varela, Lavalleja	1985	26
CALPROSE	Tarariras, Colonia		
Central Lanera Uruguaya	Nacional	1967	1800
CALSAL	Salto	1956	663
Unión Rural de Flores	Trinidad, Flores	1959	488

\* Tomado del Mapeo de CAF, 2011.