

Universidad Tecnológica Nacional  
Facultad Regional Villa María



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

*Factores determinantes de la integración asociativa  
en el sector agropecuario. Estudio de casos en el  
ámbito de la cuenca láctea Villa María*

**AUTOR:** Ing. Agr. (Esp.) Sergio Dequino

**DIRECTOR:** Lic. (Mgter.) Martín Giletta.

**2019**

## **Dedicatoria**

A mi esposa Ana, mis hijos Franco y Catalina que siempre están...soportando las horas robadas a la vida familiar, esperando sin reclamar mi ausencia.

## **Agradecimientos**

A mi amigo y director Martin Giletta que me acompañó sin condicionamientos en concretar este trabajo.

Al apoyo de Flavio Bulcheri, responsable del equipo de posgrado.

A INTA y UTN Regional Villa María, instituciones públicas que permitieron capacitarme.

Por su tiempo y paciencia, a todos los entrevistados: Gustavo Vedelago, Miguel Olivero y Jorge Manera; y a los referentes institucionales consultados: Dany Lorenzatti, Ciriaco Luque y Alfredo Gadara.

A mis compañeros de maestría que brindaron su alegría y espíritu de grupo para finalizar la misma.

A mis padres que me apoyaron en mi educación y a los amigos de la vida que aportaron su experiencia y amistad en el camino elegido.

<b>INDICE</b>	<b>Página</b>
<b>Resumen/Summary</b> .....	8
<b>Introducción</b> .....	10
<b>Capítulo I. Marco Teórico</b> .....	11
I.1. La Cooperación y el Cooperativismo .....	12
I. 2. El Inicio del Cooperativismo .....	13
I. 3. El Cooperativismo en Argentina .....	15
I. 4. La integración asociativa en la actualidad.....	19
I. 5. Modelos Asociativos.....	24
<b>Capitulo II. Aspectos Jurídicos del Asociativismo Agropecuario</b> .....	27
II. 1. Diversas formas de asociatividad.....	29
II. 1.1. Contratos Agropecuarios Asociativos.....	30
II. 1.2. Sociedad de Hecho.....	31
II. 1.3. Sociedades Comerciales Regulares.....	32
II. 1.4. Uniones Transitorias de Empresas.....	33
II. 1.5. Asociaciones de Colaboración Empresaria.....	33
II. 1.6. Cooperativas.....	34
II. 1.7. Contratos de Fideicomisos no Financieros .....	36
II. 1.8. Sociedades Civiles .....	36
II. 1.9. Consorcios de Cooperación .....	37

<b>Capítulo III. Objetivos de investigación y estrategia metodológica .....</b>	<b>39</b>
III. 1. Objetivo general .....	39
III. 2. Objetivos específicos .....	39
III. 3. Estrategia metodológica .....	39
<b>Capítulo IV. Antecedentes .....</b>	<b>43</b>
IV. 1. FAO 2012, Producción y Sanidad Animal, experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros familiares: tres estudios de caso en Nicaragua, Ecuador y Paraguay .....	43
IV. 1.1. Nicacetro: Una estrategia asociativa en un contexto de heterogeneidad	43
IV. 1.2. Las Asociaciones de pequeños productores y la empresa “El Ordeño” en Ecuador .....	47
IV. 1.3. Las Cooperativas Lácteas de Paraguay .....	49
IV. 2. El “Cluster Quesero de Villa María” .....	54
IV. 3. Fideicomiso de Capacitación y Cobertura de Riesgo por Granizo .....	57
<b>Capítulo V. Descripción de casos .....</b>	<b>59</b>
V.1. Ubicación Geográfica .....	59
V.1.1. Organización “GTP” - Grupo Tío Pujio .....	59
V.1.2. Organización “GRUPO PASCO” .....	61
V.1.3. Organización Cooperativa Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral Ltda. ....	63
<b>Capítulo VI. Análisis de resultados .....</b>	<b>66</b>
VI. 1. “GTP” - Grupo Tío Pujio .....	66

VI. 2. Grupo Pasco .....	68
VI. 3. Cooperativa Arroyo Cabral .....	70
VI. 4. Síntesis de resultados .....	73
VI. 5 Comentarios .....	74
<b>Capitulo VII. Opiniones de los Referentes .....</b>	<b>75</b>
VII.1. Entrevistas .....	75
VII.1.1. Referente 1 .....	75
VII. 1.2. Referente 2 .....	77
VII.1.3. Referente 3 .....	79
VII. 2. Calificación de las organizaciones por los referentes .....	81
<b>Capitulo VIII. Consideraciones finales .....</b>	<b>84</b>
VIII.1. Los 10 factores centrales para el análisis comparativo son: .....	85
VIII.1.1. Inserción cercana y estable en mercados diferenciados (productos, financiero, tecnológicos, servicios, etc.) .....	85
VIII.1.2. Rubros rentables para la pequeña agricultura (ventajas comparativas) y aprovechamiento de nichos de mercados .....	86
VIII.1.3. Desarrollo permanente de la innovación, la competitividad, escala apropiada y la participación en actividades creadoras de valor.....	86
VIII.1.4. Proceso asociativo con liderazgo (legitimidad interna y externa, renovación generacional, confianza) en condiciones propicias y voluntad interna..	87
VIII.1.5. Gestión profesional e información actualizada de mercados y	

flexibilidad para adaptarse y reaccionar a sus cambios .....	89
VIII.1.6. Funcionamiento transparente y democrático de la empresa (Reglas del juego internas compartidas, transparencia, comunicación, principios, disciplina, sanciones, capacidad de control).....	90
VIII.1.7. Capacidad de desarrollar alianzas, y formas de asociación con diferentes agentes del mercado .....	92
VIII.1.8. Capacidades de captar subsidios externos iniciales (públicos o privados) y generar acumulación propia .....	93
VIII.1.9. La necesidad de que los productores entiendan el rol estratégico que cumple la (EMAR) Empresa Asociativa Rural y la necesidad de capitalizarla y de invertir en ella, es estratégico y resulta ser uno de los principales factores de éxito más relevantes que identificó el presente estudio.....	95
VIII.1.10. Entorno favorable (infraestructura, institucional, marco legal, normativo, instrumentos de fomento, etc.) .....	95
<b>Capítulo IX. Conclusiones</b> .....	97
<b>Bibliografía</b> .....	100
<b>Anexos</b> .....	103
1. Opiniones de los entrevistados de casos seleccionados .....	103
1.1.1. Entrevistado: Sr. JORGE MANERA .....	104
1.1.2. Entrevistado: Ing. Agr. GUSTAVO VEDELAGO .....	110
1.1.3. Entrevistado: Sr. MIGUEL OLIVERO .....	116

## **Índice de Tabla**

Tabla 1: Principales características de las cooperativas lácteas del Paraguay	50
Tabla 2: Plan de Mejora Competitiva Cluster Quesero de Villa Maria	55
Tabla 3: “GTP”, Análisis de Resultados; Dimensiones, Factores de éxito	66
Tabla 4: Grupo Pasco, Análisis de Resultados; Dimensiones, Factores de éxito	68
Tabla 5: Coop. Arroyo Cabral, Análisis de Resultados; Dimensiones, Factores de éxito	70
Tabla 6. Síntesis Factores de éxito de las tres organizaciones asociativas analizadas	73
Tabla 7. Calificación de los referentes; Dimensiones, Indicadores	82

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Beneficios de la Asociatividad	23
Figura 2: Diferentes formas asociativas en América Latina	25
Figura 3: Procedimiento metodológico de la investigación	40
Figura 4: Mapa de ubicación organizaciones asociativas	59

# **Factores determinantes de la integración asociativa en el sector agropecuario.**

## **Estudio de casos en el ámbito de la cuenca láctea Villa María**

### **Resumen**

Las PyME's agropecuarias pueden fortalecer su capacidad de adaptación a un contexto dinámico y volátil, a la vez de aprovechar mejor las oportunidades (globales/locales) mediante estrategias asociativas efectivas. No obstante, persisten graves dificultades y resistencias para ello y la alta tasa de fracaso en muchas de estas iniciativas lo demuestra. En el presente trabajo se identificaron factores que condicionan el éxito y perdurabilidad de las organizaciones asociativas agropecuarias vinculadas al sector lácteo de la región de Villa María (Provincia de Córdoba). Mediante una amplia revisión bibliográfica que incluye la actualidad de la región en las diferentes estructuras organizativas existentes, y luego con la aplicación del método de estudio de casos como estrategia para comprender la dinámica de los procesos asociativos del sector agropecuario, se identificaron y seleccionaron casos relevantes representados por tres modelos asociativos considerados exitosos: i) cooperativo; ii) empresarial; y iii) comercial.

Se logró una amplia descripción de los aspectos conceptuales, históricos y jurídicos de los procesos asociativos en el sector agropecuario y se identificaron factores claves que operan en el mismo y que determinan su éxito. El aporte interpretativo de los mismos constituye una base para futuras líneas de investigación que aporten modelos cuali-cuantitativos de evaluación de estrategias asociativas que redundará en beneficios para el desarrollo regional.

### **Summary**

Agricultural enterprises can strengthen their capacity to adapt to a dynamic and volatile context, at the same time exploit better opportunities (global/local) through effective associative strategies. Remain serious difficulties and resistances to do so, however, and evidenced by the high rate of failure in many of these initiatives. This study identified factors that determine the success and sustainability of agricultural associative organizations linked to the dairy sector in the region of Villa María (Córdoba province). Through a comprehensive literature review which includes the topicality of the region in the



various existing organizational structures, and then with the application of the method of case study as a strategy to understand the dynamics of the associative processes in the agricultural sector, were identified and selected relevant cases represented by three successful considered associative models: i) cooperative; i; (ii) business; and (iii) commercial. Managed a broad description of the conceptual, historical, and legal aspects of the associative processes in the agricultural sector and identified key factors that operate in it and which determine its success. The interpretive contribution thereof constitutes a basis for future lines of research that can provide qualitative-quantitative assessment models of associative strategies that will result in benefits for regional development.

## Introducción

Ante los nuevos desafíos que plantea el mundo, especialmente en el sector agropecuario, para los pequeños y medianos productores la única forma de aceptar este reto es mediante el esfuerzo solidario que posibilita la generación de nuevas ideas y el logro de objetivos comunes que tienen como resultado final la optimización de la producción y una mejor calidad de vida del sector rural.

El incremento de la productividad y la competitividad de la producción primaria implica fortalecer y afianzar la producción tradicional (especialmente granos y lácteos), logrando el uso masivo de la tecnología disponible, de fácil acceso y aplicación, pero la mayoría de las veces limitada desde el punto de vista económico-financiero y/o cultural para los responsables de aplicarla.

Los problemas de escala de los establecimientos rurales en los últimos años es una constante desventaja para resolver problemas de producción y comercialización en el contexto macroeconómico actual.

El asociativismo y el cooperativismo son herramientas que permiten resolver los problemas de escala que tienen el pequeño y mediano productor, y además permiten incorporar e innovar tecnologías que individualmente no podrían; pero al momento de utilizarlas aparecen resistencias culturales para adoptarla.

En el caso de la cuenca láctea de Villa María hay emprendimientos de mucha antigüedad, como es el caso de algunas cooperativas, y además hay asociaciones exitosas más modernas con otras figuras legales (SRL, SA, UTE; Sociedades de Hecho, etc), pero también han desaparecido cooperativas de muchos años, algunas fueron absorbidas por otras cooperativas, y otros intentos de asociaciones que no tuvieron trascendencia, generando problemas de todo tipo entre los miembros que las conformaban, económicos, financieros, sociales y en el peor de los casos en los vínculos familiares.

Esta situación genera una resistencia cultural a la adopción de tan importante herramienta, los actores sociales la reconocen como desencadenante de lograr innovaciones tecnológicas para solucionar problemas estructurales, pero que al momento de tomar las decisiones de ejecutarlas y trabajar en este sentido, deciden no hacerlo.

El objetivo de esta investigación en particular es identificar factores que determinan la integración asociativa de casos exitosos en la región, a la vez de promover la difusión entre los pequeños y medianos productores las bondades de esta herramienta que les permita ser más competitivo en pos de la sostenibilidad de la empresa agropecuaria.

## **Capítulo I. Marco Teórico**

A partir de la segunda mitad del siglo XX se producen importantes cambios mundiales que impulsan a tomar decisiones significativas a los pequeños y medianos productores para permanecer en el sector productivo, incorporando nuevas formas de producir, administrar y comercializar.

El asociativismo en su más amplio concepto es una de las herramientas utilizadas para enfrentar el desafío de permanecer en el medio y darle continuidad a las PyME's familiares en su mayoría; y el concepto de "*asociativismo rural*" es para definir las formas organizativas que en general articulan a los pequeños productores, fundamentado en prácticas históricas o promovidas por la implementación de programas públicos específicos para este sector. Este término se refiere además a la búsqueda de integración en la producción y comercialización para ganar escala y con ella competitividad.

También existen gran cantidad de organizaciones de carácter gremial, que desde lo local a lo nacional, van creciendo en protagonismo a medida que los procesos que involucran a los productores se resuelven mediante negociaciones o conflictos abiertos.

Los grandes grupos económicos vinculados al sector agropecuario también realizan prácticas asociativas rurales en su propio desarrollo, por lo que no es una práctica exclusiva de los PyMES productivas.

La comprensión de la complejidad de las actuales características del sector agropecuario requiere de un abordaje que incluya a estos dos polos en conjunto e integre dimensiones propias de lo económico con lo político, para entender el proceso dominante: "Agricultura sin agricultores".

Un poco de historia respecto a la integración asociativa:

### **I.1. La Cooperación y el Cooperativismo**

El hombre para sobrevivir tiene que satisfacer sus necesidades inmediatas, tales como alimentarse y vestirse. Esto lo ha obligado a actuar sobre la naturaleza para transformarla mediante el

trabajo, el hombre no ha podido enfrentarse solo a la naturaleza; por ello, desde los tiempos primitivos, ha tenido que unirse con otros hombres para realizar un trabajo que le facilite su supervivencia.

El continuo desarrollo de la ciencia y la técnica lograda por el hombre hace que sea cada vez más necesaria la cooperación en el trabajo a fin de conseguir un objetivo común.

Los modos y formas de organización de las instancias asociativas económicas, sociales, políticas y culturales no han escapado a las transformaciones del capitalismo en el último tiempo. En este sentido, y al considerar los contextos en que tales instancias se desarrollan, las cooperativas han dado muestras de esas transformaciones

Los cambios en la economía en general y del sistema agroalimentario en particular ocurrido en las últimas décadas, han planteado profundas transformaciones en la organización y estrategias de acción de los actores sociales y económicos.

Estos procesos, de carácter global, han afectado tanto los modelos de desarrollo económico de los países, y con ello la organización de la producción y del trabajo, como los ejes a partir de los cuales se vinculan al funcionamiento de la economía mundial, los espacios y competencias de los Estados nacionales para ejecutar políticas domésticas, los criterios que definen la competitividad y, en el caso agropecuario, la misma concepción de lo sectorial.

A los cambios en el reordenamiento del sistema económico mundial, deben agregarse otros que son propios de la realidad doméstica. Por un lado el cambio drástico en la orientación de los regímenes sociales de acumulación (Nun, 1987), pasando de lo que podríamos denominar un régimen social de acumulación de apertura y desregulación (1990-2002) a otro de economía regulada (2003). Y por otro lado, en el plano sectorial, las profundas y aceleradas transformaciones tecnológicas, productivas y organizacionales a partir de redes contractuales complejas en la cooperación de diversos y heterogéneos actores en la producción y articulación de los eslabones de las cadenas agroalimentarias (Cfr. Bisang et al., 2008; Barsky y Gelman, 2009 y Anlló et al., 2010).

A partir de la década de 1990 se han extendido en América Latina propuestas de desarrollo rural para combatir la pobreza basadas en la articulación de enfoques territoriales e institucionales (Cfr. Schejtman y Ramírez; 2004:1-2 y Schejtman y Barsky, 2008). El paradigma de desarrollo rural propuesto se asienta en el supuesto de una multiplicidad de acciones de tipo económicas o productivas e institucionales específicas promovidas por actores con competencia sobre un territorio, tanto públicos como privados, que cooperan y complementan sus esfuerzos y, al que se articulan otros

actores de carácter regional o nacional, cuya sumatoria y sinergia confluyen en un proceso de desarrollo.

Entre los actores socioeconómicos que potencialmente pueden cumplir un rol relevante como agentes de desarrollo territorial rural merecen destacarse aquellas organizaciones que integran la economía social, especialmente las asociaciones cooperativas, que por más de un siglo han constituido un factor de enraizamiento de la economía en el territorio, un factor de desarrollo agrario y un referente social, económico y aún ideológico en las comunidades rurales donde se encuentran asentadas.

El cooperativismo es un sistema económico y social, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad, la cooperación es un sistema práctico de armonizar los intereses humanos recibiendo ayuda y colaboración de los demás y ofreciéndola en reciprocidad.

*El cooperativismo es el resultado de un largo proceso histórico en el cual el hombre ha demostrado su espíritu asociativo y solidario, generando diversas formas de organización social y económica que teniendo como base la cooperación, persiguen la justicia y la igualdad a través de la acción económica y la promoción humana.*

## **I.2. El Inicio del Cooperativismo**

Antes de 1750 la producción económica en Inglaterra era básicamente artesanal y manufacturera, es decir se producía en pequeños talleres de propiedad individual, el dueño del taller era el propietario de las materias primas y de los instrumentos de trabajo.

El Cooperativismo es un fenómeno social que nació en la primera mitad del siglo XIX como consecuencia de las impostergables necesidades de los sectores populares en una Europa que trataba de adecuarse a los cambios estructurales provocados por la Revolución Industrial y la Revolución Francesa de fines de siglo XVIII

El crecimiento de la población significó el aumento de bienes y de servicios; ampliando la cantidad de obreros y mejorando los instrumentos y técnicas de trabajo; a partir de esta situación se inventó la máquina de vapor, el telar mecánico y la utilización de la energía eléctrica, entre 1750 y 1850, estos cambios comenzaron en Inglaterra.

La utilización de la máquina comenzó en el sector de los textiles, luego en otros sectores de la economía como la minera, la siderúrgica (fabricación de hierro y acero) y los transportes marítimos y terrestres (barcos de vapor y ferrocarriles).

Con la implantación de las máquinas aparecieron las grandes fábricas, que ya no producían por contrato para un pequeño número de clientes sino que lo hacían en gran escala para un mercado nacional. Los dueños de los pequeños talleres no podían competir con estas fábricas que producían más a menor precio, y de pequeños propietarios pasaron a obreros, es decir, asalariados de los capitalistas que sí tenían medios para comprar las nuevas máquinas.

Como la utilización de las máquinas dejó a muchos trabajadores sin empleo (el telar mecánico por ejemplo, hacía el trabajo de 100 hombres), los propietarios de las máquinas impusieron sus condiciones de trabajo a los obreros, quienes se vieron obligados a trabajar hasta 18 horas diarias por salarios muy bajos, lo cual hizo necesario buscar una solución a este problema.

*El Cooperativismo surgió como una de las alternativas de lucha utilizadas por los trabajadores para defenderse de las condiciones económicas y sociales como consecuencia de la "revolución industrial". (<http://www.banrepcultural.org/>)*

Los trabajadores de "Rochdale-Inglaterra", comprendieron la importancia de la organización para establecer medidas prácticas de defensa de los intereses afectados (salarios y horas de trabajo); los ingleses Robert Owen y William King, y los franceses Charles Fourier y Felipe Buchez, fueron quienes iluminaron a los trabajadores de dicho lugar instituyendo los principios que hoy son el dogma cooperativo, surgiendo en 1844 la primera Cooperativa propiamente dicha en Rochdale, Inglaterra formada por 28 trabajadores de una fábrica en dicha población comenzando como una lucha gremial en defensa de sus intereses y transformándose luego en una modesta fábrica.

*La creación de la Cooperativa de Rochdale despertó un vivo interés en los sectores obreros y sindicales de todos los países de Europa, donde empezaron a organizarse sociedades cooperativas para diversos fines.*

En 1862 en Alemania, se organizaron las Cajas Raiffeissen las cuales eran una serie de Cooperativas destinadas a prestar servicios de Ahorro y Crédito a los pequeños propietarios rurales; expandiéndose hacia Bélgica, Francia e Italia; constituyéndose en Alemania en 1872 la primera Federación de Crédito como institución central para financiar el capital necesario para las Cajas de Préstamos.

En la actualidad la unión Raiffeisen cuenta con 82 Cooperativas de segundo grado y cerca de 3.000 cooperativas de Crédito Rural y en Francia se organizaron Cooperativas de Producción Agrícola, destinadas a eliminar a los intermediarios que explotaban por igual a los productores y a los consumidores.

En el contexto del desarrollo del capitalismo como nuevo sistema económico, la acción cooperativa cuestiona conceptos tales como «competencia» y «lucro», los cuales sólo tienen en cuenta al individuo aislado -el que pudo sobreponerse a los demás- y les opone las ideas de cooperación, asociación y bienestar general. Fue así que el Primer Congreso de la Cooperación se reunió en Londres en 1895.

De ahí que la concepción económica del movimiento cooperativo tenga raigambres socialistas, ya que se basa en el principio de la fraternidad. En este sentido, el cooperativismo, que elige solucionar los problemas más inmediatos de los individuos con la herramienta de la asociación, es de carácter netamente social y socializador. Es un elemento de aglutinación e integración social que, en el caso de nuestro país, se fue dando desde fines del siglo diecinueve a partir de las corrientes inmigratorias que se establecieron en el medio rural.

### **I.3. El Cooperativismo en Argentina**

La economía argentina se incorpora al expansivo mercado mundial a partir de mediados del siglo XIX se efectuó sobre la base de la expansión de las exportaciones de productos agropecuarios (Ferrer, 1976: 105). Pero las condiciones que en aquel entonces impedían el desarrollo de las exportaciones tenían que ver con la escasa población en las zonas rurales (que no superaba 1 habitante por cada 100 hectáreas) y la falta de transportes adecuados. Estos problemas serían solucionados con la inmigración y la introducción de los ferrocarriles.

Respecto al primer aspecto, Ferrer señala que del saldo inmigratorio neto de 3.300.000 personas, entre 1857 y 1914, el 90% se radicó en la región pampeana, y de ésta, una cuarta parte en las zonas rurales de la misma. (Ferrer, 1976: 106) El aumento de mano de obra ocupada, en conjunto con las mejoras técnicas y la mecanización introducida en las explotaciones, permitió la fuerte expansión de la producción rural registrada en la etapa. En relación a los ferrocarriles, éstos significaron una

fuerte rebaja en los fletes y posibilitaron la puesta en producción de las tierras más alejada de los puertos de embarque y de los centros de consumo. (Ferrer, 1976: 107)

A continuación se transcribe un fragmento del trabajo de Graciela Mateo "El cooperativismo agrario en la provincia de Buenos Aires (1946-1955)", donde brinda algunos detalles sobre las primeras cooperativas que se crearon en nuestro país: *"la primera manifestación cooperativa del agro argentino data del año 1898, cuando se funda "El Progreso Agrícola" en la localidad de Pigüé, al sur de la provincia de Buenos Aires, dedicada a asegurar las cosechas contra el granizo, por y para los agricultores, según lo establece su reglamento. En el año 1900 se funda la "Cooperativa Agrícola Lucienville" de Basavilbaso, Entre Ríos, y desde sus comienzos adopta un sistema que servirá luego de modelo para la mayoría de las cooperativas llamadas mixtas o multiactivas (trascendiendo el objetivo meramente asegurador de las primeras entidades) que pueblan toda la zona cerealera del país. La primera cooperativa algodonera se forma en 1905 en Margarita Belén (Chaco), mientras el año 1908 ve el nacimiento de la primera cooperativa agrícola de Santa Fe. Son los primeros pasos de la labor cooperativista agraria argentina."* (Mateo, 2002).

Estos fragmentos afirman porque el cooperativismo es, principalmente, agrario, teniendo lugar primero en el campo, para luego pasar a la ciudad; dimensionando la estrecha relación del cooperativismo con la solución de problemas inmediatos y urgentes, especialmente en la monótona realidad del campo que en la polifacética vida urbana.

El motivo de esta primera experiencia cooperativa en el sector rural argentino que data de 1898, conocida como la "Sociedad Cooperativa de Seguros Agrícolas y Anexos Ltda. El Progreso Agrícola" (Pigüé, provincia de Buenos Aires); se debe a que en aquellos años, el granizo representaba el peor enemigo para los chacareros pampeanos, motivada por las débiles indemnizaciones que tenían con las aseguradoras de la capital federal, por lo tanto deciden formar un fondo común, ayudándose mutuamente y enfrentando mejor los productores las adversidades climáticas.

Dos años más tarde, un grupo de colonos judíos traídos al país por la Jewish Colonization Association (JCA) funda en Basavilbaso (Entre Ríos) la primera cooperativa agrícola del país: la "Primera Sociedad Agrícola Israelita Argentina". Según su estatuto original, los objetivos de la entidad eran adquirir conocimientos agrícolas, arbitrar medios para la formación de una caja de ahorros y préstamos, y comprar toda clase de artículos para proporcionárselos a sus miembros a precios ventajosos.



Desde una lógica diferente, que privilegiaba la actividad económica sobre la social, en 1904 se funda la “Liga Agrícola Ganadera” en Junín (Buenos Aires), la primera de las cooperativas agrícolas “puras” o autónomas, llamadas así por no tener vinculación con otras instituciones. En 1905 se crea la primera cooperativa algodonera en Margarita Belén (Chaco), en 1913 la primera vitivinícola en Colonia Gral. Roca (Río Negro), en 1915 nace la primera cooperativa frutihortícola en Concordia (Entre Ríos) y en 1918 la Sociedad Cooperativa de lechería de Zavalla (Santa Fe), decana del cooperativismo tambero.

En cuanto a las características sociológicas y demográficas del cooperativismo argentino, caben destacarse sus roles de colaborador en la efervescencia social de los trabajadores que se acercaban a las cooperativas con el fin de darle cauce a sus problemas, y de factor de extensión territorial al ocupar zonas antes despobladas a través del aprovechamiento de la tierra (en el caso del cooperativismo agrario).

Muy tempranamente, el cooperativismo agrario inicia un proceso de integración cooperativa que lo lleva a crear federaciones y/o cooperativas de 2º grado. La primera fue la Confederación Entrerriana de Cooperativas, fundada en 1913, que si bien tuvo una vida muy breve fue reconstruida en 1930 con el nombre de Federación de Cooperativas Entrerrianas con el que opera hasta la actualidad. En 1922 nace la Asociación de Cooperativas Rurales de Zona Central en Rosario (Santa Fe), que cambia posteriormente su nombre por Asociación de Cooperativas Argentinas –ACA- y en 1928 se crea la Unión de Cooperativas Ltda. San Carlos, que agrupaba a cooperativas tamberas.

El último hito fundamental se produce en 1956, al constituirse la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (Coninagro), cooperativa de tercer grado configurada como entidad representativa del movimiento agropecuario argentino, dado su carácter gremialista frente a la naturaleza mercantil de las cooperativas de segundo grado.

De esta forma, la estructura del cooperativismo agrario argentino queda establecida a tres niveles, con una serie de cooperativas de base agrupadas en entidades de segundo grado con fines comerciales e industriales, que a su vez se encuentran asociadas a una organización de grado superior para la defensa de sus intereses gremiales.

Fontenla (2016) menciona que según datos del Instituto Nacional de Economía Social y Asociativismo (INAES) en el año 2008, había en la Argentina 798 cooperativas agropecuarias, que representan el 9,1 % del total de cooperativas en Argentina. Los productores asociados son 112.000;

del censo surge que aproximadamente las 800 cooperativas agropecuarias registradas en todo el país, con aproximadamente unos 112.000 asociados, representan el 25,8% de un universo de 3.865 cooperativas censadas, no del total del padrón.

De aquellas, el 43% participan de la vida socioeconómica del país en forma primaria, aisladas, sin estar asociadas o adheridas a una Federación o lo hacen vinculadas por necesidad a formas corporativas en la cadena de valor; del total sectorial (800) censado, 159 tienen actividad agroindustrial, destacándose como regiones el NEA y Cuyo.

Tienen el 22% de la capacidad de acopio del total del país. El 50% aproximadamente de las cooperativas agropecuarias se encuentran ubicadas en la Pampa Húmeda, incluyendo mayoritariamente las granarias, donde la soja representa su operatoria principal con el 53% de las toneladas comercializadas y procesadas

Le siguen en operatoria las cooperativas de transformación láctea, la de mayor dimensión en cooperativa de segundo grado es SanCor que antes de los problemas económicos financieros de 2017 (originados en la última crisis lechera) asociaba a 1.400 productores y 61 cooperativas, cuya misión organizacional es: “Agregar valor a la leche para beneficio de sus asociados”, esta participa de la Junta Intercooperativa de Productores de Leche(fundada 23 julio 1954), que representa a 14 cooperativas en el país, procesando 5.000.000 lts/día de leche producida por 2.400 productores.(comunicación personal del Lic. Dany Lorenzatti, Pdte. JIPL en ejercicio). Los tambos del sector cooperativo representan el 26 % del total nacional y las empresas cooperativas procesan el 20% de la leche producida a nivel nacional

Fontela concluye que las cooperativas aparecen distribuidas, con fuerte densidad en la región pampeana y una presencia significativa en el NEA, NOA y Cuyo. Las mismas forman parte del sector agropecuario, a través de la producción y comercialización de una amplia variedad de productos, y de la provisión de servicios integrados a sus cadenas productivas. Otro indicador económico relevante de la economía solidaria, es que solo el 9% del total de las cooperativas del país son agropecuarias, pero facturan el 53% del total cooperativo.

“El movimiento cooperativo es uno de los más grandes segmentos organizados de la sociedad civil, y juega un rol crucial a lo largo de una amplia gama de necesidades y aspiraciones humanas. Las cooperativas proveen salud vital, vivienda y servicios bancarios; protegen el medio ambiente y los derechos de los trabajadores. A través de éstas y una gama de otras actividades, ayudan a que las personas en más de cien países mejoren sus vidas y la de aquéllos en sus comunidades.”

Kofi Annan. Secretario General de las Naciones Unidas.

Héctor Zorzón, presidente de la Asociación de Cooperativas Argentinas (2003 ACA) define una cooperativa: “somos la franja de los muchos que tienen menos. Los productores cooperativistas vienen trabajando así hace dos o tres generaciones, heredándolo de sus padres y abuelos. Están más habituados a evitar el individualismo y comprenden que la única manera de ganar es a través de la asociación con sus pares”.

**Fuente:** ([www.agroalternativo.com.ar/docs/columnaasociarse.htm](http://www.agroalternativo.com.ar/docs/columnaasociarse.htm))

#### **I.4. La integración asociativa en la actualidad**

En nuestro país las empresas agropecuarias enfrentaron innumerables situaciones problemáticas, especialmente en las décadas de 1980 y 1990, enfrentando una profunda crisis sin precedentes y la estrategia asociativa fue una de las herramientas innovativas para incorporar tecnología en los procesos productivos, consolidar la productividad y la mejora continua de calidad para afrontar un escenario mundial cada vez más globalizado, siendo la falta de escala uno de los problemas más importantes de las empresas agropecuarias. “Las empresas agropecuarias, aun las más grandes caen en la categoría de PyME’s, en términos de facturación la mayoría de ellas son apenas mini empresas” (García Tobar 1998).

El desafío de Argentina para los próximos años es transformarse en un país industrializado en producción de alimentos y convertirse en una nación económica y socialmente sustentable. Esto se logra aumentando la producción de materia prima con alta productividad y paralelamente un gran desarrollo agroindustrial/agroalimentario en origen teniendo como objetivo el incremento del número

de productores y empresas Pymes asociativas, que generen escala y tecnología competitiva promoviendo el desarrollo de verdaderas cadenas que transformen localmente, colocando en el mercado local e internacional, para lograr la máxima rentabilidad, en un marco de sostenibilidad, equidad y conservación del medio ambiente.

Este último concepto tiene un alto significado económico, ya que de toda la cadena productiva-comercial, solamente el 15 al 25% del valor final del producto puesto en la góndola lo recibe el productor primario. La principal ganancia la captan los intermediarios, los comercializadores y los expendedores (góndolas). Un estudio efectuado por la Universidad de Nebraska indica que esta tendencia será cada vez más significativa y que en corto plazo el productor primario solo percibirá el 10 al 15%. Es decir que el valor relativo de las materias primas irá disminuyendo y aumentando los beneficios que toman los intermediarios y los expendedores.

En este punto las empresas agropecuarias primarias deben fijar su atención para mejorar su rentabilidad y tomar parte de las ganancias de los demás integrantes de la cadena para su propia rentabilidad, generando trabajo local, equidad social y desarrollo territorial con ruralidad.

Considerando estos nuevos paradigmas, “¿Cómo hace un pequeño productor para negociar directamente con las grandes cadenas alimentarias teniendo que cumplir con la calidad, cantidad, precio, formas de presentación y tiempos de entrega determinados por estas?”, de forma individual les será muy complicado concretar negocios satisfactoriamente por su escaso peso o poder de negociación, deberán ser verdaderas PyME's especializadas, integradas en todo sentido.

Esto generará nuevas demandas de conocimientos y habilidades hoy inexistentes, referido al desarrollo innovador de nuevos alimentos con diferenciación nutricional y nutracéutica, a partir de los componentes de las diferentes materias primas, fibras, energías, proteínas, aceites, etc.

Frente a estas nuevas demandas, el país en su conjunto debería estar encausado en este desafío, universidades, entidades oficiales, gobierno nacional, gobiernos provinciales y municipales, entidades y asociaciones privadas; el sistema cooperativo, todos deberían prepararse para este gran cambio.

El desarrollo de PYMES en diferentes formas de asociaciones, es quizás el primer gran y más difícil desafío que tendremos los argentinos. Comprender que debemos y podemos asociarnos entre varios para formar empresas que nos darán posibilidad de progresar como productores, empresarios y como sociedad.

Atento a estas consideraciones mencionadas hay que tener en cuenta que la gestión asociativa está compuesta por dos tipos de aspectos: los socio-organizativos, que incluyen la definición de una visión y misión común entre los miembros de la organización, así como la promoción y consolidación de una serie de principios y valores básicos (la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y el compromiso); y los empresariales, que incluyen los temas económicos y productivos, los cuales se asientan en un proceso de planificación que se materializa en tres niveles: el plan estratégico, el plan de agronegocios y el plan operativo.

Para consolidarse y ser sostenibles, las organizaciones necesitan, antes que nada, asegurarse de que los asociados compartan una visión de futuro común: ¿qué objetivo(s) estratégico(s) de largo plazo buscamos?, y, en segundo lugar, que entre todos definan la misión institucional: ¿quiénes somos y para qué nos organizamos?

La visión y la misión de una organización serán expresión del conjunto de principios y valores que compartan sus integrantes, entendidos estos como “las reglas de juego bajo las cuales se van a guiar las actitudes y conductas de las personas y los grupos”.

Los aspectos económicos y productivos son comunes a toda organización que tiene como propósito hacer negocios; la particularidad de estos aspectos es porque estamos hablando de organizaciones de carácter asociativo, constituidas principalmente por *pequeños productores* y con *limitada experiencia en el tema de vinculación a mercados*; y segundo, porque estas organizaciones pertenecen a cadenas del sector agroproductivo, con características intrínsecas especiales

El carácter ‘asociativo’ de estas organizaciones señala la interdependencia entre los aspectos de gestión empresarial y los aspectos socio-organizativos. La sostenibilidad económica de una organización asociativa del sector agroproductivo requiere necesariamente de su sostenibilidad social.

Dicho de otro modo, los aspectos sociales, como la confianza y el compromiso, juegan un rol central en la sostenibilidad de los negocios. Esto no ocurre, por ejemplo, en una sociedad comercial, donde la cuota de participación de un socio o accionista está directamente relacionada al capital aportado pudiendo no tener voz en las decisiones de la empresa.

Otra particularidad del sector agroproductivo es que la gestión empresarial está directamente ligada al clima: un evento climático adverso puede afectar la producción y, por tanto, los resultados esperados.

Considerando estas características tan particulares de estas organizaciones resulta fundamental la planificación para abordar el fortalecimiento de los aspectos económicos y productivos, motivo suficiente para priorizar objetivos, establecer los pasos a seguir para lograrlos, analizar los riesgos y asignar recursos para concretar las acciones propuestas, incluyendo sistemas de medición de resultados y desempeño, además se debe hacer en tres niveles secuenciales: (a) la planificación estratégica, (b) la elaboración de un plan de agronegocios y (c) la planificación operativa, estos son los objetivos de cada nivel deben estar interconectados, de modo tal que los objetivos del plan operativo sean parte del plan de agronegocios y los objetivos del plan de agronegocios, parte de los objetivos estratégicos, este proceso también supone dos análisis previos: (a) un análisis del entorno en el que se desenvuelve la organización y (b) un diagnóstico interno, tanto de la organización, como de cada uno de sus miembros.

Realizando una síntesis respecto a la importancia de la planificación en estas organizaciones asociativas es necesario cumplir con los siguientes puntos:

- ✓ La organización ordena sus objetivos y metas, define acciones y fija plazos.
- ✓ Facilita el proceso de implementación de acciones en cada uno de los eslabones de la cadena agroproductiva.
- ✓ Ayuda a definir el modelo de negocio más apropiado.
- ✓ Permite hacer un uso más efectivo de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales (factores de producción).

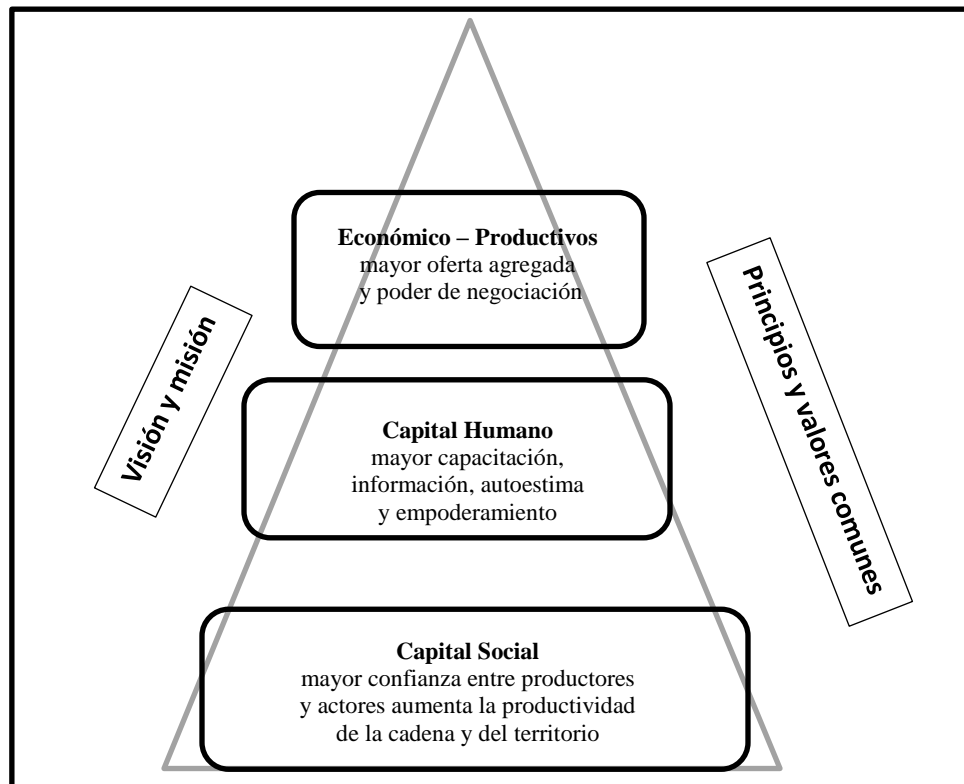
Cumplir con estos factores mencionados le significa a estas organizaciones mejorar su competitividad en los mercados, representando para los asociados en algunas situaciones el único medio de lograr economías de escala, motivo del fortalecimiento de la gestión empresarial y el carácter de estratégico de las mismas.

El fortalecimiento socio-organizacional es un elemento estratégico para mejorar la gestión asociativa en el sector agroproductivo y constituye un aspecto fundamental y absolutamente complementario al fortalecimiento económico-productivo de una organización de productores.

En el marco de estas definiciones, las entidades públicas o las organizaciones privadas interesadas en apoyar a las organizaciones agroproductivas deben asegurarse de que su funcionamiento se asiente en los principios de confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso. Este es un trabajo que hay que hacer desde las bases: fortaleciendo las capacidades individuales de los

integrantes: no habrá organizaciones fuertes, mientras sus miembros no tengan una visión clara de su potencial como productores o la voluntad de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Estos valores se fomentan con planes de fortalecimiento socio-organizacional. Si bien se destacan cinco aspectos socio-organizacionales, tres de ellos ocupan el lugar prioritario a la hora de formular y aplicar estos planes: la confianza interna, las capacidades de los líderes y los mecanismos de comunicación interna; los otros dos, la participación y el compromiso se desprenden del buen funcionamiento de los tres primeros.



**Figura 1: Beneficios de la Asociatividad**

Fuente: IICA (2013)

La razón de estas organizaciones de productores son sus propios asociados como clientes (internos) directos de los servicios que brindan las mismas. Estos servicios que se hacen referencia son de dos tipos: los de apoyo a la producción y la comercialización, y los de apoyo al desarrollo social. Los primeros están vinculados directamente al proceso productivo y a la realización (compra-venta) en el mercado de la producción de los asociados. Los segundos buscan mejorar el bienestar de las familias de los asociados y promover capacidades (ej. liderazgo, establecimiento de redes y modelos asociativos) que mejoren el desempeño de la organización.

Los servicios deben cumplir ciertos criterios básicos como estar orientados al cambio de prácticas en sus asociados, permitirles a los asociados la posibilidad de acceder a nuevos mercados y clientes, obtener mejores precios para sus productos y disminuir los costos unitarios de sus productos, definición de los servicios que se van a prestar enfocados con los objetivos estratégicos y del plan de agronegocios de la organización.

### **I.5. Modelos Asociativos**

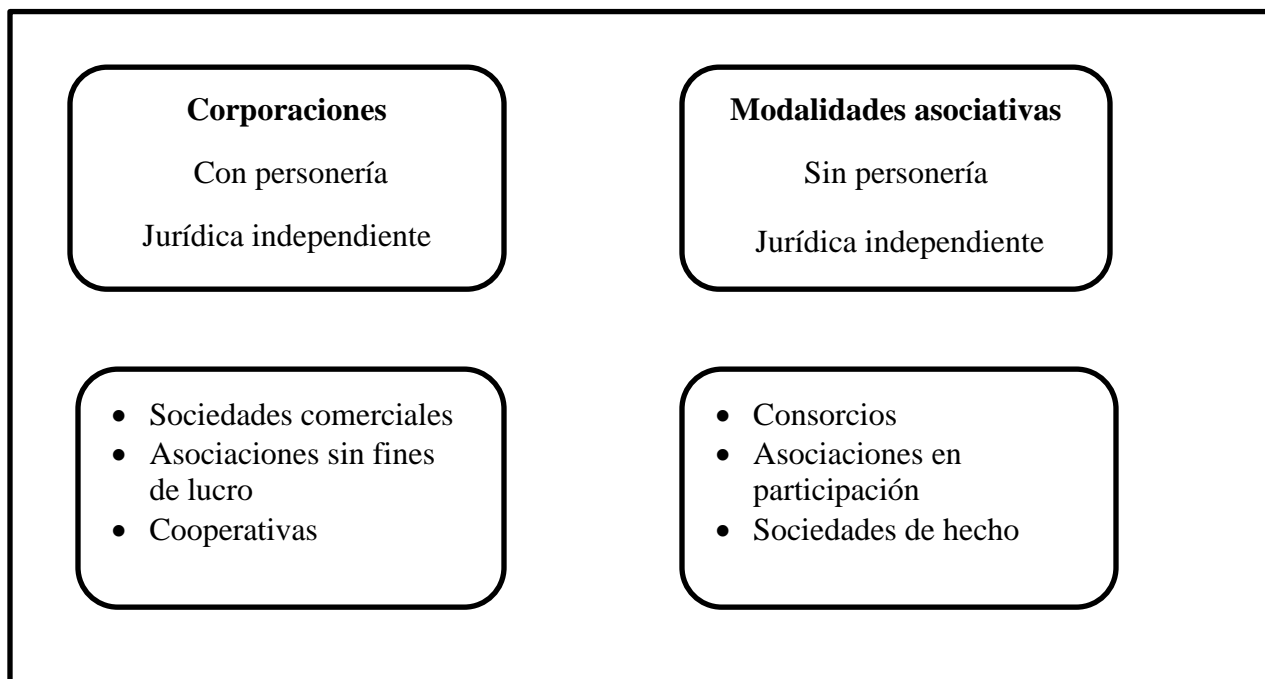
Dadas las características del sector agroproductivo y los cambios estructurales que este experimenta a nivel mundial (demanda, propiedad, otros), la asociatividad agroempresarial surge como la opción idónea para que los pequeños y medianos productores puedan generar economías de escala, lograr mayores márgenes económicos, aumentar la productividad, enfrentar en mejores condiciones las vicisitudes propias del sector y contribuir a: (a) la seguridad alimentaria; (b) que haya una mejor oferta de materias primas agrícolas; (c) promover una competitividad con equidad en las cadenas agroproductivas; es decir, contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades locales (construcción de capital social); y d) al desarrollo del capital humano (las capacidades de los propios asociados).

El reto más importante para las instancias que buscan promover la asociatividad agroempresarial es lograr que las organizaciones adopten el enfoque de mercado como norte o eje orientador de los procesos productivos; esto significa abandonar el enfoque productivista históricamente impulsado por las entidades de promoción agroempresarial y aceptado por los productores. El segundo desafío es lograr que las organizaciones agroempresariales construyan una visión de futuro claramente orientada a los agronegocios. No hay que olvidar que esa es la finalidad (misión) de estas organizaciones: lograr que los asociados puedan beneficiarse de las economías de escala que se generan al actuar conjuntamente en los mercados.

Las formas asociativas que suelen adoptar los pequeños y medianos productores se dividen en dos grandes grupos. Un primer grupo constituido por corporaciones con personería jurídica independiente, entre las que están las sociedades comerciales, las asociaciones sin fines de lucro y las cooperativas. Un segundo grupo constituido por modalidades asociativas sin personería jurídica independiente; como los consorcios, las asociaciones en participación y las sociedades de hecho.



La mayor parte de los pequeños productores en América Latina se agrupan en sociedades de hecho; es decir, sin personería jurídica ni contratos regulados por ley, lo cual le impone limitaciones al crecimiento organizacional. Así, se ha constatado que a pesar del gran número de grupos de productores que reciben capacitación, asistencia técnica y financiamiento del Estado, estos no llegan a formalizarse jurídicamente ni a realizar sus negocios de manera sostenible.



**Figura 2: Diferentes formas asociativas en América Latina**

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, las entidades de promoción han tendido a impulsar las asociaciones sin fines de lucro en el sector agroproductivo, sin un suficiente análisis de las implicancias de elegir esta modalidad jurídica. El fortalecimiento socio-organizacional es un elemento estratégico para mejorar la gestión asociativa en el sector agroproductivo y constituye un aspecto fundamental y absolutamente complementario al fortalecimiento económico-productivo de una organización de productores.

Para consolidarse y ser sostenibles, las organizaciones de productores, necesitan, primero, asegurarse de que sus integrantes o asociados compartan una visión de futuro común (¿qué objetivo(s) estratégico(s) de largo plazo buscamos?) y, segundo, definir claramente la misión institucional (¿quiénes somos y para qué nos organizamos?). En el marco de estas definiciones, las entidades públicas o las organizaciones privadas interesadas en apoyar a las organizaciones agroproductivas

deben asegurarse de que su funcionamiento se asiente en los principios de confianza, liderazgo, comunicación, participación y compromiso. Este es un trabajo que hay que hacer desde las bases: fortaleciendo las capacidades individuales de los integrantes: no habrá organizaciones fuertes, mientras sus miembros no tengan una visión clara de su potencial como productores o la voluntad de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

## Capítulo II. Aspectos Jurídicos del Asociativismo Agropecuario

El asociativismo agrario no es una práctica exclusiva del polo de los pequeños y medianos agricultores. Los grandes grupos económicos vinculados al sector agropecuario, también realizan prácticas asociativas en su propio desarrollo y en la subordinación que realizan de los otros estratos de productores.

Es habitual que los productores establezcan asociaciones de palabra, aunque a veces disponen de ciertos reglamentos elaborados por ellos mismos, que contienen minuciosas reglas sobre los turnos de uso, los pagos por dicho uso, la recaudación de los fondos para efectuar arreglos fundados en la amistad o la vecindad, guiados por la intención de aumentar la escala productiva y de abaratar los costos

Desde la perspectiva jurídica, esa estructura es elemental e informal y, en el corto plazo, quedan en inferioridad de condiciones para lograr una organización efectiva que permita ampliar los negocios y mantener un nivel competitivo en el mercado.

El productor recurre al asociativismo fundamentalmente por razones económicas y financieras manifestadas a través de la escasez de recursos, o bien, para ser más eficiente la conjunción y la administración de los mismos, dando lugar a una combinación empresarial que le permita producir un beneficio para todos y, a la vez, asumir que también el riesgo es de todos, reduciéndose *a priori* la esfera de acción individual, surgiendo uniones o asociaciones que para legitimar el accionar grupal, deben tener alguna cobertura técnica-legal desarrollada en algunos casos en la práctica contractual y, en otros, a partir de su recepción y regulación en el derecho positivo.

La necesidad de asociarse y de abandonar el tradicional aislamiento que en forma individual sufre el productor agropecuario, viene determinado por varias causales entre las que podemos mencionar aquellas de carácter *social* (éxodo del trabajador rural, envejecimiento de la población y deseo de elevar el nivel de vida del empresario), *económicas* (el asociativismo permite abaratar costos y acceder a un mejor asesoramiento técnico), entre otras.

La agricultura tradicional y los modelos jurídicos contenidos en la legislación vigente, ya han sido superados y no ofrecen la solución adecuada a las contingencias de la actividad agropecuaria por falta de adecuación jurídica ante las nuevas modalidades de comportamiento social.

La estrategia asociativa, basada y sostenida por el compromiso mutuo de resolver problemas comunes, puede abarcar la reconversión de las organizaciones involucradas o limitarse a un aspecto que requiera el aprovechamiento de escalas que surgirán del accionar conjunto empresarial.

El término “integración” importado de la ciencia económica designa las posibles manifestaciones de coordinación en el ejercicio de actividades económicas. Es habitual distinguir entre *integración horizontal* si la unión empresarial tiene lugar en el seno de un sector único de producción, de industrialización o de comercio, y la *integración vertical* si se encuentran involucrados varios sectores del ciclo productivo y distributivo. El proceso de la integración puede partir de cualquiera de los niveles referenciados (producción-transformación-distribución e incluso consumo), pudiendo dar lugar a una integración total o simplemente integración o *concentración* basada en la pérdida de autonomía jurídica o económica de los participantes mediante el recurso a fórmulas asociativas o de grupos, o a una integración *parcial* o *cuasi* integración, o *cooperación* apoyada en uniones contractuales distintas del contrato de sociedad entre participantes.

La organización es el proceso de agrupamiento de personas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas. Con la organización se debe lograr un uso más efectivo de los factores de producción, que el que se alcanza a nivel individual.

La realidad nos muestra que las figuras asociativas son variadísimas, se dirige a la fusión total o parcial de empresas agrarias preexistentes, creación de empresas sociales de mayor escala y eficiencia, asociación entre empresas o entre empresarios o productores agrarios, y el empresario rural dispone de distintas alternativas asociativas para optimizar sus recursos económicos.

La agricultura de grupo presenta fenómenos jurídicos diversos que van desde la empresa familiar a la *asociación en una empresa* común resultante de un contrato agrario, a la *sociedad en toda la gama de sus tipos legales*, al *consorcio* y a las *asociaciones* entre productores con estructuras simples y complejas.

Las características básicas de una empresa asociativa son las siguientes:

- ✓ La asociación es voluntaria.
- ✓ Los socios tienen intereses comunes tan fuertes que superan sus intenciones particulares.
- ✓ Los socios son dueños del negocio, por cuanto son propietarios de los bienes materiales, como también de los bienes intangibles (como la marca y el prestigio).

- ✓ Los socios son solidariamente responsables ante la sociedad por el comportamiento y actuación de la empresa (el alcance de esto varía de acuerdo al tipo de forma legal que se adopte).
- ✓ Hay una vocación de permanencia; se pretende que la empresa exista por un largo periodo de tiempo o indefinidamente.
- ✓ Se considera el entorno, reconociendo no sólo su influencia en el desarrollo de la organización, sino también el efecto que pueden causar sobre él, acciones de la misma empresa.

Para que los mecanismos de asociatividad resulten exitosos se requiere que se cumplan condiciones como: confianza entre los actores, visiones de mediano y largo plazo compartidas, apertura de los sectores público y privado para establecer alianzas. La aplicación de valores como el respeto por las opiniones diversas, la tolerancia y el entendimiento del punto de vista de los demás y la transparencia en la información contribuyen a la generación de acuerdos y a su cumplimiento.

## **II.1. Diversas formas de asociatividad**

De acuerdo al material desarrollado por ONU-FAO-IICA (2006), existen diferentes formas o modelos de asociatividad, entre los más conocidos: *agricultura por contrato, maquila, joint venture, alianzas productivas, acciones colectivas, redes y consorcios*.

La “*agricultura por contrato*” puede definirse como un acuerdo entre agricultores y empresas de procesamiento y/o comercialización para la producción y abastecimiento de productos agrícolas para entrega futura, frecuentemente a precios predeterminados.

El concepto tradicional de “*maquila*” en América Latina se refiere a la subcontratación de parte del proceso productivo, fuera de la empresa, sin que los insumos intermedios cambien de propiedad (Gitli 1997), es decir que se refiere a toda actividad concerniente al proceso productivo de una empresa que se realiza en otra diferente.

Un contrato de “*joint venture*” (riesgo compartido) típicamente incluye un acuerdo entre dos o más empresas para contribuir con recursos a un negocio común. Estos recursos pueden ser materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos.

“Alianzas productivas” son acuerdos o vínculos de cooperación establecidos entre dos o más actores que tienen un objetivo estratégico común. A través de estos vínculos, existe la capacidad de

coordinar recursos, esfuerzos y habilidades tangibles e intangibles, de los diferentes sectores de la sociedad, con objeto de abordar los problemas complejos de la fase productiva de manera conjunta.

Las “redes” se definen como un mecanismo de cooperación entre productores donde cada participante mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial, con afiliación voluntaria, para obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta.

“*Consortios*” se definen como agrupaciones empresariales constituidas por personas jurídicas que tienen por objeto realizar una actividad económica específica en forma mancomunada “Acciones colectivas” es otra forma de asociatividad en la que pueden participar además actores del sector público, y se entiende como una iniciativa de un grupo, motivado por un objetivo compartido, para producir un bien colectivo o bien común, Las acciones colectivas contribuyen al desarrollo de las capacidades de los individuos (capital humano) y al fortalecimiento organizacional, la construcción de redes y concertaciones sociales y la profundización de normas y valores (como la solidaridad, la reciprocidad, la confianza), que coadyuvan al mejoramiento del capital social.

Roxana Beatriz Romero en “Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas” menciona que se pueden diferenciar las formas de integración de la siguiente manera:

- a) “Empresa social” (empresa colectiva) desarrollada en forma de sociedad civil o simple.
- b) Estructuras asociativas integradas, complejas, destinada a la colaboración entre empresas y englobadas en la genérica figura del “consorcio” se constituye entre empresarios para facilitar o desarrollar determinadas fases de la actividad empresarial de sus miembros.
- c) “Asociaciones y uniones” de productores que están constituidas por productores u organizaciones de productores agrarios con el fin de adoptar en común a las exigencias del mercado, la producción y oferta de los socios.

En “Formas Asociativas para la agricultura familiar” Claudia Chiaradia describe los siguientes tipos de contratos, sociedades, asociaciones y/o alianzas estratégicas a los que el pequeño y mediano productor puede acceder:

### **II.1.1. Contratos Agropecuarios Asociativos**

Es muy amplia la clasificación de los Contratos Agropecuarios utilizados en la actualidad, algunos se encuentran regulados en el Código Civil, otros en la Ley 13.246 (arrendamientos y aparcerías) y otros no poseen regulación alguna y se clasifican como “*Asociativos*” que tienen un fin de lucro en

función de la inversión del capital y del riesgo y “*De cambio*” en el cual el dueño del predio no toma el riesgo propio de la actividad; por ejemplo, en el contrato de arrendamiento se cede el uso y goce del predio y el dueño del campo recibe una suma de dinero.

Respecto a los asociativos se pueden diferenciar:

- Contratos asociativos regulados por ley 13.246/48: Aparcería Agrícola y Aparcería Pecuaria
- Contratos asociativos no regulados por Ley 13.246/48: Capitalización de hacienda, Contrato asociativo accidental, Contrato de pastoreo, Contrato de pastaje, Contrato de locación de obra rural, entre otros.
- Contratos regulados por leyes especiales: Contrato Asociativo de Explotación Tambara y Maquila.

Los Contratos Asociativos Accidentales se caracterizan por ser de un plazo breve y con un fin determinado. Normalmente los pools agropecuarios recurren a esta modalidad; se diferencian de las aparcerías legisladas en el Artículo 21 de la Ley 13.246 sólo en el plazo de duración, ya que estos últimos contratos se celebran como mínimo por tres años, pero en esencia son también de tipo asociativo.

En el caso de los Agrupamientos para Adquisiciones Especiales (anexo IV RG 1.415/03 AFIP) se agrupan los productores agropecuarios sin tener necesariamente un vínculo societario especial, solo la facturación por separado de la compra de un bien de uso; bienes muebles para ser afectadas como bien de uso, por un conjunto de usuarios, el ejemplo se da cuando entre varios productores compran una maquinaria agrícola cuyo costo es importante, previendo el uso compartido entre todos en el establecimiento de cada uno, como también los turnos, manejo y mantenimiento.

### **II.1.2. Sociedades de Hecho**

Son del tipo informal, se asocian los productores agropecuarios como sociedades de personas, el afecto e interés personal supera la situación patrimonial del emprendimiento, ya que al no estar reguladas por normas, la responsabilidad es directa solidaria e ilimitada entre los socios integrantes.

Normalmente vemos este tipo de sociedad en empresas familiares o en las que existe una gran afinidad por amistad, lo cual hace factible que este tipo social funcione adecuadamente.

Es una Sociedad sin personería jurídica, lo que indica un compromiso social importante, debiendo los partícipes buscar la manera de resguardar sus bienes propios de cualquier efecto no deseado.

### **II.1.3. Sociedades comerciales regulares (S.R.L./S.A.)**

a) S.R.L.(Sociedad de Responsabilidad Limitada): tipo societario es de categoría mixta, donde la sociedad de personas se relaciona también por patrimonio; son las llamadas sociedades de cuotas, no es una sociedad por acciones, ya que sus partícipes se relacionan en función del capital aportado o integración, dividido en cuotas partes. Representan el tipo societario legal utilizado por las empresas medianas y pequeñas agropecuarias. Sus socios son responsables limitadamente al capital que suscriben, resguardando sus bienes personales de las contingencias de los negocios de la Sociedad. El gerente es quien representa y administra la Sociedad. Puede ser socio o no.

b) S.A. (Sociedad Anónima): en este caso la sociedad es de “acciones nominativas no endosables”, con lo cual se interpreta actualmente como una sociedad de capital nominado, ya que perdieron el carácter de “portador” original como “anónimas” por el cual el socio percibía acciones por el capital aportado.

La realidad de nuestro país determinó que este tipo societario, atento a la flexibilidad natural que ofrece el marco legal, pueda ser utilizado aun en sociedades pequeñas y medianas, ya sea en sociedades de familia o de pocas personas, y vemos hoy que muchas S.A. se componen de dos accionistas que, además, son director titular y suplente de la misma.

El factor patrimonial es la única garantía de los acreedores; no obstante esto, aparece como relevante la figura del Directorio, el cual tendrá que ser elegido por los accionistas en forma periódica y de acuerdo con su estatuto, pasando a ser los directores titulares responsables solidaria e ilimitadamente con su patrimonio personal por los actos realizados con la Sociedad, por lo tanto, si los accionistas son personas distintas de los directores titulares, éstos no tendrán responsabilidad personal alguna, excepto con el patrimonio neto societario representado por su tenencia accionaria.

Las S.A. pueden ser constituidas como: Abiertas, son las que hacen oferta pública de sus acciones en los mercados de valores; y Cerradas, que no ofrecen sus acciones en el mercado de valores; en la actividad agropecuaria, este tipo societario es muy común, tanto en las sociedades de



mucha antigüedad en el mercado, como en las que se regularizan pasando de Sociedades de Hecho a ser sociedades regulares.

Esto es así por la característica de poseer entidad jurídica propia, tener individualidad fiscal, permitir ser administradas por poder, o por un Directorio ajeno a los accionistas fundadores, y, fundamentalmente, por ser sujetos de derecho y responder por sus obligaciones con su patrimonio neto, más la obligación personal del Directorio.

#### **II.1.4. Uniones Transitorias de Empresas (U.T.E.)**

Son contratos de colaboración empresaria que tienen fin de lucro, brinda seguridad jurídica a los productores en el momento del reparto de los resultados, se trata de agrupaciones cuyo carácter transitorio se encuentra determinado por el tiempo que demande el objetivo a cumplir.

Si bien están reguladas por la Ley de Sociedades Comerciales, no se trata de una sociedad, ya que carece de capacidad para actuar por sí misma, y no es sujeto de derecho, actúa mediante la administración de uno de sus intervinientes quien debe rendir cuentas del seguimiento del objetivo y del control de los aportes.

Sólo pueden actuar a través de la representación de alguno o algunos de sus miembros, se trata de una alianza estratégica o complementación de negocios entre empresas, nacionales o internacionales, a efectos de aprovechar la capacidad de cada integrante en el emprendimiento en conjunto que se realiza y que será su fin último.

Las partes se unen para poder realizar mejores negocios conjuntamente y lograr una organización común, que coordine las actividades de las empresas que la conforman.

En la actividad agropecuaria, por ejemplo, realizan instalación de sistemas de riego (obra), para prestación de servicios agropecuarios, para exportar productos, etc.

#### **II.1.5. Asociaciones de Colaboración Empresaria (A.C.E.)**

Este tipo de agrupaciones, como su nombre lo indica, se basan sobre los principios de colaboración, cooperación, asociativismo; pero la ley de Sociedades menciona: "...establecer una organización común con la finalidad de facilitar o desarrollar determinadas fases de la actividad empresarial de sus miembros o de perfeccionar o incrementar el resultado de tales actividades. No constituyen sociedades ni son sujetos de derecho".

Son acuerdos interempresariales, que buscan otorgar mayor seguridad jurídica a los negocios e instrumentan la cooperación entre empresarios individuales los cuales mantienen total independencia en sus operaciones.

En particular y en materia del pequeño productor agropecuario, estas asociaciones o agrupamientos tienen un objetivo preciso; dadas las limitaciones estructurales de las pequeñas organizaciones para la incorporación de tecnología, su utilización es común en el momento de incorporar maquinaria agrícola, con la idea de la utilización en forma individual de la maquinaria adquirida, prestando servicios únicamente a los asociados. También se utilizan para crear sistemas de comercialización entre productores similares, optimizando los costos para beneficio de todos.

### **II.1.6. Cooperativas**

La Ley de Entidades Cooperativas N° 20.337 y supletoriamente la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales otorgan el marco jurídico a este tipo de agrupamiento, que queda controlado bajo las normas del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (I.N.A.E.S.).

Son asociaciones cuyo fundamento está dado en la prestación de servicios por medio del esfuerzo propio y de la ayuda mutua. Como característica, la asociación cooperativa no persigue fin de lucro, pero esto no es exigible a sus asociados, por lo tanto éstos podrán recibir los excedentes repartibles, distribuidos en función de la cantidad de beneficio recibido por parte de la asociación.

Según la Alianza Cooperativa Internacional: “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 y democráticamente controlada”.

De acuerdo con el objetivo para el que fueron creadas, se pueden identificar a las Cooperativas Agropecuarias como aquellas organizadas por productores agropecuarios para abaratar sus costos y tener mejor inserción en el mercado; así compran insumos, comparten la asistencia técnica y profesional, comercializan la producción en conjunto, aumentando el volumen y mejorando el precio, inician procesos de transformación de la producción primaria, etc.

Según lo establece la Ley 20.337, las Cooperativas deben reunir las siguientes características:

- a) Tener capital variable y duración ilimitada.
- b) No establecer límite estatutario al número de asociados ni al capital.

- c) Conceder un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales, y no otorgar ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital.
- d) Reconocer un interés limitado a las cuotas sociales, si el estatuto autoriza aplicar excedentes a alguna retribución al capital.
- e) Contar con un número mínimo de diez asociados, salvo las excepciones que expresamente admitiera la autoridad de aplicación y lo previsto para las Cooperativas de grado superior.
- f) Distribuir los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de esta ley.
- g) No tener como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponer condiciones de admisión vinculadas con ellas.
- h) Fomentar la educación cooperativa.
- i) Prever la integración cooperativa.
- j) Prestar servicios a sus asociados y a no asociados en las condiciones que para este último caso establezca la autoridad de aplicación y con sujeción a lo dispuesto en el último párrafo del Artículo 4225.
- k) Limitar la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.
- l) Establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación.

Se identifican como Cooperativas de Primer Grado aquellas conformadas por personas, cuando las Cooperativas se unen forman una entidad de Segundo Grado que recibe el nombre de Federación, mientras que la reunión de Federaciones se denomina Confederación.

La Asamblea es el órgano superior y soberano de la Cooperativa, a través de la cual los asociados expresan su voluntad, en ella todos los asociados participan en un pie de igualdad con un voto por persona.

Existen dos tipos de Asambleas: Ordinarias: se realizan una vez al año dentro de los cuatro meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio y las Extraordinarias: tienen lugar toda vez que lo disponga el Consejo de Administración, el síndico o el 10 por ciento como mínimo del total de los asociados.

### **II.1.7. Contratos de Fideicomisos no Financieros**

Esta figura se caracteriza por el concepto de “fiducia” que consiste en la entrega de un bien o de un derecho, a otra persona “en confianza”, o, sin formalizar una venta, y, con ciertas y determinadas instrucciones, quien recibe el bien deberá cumplir el mandato otorgado y al final del contrato repartirá los beneficios o los bienes recibidos o lo que los bienes recibidos hayan generado entre los originantes o los terceros establecidos en el contrato.

Nace por una necesidad de financiamiento de la vivienda y construcción, organizada por el Banco Hipotecario Nacional, pero que actualmente sirve y se aplica con distintos matices en toda la economía formal de nuestro país.

Tenemos, entre otros, fideicomisos agrícolas; pecuarios; de cría; de construcción; de barrios cerrados; de administración de fondos públicos; de administración de Sociedades Civiles deportivas; de *countries* y clubes de campo; sobre bienes de profesionales con riesgo; sobre bienes registrables personales; de garantía; sobre bienes destinados a herencia, y muchos más.

### **II.1.8. Sociedades Civiles**

Esta figura asociativa establece que “habrá sociedad cuando dos o más personas se hubiesen mutuamente obligado, que cada una con una prestación, con el fin de obtener alguna utilidad apreciable en dinero, que dividirán entre sí, del empleo que hicieran de lo que cada uno hubiere aportado”. Es aplicable a aquellas actividades consideradas civiles, por lo cual puede utilizarse para la asociación de productores agropecuarios puros.

Tienen Características particulares a saber:

- a) Se trata de sujetos de derecho, con personalidad jurídica distinta de la de sus integrantes.
- b) Pueden establecerse por tiempo indeterminado.
- c) La responsabilidad de los socios, si bien es ilimitada, no es solidaria sino mancomunada (a diferencia de las Sociedades de Hecho, en las que los socios responden ilimitada y solidariamente).
- d) Son en principio admisibles todo tipo de aportes.
- e) La administración de la Sociedad se gobierna por las reglas del mandato. (El poder de administrar corresponde a todos los socios, salvo que ellos hubieran nombrado uno o más mandatarios, socios o terceros.)
- f) La fiscalización de la administración está a cargo de todos los socios.

g) El Código Civil no regula sobre cuál es el órgano de gobierno. Como principio general las decisiones sobre modificación del contrato deberán ser unánimes, mientras que el resto podrán ser adoptadas por mayoría absoluta de socios, los que se reunirán en la forma que establezca el contrato

### **II.1.9. Consorcios de Cooperación Ley 26.005/05.**

Siguiendo la creciente tendencia, en el nivel mundial, de las empresas a asociarse en forma transitoria para el desarrollo de negocios específicos, sin que dicha asociación implique la pérdida de individualidad por parte de cada uno de sus participantes, en contraposición a las tradicionales fusiones y/o compras de paquetes accionarios de control de sociedades anónimas, el Congreso ha sancionado la Ley N° 26.005, por la cual se estableció el marco legal que regula los “Conorcios de Cooperación” en nuestro derecho positivo.

Podemos establecer, entonces, que los Consorcios de Cooperación se otorgan como *Formas Asociativas para la Agricultura Familiar* una forma jurídica alternativa para el desarrollo de negocios corporativos.

Entre los ejemplos de agrupaciones de colaboración más conocidas podemos distinguir a los mencionados “*pools* de compras”, donde los empresarios logran obtener rebajas en los precios de las adquisiciones de bienes, insumos y demás, efectuadas en común.

Incorpora diferencias sustanciales con las anteriormente referenciadas “agrupaciones de colaboración” y las Uniones Transitorias de Empresas, toda vez que los Consorcios de Cooperación admiten el desarrollo de operaciones en forma genérica, mientras que las U.T.E. permiten realizar de manera exclusiva una obra, suministro o servicio concreto, y, por otra parte, el Consorcio también se distingue de las Agrupaciones de Colaboración (A.C.E.), ya que estas últimas no pueden perseguir fines de lucro.

Los Consorcios de Cooperación tienen naturaleza exclusivamente contractual. En consecuencia, no son sujetos de derecho ni tienen personalidad jurídica. El contrato constitutivo del Consorcio debe otorgarse por instrumento público o privado (en este último caso con firma certificada de sus participantes) e inscribirse juntamente con la designación de sus representantes en la Inspección General de Justicia.

La falta de registro del contrato del Consorcio de Cooperación tendrá los efectos de calificarlo como una “Sociedad de Hecho”, en virtud de la cual sus participantes serán responsables en forma

solidaria por las obligaciones generadas por el Consorcio, sin poder invocar el beneficio de excusión sobre los bienes del mismo.

Los contratos de formación del Consorcio de Cooperación deberán contener las cláusulas e información como por ejemplo: Individualización de sus partes; objeto del contrato; plazo de duración; su denominación integrada con la leyenda “Consorcio de Cooperación”; constitución de domicilio especial; la determinación de la forma de constitución del monto del fondo común operativo; etc.

Finalmente corresponde señalar que, como principio general, la disolución, liquidación, concurso preventivo y/o quiebra, o fallecimiento de cualquiera de los participantes del Consorcio no tendrá efectos sobre sus integrantes restantes, siguiendo estos últimos con la actividad del Consorcio salvo que la misma resulte imposible fáctica o jurídicamente.

## Capítulo III. Objetivos de investigación y estrategia metodológica

### III.1. Objetivo general

*Identificar los factores que determinan el éxito de las estrategias asociativas en el sector agropecuario*

### III.2. Objetivos específicos

- a) Describir las estructuras asociativas más frecuentes en el sector agropecuario
- b) Caracterizar los objetivos de las estructuras asociativas
- c) Identificar factores negativos y positivos que influyen en el proceso asociativo

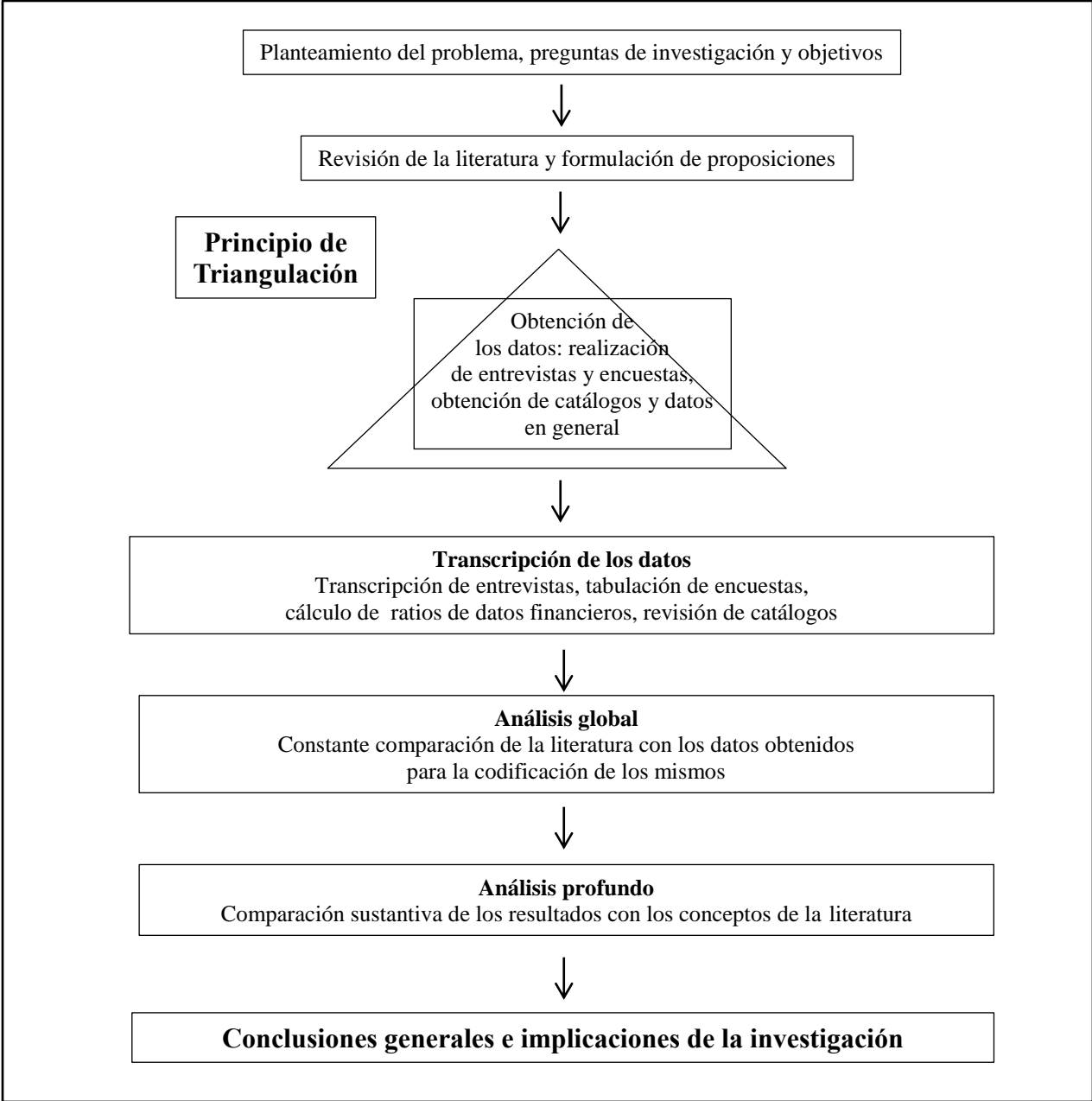
### III.3. Estrategia metodológica

Como referencia temporal, se examinarán experiencias asociativas vigentes a inicio de la década de 2000'; limitado al ámbito geográfico de la cuenca láctea de Villa María (radio de 70 km), Provincia de Córdoba y específicamente del sector agropecuario/agroalimentario/agroindustrial - SAAA.

Se plantea una instancia conceptual basada en la ampliación del marco teórico, que considere como enfoque general definir y delimitar la “**empresa asociativa agropecuaria**”, en su naturaleza, modelo jurídico, estructura de integración y objetivos. Complementariamente, se considerarán “**empresas asociativas exitosas**”, aquellas empresas que demuestren i) resultados económicos favorables para sus asociados; ii) sustentabilidad en términos económicos/financieros, ambientales y sociales; iii) vigencia en al menos diez años contados desde el inicio de la investigación.

Se aplicará el **Estudio de Casos** como método (Martínez y Piedad, 2006), por considerarlo una estrategia adecuada para comprender dinámicas presentes en contextos singulares. Se trabajará sobre una muestra teórica con el objetivo de elegir casos que puedan replicar o extender la teoría emergente. A tales efectos serán seleccionados casos múltiples (en un rango consistente con lo planteado en el método) con unidad de análisis principal, que satisfagan el interés de la investigación. Se utilizarán además múltiples fuentes de datos para garantizar la validez interna en el marco del principio de triangulación.

Se utilizarán distintos instrumentos de recolección de la información, tales como: entrevistas estructuradas y no estructuradas, observación directa, revisión documental y datos estadísticos en relación al objeto de estudio. La figura 1, expone esquemáticamente el proceso metodológico a seguir:



**Figura 3: Procedimiento metodológico de la investigación**

Fuente: Martínez y Piedad (2006)



Se propone una selección preliminar de casos múltiples representativos de tres **modelos asociativos**:

- **Cooperativo**: formalizado jurídicamente como empresa cooperativa de primer grado;
- **Empresarial**: representado en experiencias asociativas, de diferentes formatos jurídicos, con un objetivo económico claramente definido (se exceptúan aquí los casos comprendidos en la opción anterior)
- **Comercial**: representado en experiencias asociativas parciales, formales o informales, referidas específicamente a una estrategia y finalidad comercial común.

A su vez el relevamiento de la información se estructurará en base a cuatro **dimensiones de análisis**, en las cuales se expresen los factores determinantes del éxito:

**a) Económico-financiero**

Aquí se incluyen variables e indicadores cuantificables referidos a: resultados económicos del ejercicio, tasa de retorno estimada, estado de resultado financiero y patrimonial, nivel de endeudamiento, facturación anual, entre otros a definir.

**b) Tecnológico-productivo**

Procesos productivos, tecnologías adoptadas, escala y eficiencia técnica, servicios ambientales, innovación, entre otros.

**c) Estrategia empresarial**

Tipo de integración (vertical/horizontal), visión, misión, planes, capacidades de la/s gerencia/s, redes colaborativas, comunicación al medio, inserción en la cadena de valor, estrategia comercial, participación de los socios; proceso de toma de decisiones, entre otros.

**d) Organizacional**

Modelo asociativo; funciones, responsabilidades, roles, capacitación, administración del personal, cultura organizacional, entre otros.

El listado de indicadores específicos para la medición del desempeño (entendido el desempeño como una actuación adecuada a la empresa asociativa, teniendo en cuenta la perspectiva tanto empresarial como social), resultará de la aplicación del **Método Delphi**. Para esto se solicitará la colaboración de referentes calificados, del ámbito público – privado. Estos indicadores permitirán medir el éxito de cada caso analizado, así como relacionar el desempeño con los factores determinantes del mismo. Para esto será necesario determinar factores de ponderación de cada

indicador, los que resultarán de consultas, tanto con referentes calificados como con los propios socios-directivos de los casos seleccionados

## Capítulo IV. Antecedentes

### **FAO 2012, Producción y Sanidad Animal, experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros familiares: tres estudios de caso en Nicaragua, Ecuador y Paraguay**

La estrategia de investigación se propuso plantear “a priori” tres factores clave que ameritan ser estudiados para entender las razones que explicarían el “éxito” de estas organizaciones, que son la (a) naturaleza de la integración vertical, (b) el modelo organizacional y el ambiente institucional, y (c) su estrategia de negocios y de articulación con el mercado.

- a) La naturaleza de la integración vertical se refiere a la forma en que la cooperativa se articula con el segmento industrial, para el que existen básicamente dos opciones. En primer lugar, la forma clásica de “integración industrial”, en la que los productores son socios y proveedores de una entidad (la cooperativa) propietaria de una planta industrial, y se articulan directamente con la distribución mayorista y/o minorista. La otra alternativa es cuando la cooperativa no tiene actividad industrial y consiste básicamente en una agrupación de tipo horizontal que actúa vendiendo la leche de los productores a una industria láctea, y que suelen adoptar el nombre de “cooperativas de negociación” (bargaining cooperatives).
- b) El concepto de modelo organizacional se refiere a la adopción de una forma jurídica clásica de tipo cooperativo, con sus características típicas (Zeuli and Cropp, 2004) o alternativamente, a otro tipo de forma jurídica que le puede dar cabida a la iniciativa de organización colectiva de los productores de leche. Al mismo tiempo, se analizará la interacción entre el modelo organizacional y el ambiente institucional de cada país, en la medida que este último puede condicionar el éxito de la organización cooperativa.
- c) Finalmente, el otro eje de análisis es el vinculado con la articulación con el mercado y las estrategias de negocios, partiendo también de la hipótesis que la sostenibilidad de los esfuerzos de desarrollo a nivel de pequeños y medianos productores familiares pasa necesariamente por lograr una capacidad para abastecer competitivamente al mercado.

#### **IV.1.1. Nicacentro: Una estrategia asociativa en un contexto de heterogeneidad**

La producción lechera es una actividad importante para la economía en general y para la ocupación del territorio y los ingresos rurales en Nicaragua. Durante década del '90, la producción

había comenzado a recuperarse, luego de la retracción provocada por los conflictos políticos de las dos décadas previas, y esa recuperación era más notable en el departamento de Matagalpa, ubicado en la región central del país, orientado principalmente a la producción de quesos que se destinaban en gran medida a la exportación a El Salvador y otros países vecinos. Sólo una pequeña proporción de la leche se destinaba a las plantas de manufactura de productos lácteos de Prolacsa (subsidiaria de Nestlé-Fonterra, ubicada en Matagalpa) y a Parmalat y Eskimo (ambas con plantas en la capital, Managua).

Hacia fines de la década del '90 y principios del S. XXI, precisamente, la producción de las zonas ubicadas al este de esta gran cuenca lechera estaba comenzando a ganar volumen e incidiendo con más fuerza en el mercado nacional y de exportación, en comparación con otras regiones más tradicionales, ubicadas principalmente en los departamentos de Chontales y Boaco.

Salvo algunas excepciones, muy puntuales, de fincas que tienen sistemas de producción “especializados”, con una clara orientación genética (Holstein, Jersey, Pardo Suizo, etc.) y empresarial a la producción de leche, la mayor parte de la producción de esta región proviene de sistemas denominados de “doble propósito”. Entre otras características, estos sistemas se caracterizan por una mayor inestabilidad en su oferta de leche, en la medida que el stock de vacas que se ordeñan puede modificarse en respuesta a los precios. Sin embargo, como estas respuestas son típicamente rezagadas, sólo terminan reforzando la tradicional inestabilidad estacional de precios.

En el año 2011, como una iniciativa conjunta de la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI) y el Ministerio Agropecuario y Forestal de Nicaragua (MAGFOR), comenzó a operar en la región el proyecto FondeAgro, concentrándose en el desarrollo tecnológico y organizativo de pequeños y medianos productores en dos áreas geográficas con diferentes orientaciones productivas, que fueron los departamentos de Jinotega, donde se priorizó al cultivo de café, y Matagalpa, donde se priorizaron las actividades ganaderas, principalmente la producción lechera.

Aunque la estrategia de trabajo de los primeros años estuvo muy orientada hacia cuestiones de orden tecnológico, a medida que se profundizaban los contactos con los centros de acopio y cooperativas de la región, FondeAgro comenzó a poner énfasis también en temas de organización y agronegocios, para mejorar el desempeño de los productores y de la cadena láctea regional.

#### *La cooperativa Nicacentro RL.*

Como parte central de esta estrategia orientada a la organización de los productores y al trabajo en el desarrollo de la cadena láctea, FondeAgro organizó una serie de talleres con productores

de leche, y como resultado de los mismos, en el año 2005, se le solicitó al proyecto el apoyo para financiar el estudio de factibilidad de una planta láctea que estaría ubicada entre las localidades de Matiguás y Río Blanco. El mismo grupo de productores, unos 400 en total, conformaron una cooperativa que denominaron Nicacentro R.L., que cubría un área geográfica muy extendida y heterogénea, abarcando tres distritos del departamento de Matagalpa (Muy Muy, Matiguás y Río Blanco) y uno de la RASS (Paiwas).

Además de las diferencias de orden geográfico, los productores también exhibían distintas características en cuanto a tamaño y fundamentalmente, en su articulación con el resto de la cadena, ya que había un pequeño grupo de productores pertenecientes a los centros de acopio establecidos, para la mayoría que no tenía acceso a facilidades para el enfriamiento de la leche y su transporte a las plantas nacionales.

Visto en retrospectiva, la formación de la nueva cooperativa y las demandas para la instalación de una planta láctea no respondieron a un esquema de análisis y diagnóstico fundado en restricciones, posibilidades y objetivos, sino que fueron el resultado de la aplicación de la lógica tradicional de muchos proyectos de desarrollo lechero, en los que la industrialización de la producción aparecía como el principal instrumento para acortar la distancia entre los productores y el mercado, aumentando su capacidad de negociación frente al resto de la cadena.

Esta forma de ver el desarrollo de la cadena láctea, que apunta a buscar la mejora de los ingresos fuera de los límites de la finca, es típica de las demandas de muchos productores, de la que normalmente suelen hacerse eco los gobiernos.

El modelo de organización de Nicacentro R.L. puede ser analizado desde dos perspectivas. En primer lugar, desde un enfoque “vertical”, que difiere de la tradicional cooperativa que industrializa la leche de los productores, ya que en este caso sólo acopia, enfría y vende, tratando de obtener el máximo precio posible, conformando lo que se denomina una “cooperativa de comercialización” (bargaining cooperative).

Adicionalmente a la actividad central (acopiar-enfriar-vender), la cooperativa ha desarrollado una “División de Agroservicios”, para la provisión de agroquímicos y productos veterinarios a sus socios, con dos puntos de ventas principales, uno en Matiguas y otro en Río Blanco. También promueve la adopción de prácticas modernas de manejo de la salud animal entre los productores, a través de un Servicio de Asistencia Técnica, con 12 técnicos contratados. Finalmente, Nicacentro

también cuenta con una División de Créditos, que otorga financiamiento a sus asociados para la compra de equipos e insumos (picadoras de pastos, cercas eléctricas, alimento balanceado o concentrado, etc.) para la mejora de la productividad de las fincas lecheras.

Desde una perspectiva horizontal, la organización de Nicacentro se puede caracterizar como “semi-decentralizada”, porque si bien los centros de acopio<sup>16</sup> (los tanques de frío y la obra civil) son propiedad de la cooperativa, hay un cierto grado de autonomía de los mismos respecto de la conducción de la cooperativa, a través del funcionamiento de comités locales que trabajan apoyando a la administración central.

El “negocio” de Nicacentro consiste en la venta de leche cruda enfriada para su posterior industrialización, lo que se encaró con políticas diferentes a partir del año 2007. En el subperíodo 2007-2011 se vendía la leche a dos o tres compradores, normalmente empresas nacionales. Luego, a partir de fines de 2011 se optó por concentrar las ventas en una sola empresa, que ofrecía el precio más alto. Finalmente, y a raíz de una fuerte crisis en la lechería de Nicaragua, con bajas de precios causadas por una caída en las exportaciones de quesos a El Salvador, a partir de mayo de 2012 se cambió otra vez la política, adaptándose a la situación de mercado, y actualmente (Julio 2012) se venden 35,000 litros diarios a Parmalat y 12,000 litros diarios a Centrolac.

Para una cooperativa de negociación, además de la garantía de calidad de la leche cruda, la selección del canal de venta de la misma es la decisión clave para el éxito económico, ya que está expuesta al mismo riesgo originado en la especificidad de activos que tiene el productor primario, que la hace particularmente vulnerable a conductas oportunistas de parte del comprador.

Los socios y directivos de Nicacentro no han dejado de lado el plan original de construcción de una planta láctea. Como primer paso, en el año 2009 se adquirió una planta quesera en desuso en la región conocida como Caño de Agua, para refaccionarla y ponerla otra vez en funcionamiento.

El desempeño de Nicacentro hasta la actualidad justifica la estrategia elegida en un primer momento de optar por la construcción de una red de centros de acopio en lugar de una planta industrial.

Ello le ha permitido a la cooperativa, a partir de una situación de debilidad de recursos humanos y materiales, sortear las contingencias derivadas de un mercado altamente competitivo y en continuos cambios, comercializando en forma bastante ordenada la leche producida por sus socios y

fortaleciendo una red de servicios, al tiempo que también atravesaba, exitosamente, varios recambios institucionales.

#### **IV.1.2. Las Asociaciones de pequeños productores y la empresa “El Ordeño” en Ecuador**

Los pequeños y medianos productores tienen una alta participación en la producción total de leche de Ecuador (mas del 50%). Los grupos de pequeños productores a los que se refiere este estudio de caso pertenecen obviamente al segmento de menor tamaño y se ubican principalmente en la región central, la mayoría de ellos alrededor de la capital (Quito) y en áreas al sur de la misma, a más de 3,000 metros sobre el nivel del mar.

La comprensión de la formación de los grupos de productores de leche en Ecuador requiere de una revisión de la evolución política del país, particularmente desde comienzos de la década del '90, en el marco de una serie de protestas de campesinos, en su mayoría de origen indígena, que descendieron de los Andes a las ciudades con un fuerte reclamo de reforma agraria y redistribución de la tierra, marcando un hito en la política ecuatoriana, a partir del cuál los partidos que representan al campesinado y a los indígenas se han convertido en una de la principales fuerza política del país, como nunca lo fueron en los 200 años de independencia del Ecuador.

Otro hecho importante de la década del '90 fue la introducción de un conjunto de políticas económicas con una fuerte orientación a la desregulación del mercado doméstico y a la liberalización del comercio exterior (la “apertura”), y que en el caso de Ecuador, en coincidencia con una severa depresión en los precios internacionales, terminó con una crisis económica de grandes proporciones en los años 1999 y 2000, trayendo como consecuencia otra onda de revueltas civiles e inestabilidad político-institucional.

Las políticas de apertura de la década del '90 tuvieron muchas facetas, pero en el sector lácteo se tradujeron en una reducción de los aranceles que a su vez provocó un fuerte incremento de las importaciones de leche en polvo (entera y descremada), tanto para su uso industrial como para consumo final.

En este contexto sectorial de los '90 y primeros años de la década siguiente, los ganaderos medianos y grandes desarrollaban su actividad gremial a través de AGSO, la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente, unos de los principales grupos de productores agropecuarios del Ecuador, y que tenía una posición opuesta a las políticas de apertura y a las importaciones de productos lácteos, lo

que de alguna manera fue generando una alianza implícita con los grupos de pequeños campesinos productores de leche ubicados en las provincias andinas, que estaban en una situación relativamente más vulnerable producto de las fuertes oscilaciones de precios.

Además de la cuestión gremial, durante esos años AGSO comenzó a promover una nueva visión del cambio tecnológico en producción lechera, basada en los modelos pastoriles de tipo neocelandés que eran más compatibles con la dotación de recursos de los campesinos (mucha mano de obra, poco capital y la posibilidad de producir en base a pasturas de tréboles y rye-grass adaptados a la altura). Esta visión significó un cambio radical en comparación con las visiones predominantes, basados en modelos capital-intensivos típicos del hemisferio norte.

Paralelamente, y como tercer elemento formador de este nuevo contexto institucional, durante la década del '90 AGSO fue también transformando sus posiciones político-gremiales, introduciendo también una visión más orientada al desarrollo rural, enfatizando la importancia de apoyar el crecimiento y la integración al mercado de los pequeños campesinos.

Este nuevo enfoque, basado en la promoción explícita del apoyo a los pequeños productores campesinos, transformó la alianza implícita que estaba basada en la oposición a las importaciones en una colaboración explícita con las organizaciones de base localizadas en las regiones andinas. Estos factores fueron creando “demandas” por parte de los campesinos para que AGSO, además de la intervención en cuestiones de política sectorial, tecnológicas y de financiamiento, se involucrara más en alguna actividad orientada a mejorar la comercialización de la leche, pues los pequeños productores eran los que mostraban mayores dificultades de articulación con el mercado.

La respuesta de AGSO a estas demandas fue la constitución, en septiembre de 2000, de la empresa El Ordeño, propiedad de 70 socios de esa entidad, con el objetivo de construir una planta deshidratadora para procesar la leche de los grupos de campesinos y transformarla en leche en polvo, para lo cuál se adquirió una planta de segunda mano, con una capacidad diaria de 120,000litros de leche.

AGSO promovió la organización de los campesinos, formando grupos en diferentes comunidades, donde se instalaron tanques de enfriamiento para garantizar la calidad de la leche que sería derivada a la planta industrial.

Los grupos de productores están organizados como asociaciones civiles, es decir, son entidades con personería jurídica, habilitados para realizar transacciones comerciales en el mercado. Sólo dos de



ellos aún no cuentan con dicha capacidad, por lo que las transacciones se realizan con los miembros individuales. En el otro extremo, tres grupos han evolucionado hacia sociedades comerciales de responsabilidad limitada.

Por su parte, El Ordeño es una sociedad comercial con 70 accionistas, todos ellos miembros de AGSO, con una distribución del capital social que requiere de más de 20 miembros para alcanzar la mayoría accionaria del 51 %.

#### *Estrategias de negocios*

Un factor importante en el desenvolvimiento de la red de asociaciones y El Ordeño fue la posibilidad de contar con un mercado relativamente seguro, que fue el de las compras estatales para planes sociales (40 % en el primer trimestre de 2012), lo que surgió de un acuerdo explícito entre el gobierno y AGSO/El Ordeño (Acuerdo Ministerial 1010), como un instrumento de política pública para apoyar la integración de los campesinos con la economía de mercado.

Atendiendo a las crecientes dificultades competitivas en el mercado de leche en polvo, en marzo de 2012 El Ordeño inauguró una planta para la producción de leche “larga vida” (UAT, o ultra-alta temperatura), como una alternativa para ganar acceso al mercado “retail” (distribución minorista) y mejorar su capacidad de colocación de mayores volúmenes de leche en el mercado interno sin sacrificar precios.

### **IV.1.3. Las Cooperativas Lácteas de Paraguay**

Paraguay está ubicado en una región de características subtropicales, pero con dos realidades climáticas muy diferentes. En términos muy generales, mientras en la mitad oeste, conocida como “Chaco paraguayo” predomina un clima seco, con extremos de lluvia de 300 mm anuales en la frontera con Bolivia, en la mitad este del país el clima es de tipo subtropical húmedo, con precipitaciones que llegan hasta los 2,000 mm anuales.

La historia de las cooperativas lácteas en Paraguay comienza en la década de 1920 cuando arribaron los primeros inmigrantes de origen menonita, que formaron sus colonias en la región oeste del país, en un proceso que tuvo varias etapas durante 40-50 años. La inmigración menonita tiene sus orígenes en movimientos religiosos que comenzaron en Europa central, generando flujos migratorios a Europa del este (Rusia) y a otros países. En el caso del Paraguay, se destaca la importancia de las migraciones que llegaron directamente desde Canadá, como por ejemplo la colonia Menno, que habían

arribado a ese país en el año 1870, estableciéndose en el estado de Manitoba, y 50 años más tarde, por diferencias con el gobierno federal (entre otras cosas, respecto del uso de su propia lengua en la enseñanza), comenzaron otro proceso migratorio, bajo el liderazgo de Fred Engen, moviéndose a Paraguay. El caso de otras colonias es similar, como Berghtal, cuyos pobladores provenían de Saskatchewan, o Sommerfeldt, habitada por inmigrantes de ambas provincias canadienses.

Existen en total 17 colonias menonitas en Paraguay, de las cuáles 3 (Menno, Fernheim y Neuland) se encuentran en la región oeste y el resto en la región este. La primera etapa migratoria se completó en el año 1947, y abarcó a las colonias Menno, Ferhheim, Neuland, Sommerfeldt y Berghtal (las dos últimas en la región este), y son las que dieron origen a las principales cooperativas de origen menonita que existen actualmente en Paraguay. Otras etapas colonizadoras formaron nuevos asentamientos, pero en ninguno de ellos se formaron cooperativas lácteas.

**Tabla 1. Principales características de las cooperativas lácteas del Paraguay.**

<b>Cooperativa</b>	<b>Marca Comercial</b>	<b>Colonias</b>	<b>Origen</b>	<b>Año de formación</b>	<b>Participación mercado (%)</b>
La Holanda	Lactolanda	Sommerfeld, Berghtal	Menonita	1948	36
Chortitzer	Trébol	Menno	Menonita	1927	33
Colonias Unidas	Los Colonos	Obligado, Bella Vista Hofenau	Multiétnica	1952	8
Lácteos CO-OP	CO-OP	Fernheim, Neuland	Menonita	1947	7

Fuente: FAO (2012)

Desde el punto de vista cultural las colonias menonitas son bastante homogéneas, en el sentido que practican la misma religión, y ello provee un fuerte sentido de pertenencia hacia la colonia y hacia la cooperativa. Sin embargo, también existen diferencias en cuanto a las prácticas de tipo religioso. En este sentido, las colonias donde se han desarrollado las cooperativas lácteas pertenecen al sector denominado “reformado”, que se caracteriza por una actitud más abierta hacia la tecnología y hacia el resto de la sociedad.

La más antigua de las colonias es Menno, donde se desarrolló la cooperativa *Chortitzer*. La historia de esta colonia comenzó con 1,743 inmigrantes que arribaron a Puerto Casado (Paraguay) en el año 1927, y luego de permanecer allí por unos meses, algunos regresaron a Canadá y el resto se aventuró en un largo viaje – en tren y en carretas- hacia el interior del Chaco paraguayo, y cuando arribaron a su destino final había 1,257 sobrevivientes, que se instalaron en lo que actualmente es Loma Plata, en el departamento Boquerón, a unos 400 km al oeste de Asunción, donde aún están organizados en unas 100 aldeas diferentes; una región muy árida alejados del mundo exterior pero ayudo a reforzar los vínculos de colaboración para enfrentar las contingencias, germen de la futura cooperativa.

Al inicio la producción de leche era solo para consumo familiar, los excedentes iban a la elaboración de manteca que se vendían en Asunción, luego en la década de 1950 se instala la primer planta industrial de quesos y manteca, dando inicio a la cooperativa Chortitzer.

Actualmente, las colonias menonitas del Paraguay operan bajo una organización que tiene dos estructuras básicas, una asociación civil (llamada Komitee) que se encarga de la provisión de servicios culturales básicos (servicios educativos, religiosos, sociales, etc.) a los colonos, y una cooperativa, orientada a actividades productivas y comerciales, no sólo de tipo agropecuario, sino también de provisión de insumos, telefonía, servicios financieros y comercio minorista.

Otra cooperativa menonita, *La Holanda*, localizada en la región este, a 150 km de Asunción. Esta cooperativa, que ha tenido una alta tasa de crecimiento en su captación de leche fue formada en el año 1979, con 40 miembros de dos colonias menonitas de la región, Sommerfeldt y Berthtal.

La creación de La Holanda fue el resultado de las dificultades que enfrentaban los colonos para comercializar su leche, que se vendía a una empresa privada localizada a 60 km de distancia, con un servicio de recolección aleatorio, que creaba mucha incertidumbre entre los productores. Para resolver esta situación, y con la ayuda de un préstamo del gobierno, se instaló una planta pasteurizadora en la región, con capacidad para procesar 20,000 litros de leche por día.

Los primeros 40 socios de La Holanda producían unos 5,000 litros diarios en 1982, y actualmente la cooperativa tiene 900 miembros que producen más de 350,000 lts/ día.

La única cooperativa láctea no menonita de Paraguay es *Colonias Unidas*, que tiene su sede en la localidad de Obligado, departamento de Itapua, cerca de la ciudad de Encarnación, en el sudeste del

país. Fue formada en el año 1953 por 78 colonos y actualmente cuenta con unos 3,500 socios, el 80 % de los cuáles son pequeños y medianos productores con menos de 50 has.

La actividad más importante de la cooperativa, que factura más de 600 millones de dólares anuales, es la producción y comercialización de soja, para lo cuál cuenta con una planta industrial con capacidad para procesar 12,0000 toneladas anuales, dentro de sus múltiples actividades, Colonias Unidas también opera en el rubro lácteos, procesando unos 80,000 litros diarios (28 millones de litros anuales).

Las cooperativas lácteas del Paraguay concentran el 84 % de la producción y comercialización de lácteos del país, y tienen un alto grado de integración institucional en dos entidades, la FECOPROD (Federación de Cooperativas de Producción), y la CAPAINLAC (Cámara Paraguaya de Industrias Lácteas), además comparten una visión de negocios bastante homogénea, tanto en relación con el productor primario como con la estrategia industrial y comercial.

Comenzando por el lado del precio de la leche, el mismo resulta de dos componentes: un precio propiamente dicho y un resultado del negocio. Aunque la importancia relativa no es la misma entre las tres, todas ponen mucho énfasis en que el productor debe conocer las “señales de mercado” y que las cooperativas tienen que estar atentas a las mismas si quieren permanecer competitivas.

Las cooperativas tienen una relación con sus asociados que va más allá de la recepción y pago de la leche, y se extiende a la provisión de servicios básicos de infraestructura, sociales, financieros y de abastecimiento minorista. Además, la cooperativa suele ser el único comprador de leche en la región, lo que garantiza la lealtad de los productores, al menos en el rubro lácteo, porque se ha observado que los socios de mayor volumen de operaciones, especialmente de granos casos comercializan parte de su producción con otras empresas.

Hay otros factores que explican el “éxito” de las cooperativas lácteas de Paraguay. Uno de ellos es el programa del gobierno para leche escolar, que debe ser abastecido con leche de producción nacional, y cuya provisión descansa principalmente en las cooperativas, lo que representa unos 25 millones de litros/año (el 5 % de la producción total industrializada). Otro factor, más difícil de cuantificar pero que seguramente juega un rol positivo, es el alto nivel de consumo interno de yogur, un producto altamente rentable para la industria, pero de características diferentes a los que se producen en otros países de la región (es más líquido), por lo que no debe enfrentar una fuerte competencia de los países vecinos exportadores.

### ***Comentarios referidos a los antecedentes analizados***

En el Estudio regional sobre “Factores de éxitos de Empresas Asociativas Rurales” elaborado por Plataforma Regional Andina se desprenden algunas reflexiones interesantes referidas a la asociatividad.

- En América Latina se han implementado numerosas estrategias de desarrollo en los últimos decenios para apoyar al pequeño productor con recursos de los estados y de organismos de cooperación con énfasis en la asociatividad, pero pudieron constatar que las experiencias realmente exitosas y en cierto grado de consolidación son realmente pocas.
- Con las diferencias de entorno que tienen los distintos países en estudio, demuestran que los factores de éxito para las Empresas Asociativas Rurales (EMARs) son similares en todos ellos, agrupados básicamente en tres temas:
  - a) El proceso de una Empresa Asociativa Rural se puede volver sostenible únicamente si hay un anclaje adecuado y dinámico a una demanda específica del mercado con precios atractivos, y ventajas comparativas para los pequeños productores, que permiten que todos los esfuerzos e inversiones de los/as productores/as tengan una retribución en beneficios de diverso tipo (ingresos, acceso a mercados, servicios, seguridad, etc).
  - b) El desafío de la asociatividad de los pequeños productores para acceder de mejor forma al mercado es evidente y se ratifica en todos los casos. Requiere de un equilibrio entre los beneficios para los socios – productores y la rentabilidad de la empresa. Esto es automático y requiere de una estrategia orientada a la construcción social, a la gestión socio-organizativa: incluyendo aspectos como: liderazgo, motivación, comunicación e información, concertación, manejo de conflictos, normas consensuadas, es decir una estrategia de construcción de capital social.
  - c) Tampoco se puede alcanzar el éxito quedándose solamente en este ámbito de la asociatividad. Se requiere al mismo tiempo una gestión empresarial moderna y liderazgo de la empresa a nivel técnico-productivo, administrativo y comercial. Esto implica contar con personal profesional y preparado, lo que implica costos de funcionamiento que solo son posibles de asumir para empresas con cierta dimensión.

Otra conclusión es que el impulso de EMARS no es el instrumento adecuado para trabajar en la reducción de la extrema pobreza sino en la generación de riqueza partiendo de productores/as con

cierto potencial en recursos humanos y naturales. Sin embargo, percibimos que procesos exitosos si pueden en su dinámica generar empleos locales y por tanto ingresos para pobladores más pobres de las mismas zonas.

#### **IV.2. El “Cluster Quesero de Villa María”**

A principios del año 2009 algunas instituciones de la región de Villa María, provincia de Córdoba, Argentina, comienzan a promover la constitución de un Cluster vinculado a la lechería con la participación de organismos públicos y privados del territorio regional. La teoría y la experiencia señalan que para que estos procesos se consoliden es importante la intervención de actores pertenecientes a los distintos sectores de la actividad privada, pública y científico-tecnológica.

Córdoba es la principal cuenca láctea del país (40 %) y la agroindustria lechera de la región de Villa María es receptora del doble de la leche que produce y responsable del 24% de la producción nacional de quesos, con más de 80 industrias vinculadas, que representan el 10 % del total de industria del rubro del país, además es destacable que la región cuenta con una vasta historia social, económica, educativa, cultural y productiva al respecto.

Esta información, resumidamente presentada, manifiesta la relevancia que tiene el sector en la economía regional, resaltando la distribución territorial y la capacidad de generación de empleo que tienen las empresas que desarrollan la producción primaria e industrial, donde la gran mayoría de las empresas son pequeñas y medianas (PYMES). Dichas empresas operan en un mercado competitivo que se ve afectado por los procesos de concentración económica manifestados con mayor profundidad en las últimas décadas, lo que exige mayor competitividad para asegurar la permanencia de las empresas de esta escala, fundamento de esta iniciativa cluster.

Los procesos que facilitan la formación de clusters pueden ser contruidos (de arriba hacia abajo), o espontáneos (de abajo hacia arriba); cuando existen ya vínculos informales que pasan a formalizarse y a estructurar acciones proactivas y para que estos procesos se consoliden es importante la intervención de actores de distintos sectores que lleguen a una acción conjunta y que exista capital social como base de esa acción.

Los beneficios que cada actor obtiene de su participación en el cluster no están estipulados de antemano, si está claro que se trabajan para que las empresas operen con niveles más elevados de eficiencia y que las relaciones institucionales les permitan alcanzar mayores niveles de innovación.

El fruto de las acciones conjuntas permite que se logren mayores niveles y oportunidad de negocios, como también oportunidades de empleo y formación de recursos humanos.

En la conformación del Cluster Quesero de Villa María la presencia institucional se encuentra desde los inicios, ya que surge a partir de un componente del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP), del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, hoy Ministerio de Agroindustria.

El Cluster Quesero de Villa María reconoce en sus inicios, como elemento central, la motivación de un conjunto de instituciones de la región – el Ente Intermunicipal para el Desarrollo Regional (ENINDER), la Escuela Superior Integral de Lechería (ESIL), la Unidad de Extensión y Experimentación del INTA Villa María, Cooperativas, Asociaciones de Productores y Asociaciones de Industriales- que decidieron promover el desarrollo de la actividad y buscar soluciones en forma conjunta para las problemáticas que enfrentaban.

Partiendo de la metodología propuesta por PROSAP se formuló de un Plan de Mejora Competitiva (PMC) de manera participativa y consensuada ya ejecutado y descripto abajo:

**Tabla 2. Plan de Mejora Competitiva Cluster Quesero de Villa María**

Objetivos estratégicos	Proyectos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalización.</li> <li>• Regulación.</li> <li>• Estandarización.</li> <li>• Comercialización.</li> <li>• Información.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformación de Organismo.</li> <li>2. Estandarización de la calidad.</li> <li>3. Innovación</li> <li>4. Desarrollo Comercial.</li> <li>5. Negocios conjuntos entre tambos e industrias.</li> <li>6. Factibilidad instalación y operación de cámara de maduración colectiva</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación del Cluster Quesero de Villa María</li> <li>• Plan Comunicación</li> <li>• Manuales de Buenas Prácticas para tambo e industria</li> <li>• Relevamientos y Planes de Mejora en tambos e industrias.</li> <li>• Apoyo con ANR's</li> <li>• Protocolo del Nuevo Queso "Olayon" e inscripciones correspondientes</li> <li>• Eventos de promoción de productos de empresas del Cluster.</li> <li>• Cámara maduración de quesos en Parque Industrial de Villa María</li> </ul>

Fuente: Dequino y Rosales (2016)

En la actualidad las acciones se encuentran enfocada en la ambientación de la cámara de maduración de quesos, la cual brindaran un nuevo espacio de comercialización común que ayudara los actores principales del sector (producción-industria) soportar los vaivenes económicos-financieros que habitualmente tiene la lechería, ya que este nuevo producto el queso pasta dura “Olayon” tiene la particularidad de poder almacenarlo por 2 años apoyando al sector en los momentos de excedentes productivos evitando la sobreoferta al mercado nacional.

Algunos factores internos que permitieron el éxito de esta gran iniciativa:

- Historia de la lechería regional: los participantes del cluster coinciden más allá del sector al cual representan, en mencionar la importancia de la cuenca lechera regional, reflejada en la trayectoria de trabajo para la mejora y desarrollo de la actividad, tanto a nivel primario como industrial. También históricamente fue significativa la cantidad de actores involucrados en la actividad y la generación de riqueza que ésta proporciona en la zona.
- Instituciones vinculadas al sector lácteo: la existencia de las mismas de distinta índole, no solo las que nuclean a productores e industriales, sino todas las que prestan servicios, comerciales ó técnicos.
- Necesidad del sector quesero de solucionar problemas de comercialización, reiterada problemática de las empresas PYMES lácteas
- Actores con visión, trayectoria, conocimientos y experiencia previos que se manifiestan por la participación instituciones públicas como INTA, FUNESIL, ENINDER y organizaciones de productores (FAA, CAPROLEC, Junta Intercooperativa Nacional de Leche) e industriales como APYMEL y PYLACOR.
- Red de servicios específicos para el sector quesero resaltando que la misma no es fácil de encontrar en otras regiones del país.

En tanto como factor externo y que facilitó el proceso fue la iniciativa del gobierno nacional en implementar como política de estado estas iniciativas de Desarrollo de Cluster en toda la geografía del país apostando a concentrar esfuerzos y eficientizar recursos para avanzar en la concreción de proyectos desde los territorios y que son consensuados y apropiados para avanzar en la competitividad sectorial regional.



### *Anhelos y desafíos*

Existen aspectos a mejorar y desafíos en los cuales trabajar; como mejoras señalan los referidos a la gestión, la comunicación entre los miembros, el gerenciamiento profesional y aspectos vinculados con la dirección, el funcionamiento orgánico, la generación de fondos y la conceptualización del cluster como tal, revisando objetivos y metas en forma permanente.

En cuanto a los desafíos, los mismos se sintetizan en dos grandes dimensiones: la comercial y la institucional.

### **IV.3. Fideicomiso de Capacitación y Cobertura de Riesgo por Granizo - Oncativo**

En el año 2002-2003 se concreta una iniciativa de la década de los '90 por iniciativa del Programa Cambio Rural del Ministerio de Agricultura de la Nación y ejecutado por INTA del centro norte de Córdoba, Argentina, para asegurar la producción agrícola (soja, trigo, maíz, sorgo), específicamente su origen fue en grupos de productores agrícolas de las localidades de Oncativo, Oliva, Villa del Rosario, Piquillín, Luque, Jesús María, Chalacea y Pampa de Pocho.

La AER INTA Oncativo fue la impulsora de la iniciativa aportando capacitación necesaria para decidir sobre para reglamentos, figura jurídica, organización, etc; en la actualidad tiene un administrador responsable de la coordinación, comunicación y gestión de la empresa.

Contratan forma permanente 2 peritos profesionales que evalúan los daños a campo, un estudio contable/jurídico y escribanía para certificaciones necesarias del fideicomiso.

Formalizado en fideicomiso en el año 2006 con 83 socios y 32.000 ha cubiertas, para el cierre de la campaña 2017 este emprendimiento cuenta con 360 productores socios actuales y 130.000 ha atendidas.

Respecto al espíritu del fideicomiso realizan capacitaciones permanente para los socios referido a diferente temas como: "Sucesión en la empresa familiar agropecuaria", "Perspectivas económicas para cada campaña", "Perspectivas Climáticas", "Conservación de suelos y manejo de cuencas hídricas".

Como contralor del emprendimiento para su continuidad y sostenibilidad del mismo en el ámbito de la Agencia de Extensión Rural de INTA Oncativo funciona la "Comisión de Seguimiento" integrada por personal de la institución (impulsora), el administrador y productores referentes y

participantes del fideicomiso. Esta comisión es la responsable de analizar cambios de la organización, monitoreo y evaluación.

Los informantes del fideicomiso reconocen que este gran emprendimiento significó “promover la organización para llevar adelante proyectos concretos”, ayudo el hecho de que los “grupos Cambio Rural de esa época venían ejercitando el trabajo grupal, el análisis de problemas, la definición de objetivos, la generación de planes de trabajo, etc”.

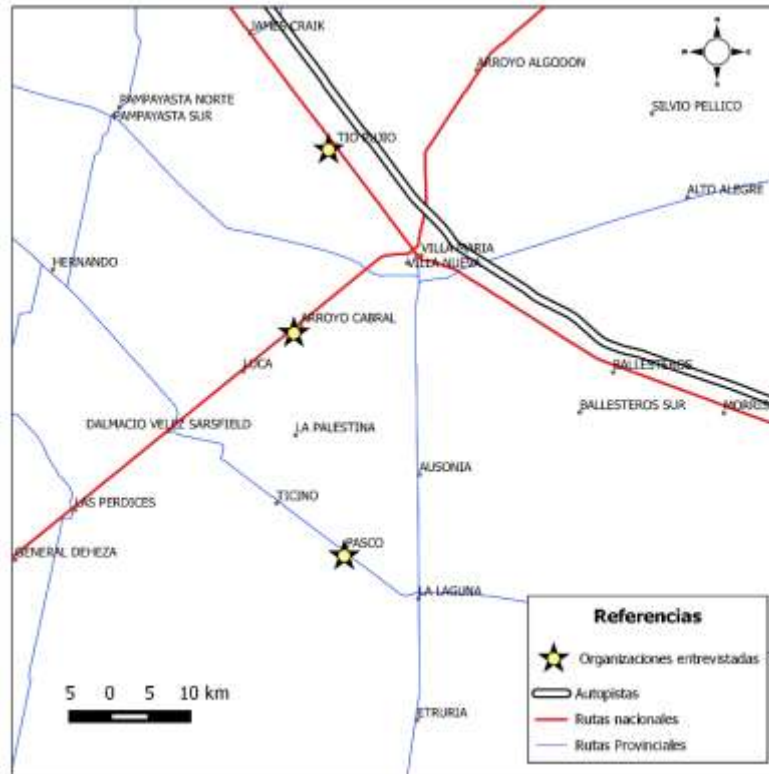
Además resaltan que la elección acertada del administrador y los peritos fue un factor positivo por el trabajo de gestión realizado hasta el momento con la totalidad de los socios(360) en concordancia.

Otra de las claves remarcadas es el ingreso de nuevos socios “apadrinados” por los mismos productores-socios que garantizan y fidelizan la seriedad y trascendencia del fideicomiso.

Para el titular de Agencia de Extensión Rural de INTA Oncativo Ing. Agr. Victor Capucchino promotor del emprendimiento es una “satisfacción que para el productor agrícola el riesgo de granizo en su sistema productivo lo ponga en agenda permanente” y haber colaborado en plasmar en una figura jurídica-contable esta organización.

## Capítulo V. Descripción de casos

### V.1. Ubicación Geográfica



**Figura 4: Mapa de ubicación organizaciones asociativas**

Fuente: elaboración propia en base a Ferreiro A. (2018)

#### V.1.1. Organización “GTP” - Grupo Tío Pujio

- ✓ Rubro: Elaboración y venta de Productos” Alimentos balanceado para grandes animales”
- ✓ Servicios: Laboratorio de análisis de alimentos, hotelería de hacienda, veterinaria y comercialización de vaquillonas preñadas para tambo
- ✓ Comercialización grupal de insumos y venta de leche
- ✓ Antigüedad: 25 años
- ✓ Socios: 10
- ✓ Empleados: 29
- ✓ Formato jurídico/asociativo: Sociedad de Responsabilidad Ltda. (SRL)
- ✓ Localización: Tío Pujio

- Orígenes

La Secretaria de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación a través de su Programa Federal de Reconversión Productiva “Cambio Rural” ejecutado por INTA en 1993 impulsa al asociativismo de los productores motivo de inicio en octubre del mismo año del *GTP “Grupo Tio Pujio”* con el empuje del Médico Veterinario *Marcelo Jercovich*, referente local de los productores tamberos.

El profesional debido a su actividad en terreno observa que los productores tenían potencial para mejorar la situación de cada empresa pero que individualmente era difícil hacerlo, que había experiencia de trabajo en cada campo pero era importante transmitirla y compartirla para el crecimiento, motivo de encauzar la actividad grupal que el programa proponía.

Doce productores integran inicialmente al grupo con la asistencia profesional del Ing. Agr. Iván Lubatti responsable de la tarea de promover y asesorar de acuerdo a los lineamientos del programa Cambio Rural (visitas a las empresas y organización de reuniones). Como organización comienzan comprando insumos juntos para abaratar costos (agroquímicos, semillas, etc) y luego comercializando leche grupal (15.000 lts/día); pero el inicio asociativo formal fue la compra de una picadora de forrajes para elaborar “en tiempo y forma los silos de pastura para la reserva forrajera”, debido a la gran competencia de tener que contratar el servicio, contratando tres empleados.

### ***Situación actual***

La integración original fue en forma horizontal para generar escala a nivel de producción primaria, luego con el tiempo se integran verticalmente para dar valor agregado a los granos producidos por ellos incorporando una planta de balanceado y un emprendimiento ganadero de crianza comunitaria de terneros, engorde de novillos y producción de vaquillonas holando al parir, esto significo transformar la cooperativa en una Sociedad de Responsabilidad Ltda. “GTP” (Grupo Tio Pujio).

En la actualidad la organización cuenta con un gerente general y 29 empleados distribuidos de acuerdo a las unidades de negocios: planta de balanceado para grandes animales, extrusora de soja, dosificadora de minerales, local comercial de venta de productos

de veterinaria, 120 ha con 1200 animales permanentes realizando hotelería de terneros/as, engorde de novillos y venta de vaquillonas preñadas para el tambo y servicio de laboratorio para análisis de alimentos.

Además siguen comprando insumos y comercializando la leche en conjunto 120.000 lts/día en dos grupos (50.000 lts y 70.000 lts) debido a las circunstancias del mercado.

### ***Proyección de la Organización***

La organización para los socios es un “estilo de vida” ya que practican el asociativismo en sus propias empresas con sociedades nuevas con sus familiares principalmente y empleados.

En carpeta y con análisis profundo tienen previsto incorporar una planta de balanceado para mascota en un predio al lado del actual, potenciando la estructura actual (personal, administración, acopio, etc) y otro gran proyecto es darle valor agregado a la producción lechera de los tambos de los socios, industrializando la misma.

### **V.1.2. Organización “GRUPO PASCO”**

- ✓ Rubro: Comercialización grupal de insumos y venta de leche
- ✓ Antigüedad: 25 años
- ✓ Socios: 11
- ✓ Empleados: No tienen
- ✓ Coordinador/asesor: 1
- ✓ Formato jurídico/asociativo: No tiene
- ✓ Localización: Pasco

### ***Orígenes***

Comienzan a trabajar como grupo de productores en Cambio Rural a fines de 1993 con el asesoramiento de un Ing. Agrónomo realizando las tareas que proponía el programa respecto al asesoramiento técnico y gestión de la empresa familiar agropecuaria utilizando como herramienta la dinámica de grupo, pero algunos miembros comienzan a practicar el asociativismo como estrategia para realizar la venta conjunta de su producción lechera debido

a la crisis del sector lácteo del 98-99 llegando a los valores más bajos de los últimos años (\$/lt 0.07 a 1 \$/US), y que encuentra en esta modalidad una forma de mejorar los magros ingresos de sus empresas, obligándolos a organizarse y solidarizarse para llevarlo a cabo.

En el año 1999 el Ing. Agr. Gustavo Vedelago se incorpora como asesor técnico y detecta el interés de los miembros (11 productores) por la comercialización, tratando siempre de lograr buenos precios en la compra de insumos (agroquímicos, semillas, etc) y el incentiva especialmente a la compra de balanceado ya que es uno de los insumos claves en la producción lechera, además de que algunos siguen con la costumbre de reunirse para vender la leche en conjunto.

La particularidad del emprendimiento asociativo es no tener formato jurídico, no tuvo ni tiene empleados, financiándose de acuerdo a las circunstancias del mercado y de los proveedores, pero tomando en forma individual el financiamiento que necesiten en el momento, y con situaciones empresariales muy similares lo que beneficia la estrategia de conjunto para el emprendimiento.

### ***Situación actual***

Es una integración de tipo horizontal y comercial, los socios tienen como principal actividad la producción lechera, pero también realizan agricultura y engorde de vacas, vaquillonas de rechazo y novillos holando individualmente, y como objetivo de la organización es “lograr mejores precios de compra de insumos y venta de leche” que impacta directamente en menores costos productivos y mayores ingresos mejorando el margen neto de ganancia.

La ventaja que facilita los procesos productivos, se debe a que el Ing. Agr. Gustavo Vedelago asesora a las empresas agropecuarias, motivo por el cual orienta la tecnología de insumos en función de la problemática del campo (malezas presentes, eventos de maíces, Proteína Bruta del balanceado, etc) agilizando la toma de decisión al momento de ejecutar con rapidez los negocios, especialmente la compra de balanceado ya que es uno de los insumos claves en la producción lechera, con volúmenes de consumo de balanceado que oscila desde los 12.000 kgs/mes hasta 70.000 kgs mensuales en el caso del productor más grande, pero el “espíritu de conjunto supera al individual”.

Luego de haber “sobrevivido a innumerables crisis del sector lácteo” comercializan la leche a 4 industrias entre 11 productores 55.000 lts/día y por cuestiones estratégicas en 2 grupos (6 productores a 2 industrias lácteas y 5 productores a otras 2 industrias lácteas) , con la particularidad que el transporte es el mismo que trabaja con ellos desde hace muchos años (garantía y confianza), una de las condiciones que imponen al momento de la comercialización.

### ***Proyección de la Organización***

El desafío como organización es mantener los volúmenes de compra actuales ya que ello garantiza el impacto económico, porque de crecer deja ser atractivo para las empresas proveedoras/compradoras ya que serían menos las oferentes y corren riesgos de perder la competitividad lograda.

Como proyecto tienen en cartera avanzar en otros productos alimenticios con la misma modalidad como por ejemplo expeller de soja y maní.

### **V.1.3. Organización Cooperativa Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral Ltda.**

- ✓ Rubro: Valor agregado a la producción primaria (granos y leche)
- ✓ Servicios: Provisión de insumos para el agro y la familia
- ✓ Antigüedad: 72 años
- ✓ Socios: 120
- ✓ Empleados: 198
- ✓ Formato jurídico/asociativo: Cooperativa Agropecuaria
- ✓ Localización: Arroyo Cabral

### ***Orígenes***

A mediados de la década del cuarenta en nuestro país se produjeron profundos cambios tanto políticos, sociales como económicos, motivo por el cual los pequeños productores agropecuarios de la región sienten la vital necesidad de formar una asociación comercial que los defienda de la voracidad de los comerciantes y acopiadores, ya que, cuando había buenas cosechas, se quedaban con la mayor parte, el movimiento de base que agrupaba a la mayoría

es Federación Agraria Argentina entidad gremial que induce y divulga que se sumen al movimiento cooperativo, por tal motivo resuelven, después de numerosas reuniones, construir una cooperativa, “concepción social que frente a la competencia individual, ofrece la cooperación y apoyo mutuo”.

La asamblea fundacional se concreta el día 12 de octubre de 1946, y se denomina a la nueva entidad Cooperativa Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral Ltda., integrándola 72 productores de la región.

Comienzan a elaborar productos lácteos en una fábrica denominada “La Pichina” que compran el 19 junio de 1947, además construyen un galpón en el predio del ferrocarril para el acopio de granos y compran una balanza de 30.000 kgs.

En 1952 compran y empieza la construcción del edificio para ampliar los servicios de la cooperativa, supermercado, ferretería, oficinas, etc.) y en 1962 instalan en la localidad de La Palestina la fábrica n° 2 para elaborar productos lácteos, además construyen un galpón de 600 m<sup>2</sup> para depósito de cereales y oleaginosas.

### ***Situación actual***

Es una organización de tipo vertical que dan valor agregado a la producción primaria (lechería y agricultura) que tienen los socios y además prestan amplios servicios de provisión de insumos para el agro y la familia (supermercado, bazar, ferretería, etc).

Las decisiones de la organización se realizan en forma diaria en el seno del Comité Ejecutivo (Presidente, secretario y Tesorero), semanalmente el Consejo de Administración en reunión de los días lunes y en Asambleas Anuales Ordinarias y Extraordinarias; las referidas a los destinos de la Cooperativa, como por ejemplo la aprobación de ampliación de la planta de acopio de leche de 300.000 lts diarios (estaba en 200.000 lts), deben presentar el proyecto de inversión respectivo, que fue elaborado y analizado previamente por el personal responsable de la sección en trabajo conjunto con los consejeros designados a tal fin, “*el consejero trabaja al lado del personal*”.

Los procesos productivos responden a las principales actividades de los socios, Procesamiento de Maní, Acopio de Soja, Maíz, Sorgo y Trigo; elaboración de productos lácteos, la estructura comercial responde a este esquema en función de las diferentes



secciones: Maní al Mercado Externo; maíz se procesa en la planta de etanol de Villa María ACABIO de la cual son socios (1.13% acciones); Cereales y Oleaginosos a través de ACA; Lácteos; Semillero “San José” Agroquímicos y Semillas e Insumos Agropecuarios; Finanzas y Administración.

En el caso de los lácteos tienen una red nacional de vendedores de muchos años como por ejemplo en Mendoza desde el año 1986 que pertenece a la organización, Rio IV, Rosario, Córdoba y Buenos Aires con depósito propio, los cuales son empleados (algunos desde el inicio) de la cooperativa; en otros lugares como Bahía Blanca, San Juan, Salta, etc, la comercialización se hace con distribuidores.

Se percibe una cultura organizacional muy fuerte, con mucho sentimiento y con reconocimiento local y regional, “todos tienen la camiseta puesta” “es una gran familia”, expresa su presidente.

### ***Proyección de la Organización***

Seguir apostando a seguir haciendo escala, al crecimiento ininterrumpido con paciencia, eficiencia y eficacia, característica exitosa de la organización que la llevo a ocupar el lugar actual.

Incorporar nuevas generaciones formadas y comprometidas en la conducción de la cooperativa, garantizando la continuidad de la organización para el desarrollo local y regional del sector agropecuario.

Rescatan como ejemplo de ello en el caso de la planta de maní que tiene una capacidad de 10.000 tn de maní en caja, motivo por el cual siembran 3.000 ha para cubrir las necesidades de la misma ajustando la eficiencia al máximo.

En el caso de la planta láctea van a seguir invirtiendo en la ampliación para llegar a fin de año a 300.000 lts/día de acopio general y lograr los 3000-4000 lts/operario/día que es el nivel de eficiencia optimo actual (hoy están en 2000 lts/operario/día).

Otro proyecto es el referido a servicios ambientales, por lo cual tienen en marcha una inversión importante de \$ 8.000.000 para atender las necesidades de los efluentes de la planta láctea que representa la mayor problemática en este sentido a nivel de la cooperativa.

## Capítulo VI. Análisis de Resultados

### VI.1. “GTP” - Grupo Tio Pujio

**Tabla 3. “GTP”, Análisis de Resultados; Dimensiones y Factores de éxito**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>FACTORES DE ÉXITO</b>
Económico-Financiero	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los resultados económicos se presentan en la organización julio/junio y siempre resultaron satisfactorios.</li><li>• El periodo 15/16 fue el más crítico con saldo positivo.</li><li>• Ejercicio 17/18 la facturación fue de \$ 90.000.000.</li><li>• Toman créditos en forma permanente para las inversiones de la organización, comprometiendo hasta el 50 % de las ganancias proyectadas del proyecto.</li></ul>
Tecnológico-Productivo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valor agregado a lo producido por los socios (fabrica balanceado, hotelería hacienda)</li><li>• Calidad y seriedad, es el estilo adoptado.</li><li>• GTP utiliza tecnología de última generación.</li><li>• El laboratorio de análisis de alimentos obtuvo el primer puesto de calidad 2017 otorgado por INTI.</li><li>• La Innovación y la Sustentabilidad son premisas de la organización y los colaboradores tienen la libertad de pensar nuevas ideas y expresarlas.</li></ul>
Estrategia Empresarial	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integración Horizontal y Vertical</li><li>• Inserción regional muy activa y reconocida</li><li>• Excelente capacidad gerencial.</li><li>• Muy bien ajustado el proceso de toma de decisiones con la participación de socios “no dejan librado al azar situaciones que atenten contra la organización”, “nos ponemos de acuerdo que papel toma cada uno frente a la situación”</li><li>• Conciencia grupal en la inserción de nuevas generaciones.</li><li>• Orientados a la calidad y el compromiso con los servicios</li></ul>

	prestados y productos vendidos
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen un modelo asociativo formal Sociedad de Responsabilidad Ltda. (SRL), pero de mucha dinámica y confianza entre los socios.</li> <li>• Cuentan con protocolo empresarial (Visión, Misión, Valores de la empresa, planes de trabajo)</li> <li>• El personal responsable de cada unidad de negocio tiene libertad de decidir las acciones diarias planificadas, participando del negocio, “son orgullosos de pertenecer a la organización”.</li> <li>• Incorporación de hijos del personal al trabajo de la organización.</li> <li>• Bien delimitadas las funciones y tareas del personal.</li> <li>• Incorporación de hijos al trabajo de la empresa.</li> <li>• Couching permanente (cada 3 meses) del estudio contable que realiza las auditorias <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a las iniciativas locales de capacitación (Tio Pujio)</li> <li>• El personal aparte del sueldo tiene incentivos y/o premios, (este esquema se repite en cada empresa de los socios).</li> <li>• Intimidad de la organización al disponer de un SUM (Salón Usos Múltiples) para reunirse, “comen el “asado” religiosamente luego de cada encuentro</li> </ul> </li> </ul>

Limitantes/Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia Empresarial: Ausencia de un plan de “Responsabilidad Social Empresaria”</li> <li>• Organizacional: Inexistencia de un plan formal de capacitación al personal</li> </ul>
Consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción al asociativismo (Cambio rural) con política de estado coherente</li> <li>• Impulsor local (MV Marcelo Jercovich) con conciencia social y conocimiento de la región</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades comunes al inicio de la organización, responsabilidad y compromiso individual para afrontar el emprendimiento</li> <li>• Muy arraigado el “respeto por el socio”,(dos socios ya no son productores lecheros, pero siguen participando de la sociedad)</li> <li>• Desarrollo y bienestar del recurso humano</li> <li>• Para la mayoría de los socios la organización es un “estilo de vida”</li> </ul>
--	--

### VI.1.2. Grupo Pasco

**Tabla 4. Grupo Pasco, Análisis de Resultados; Dimensiones, Factores de éxito**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>FACTORES DE ÉXITO</b>
Económico-Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocación comercial de los miembros</li> <li>• Situaciones empresariales muy similares de cada integrante</li> <li>• Modalidad solidaria en la formación de precios (nadie pide beneficio extra por anticipar el pago)</li> </ul>
Tecnológico-Productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparten el estilo de eficiencia en las producciones, motivo de la comprar el mismo balanceado en la organización</li> <li>• El profesional agropecuario asesora a la mayoría de los miembros en las empresas</li> <li>• Como productores PyMES están ubicados en un estrato superior a la media respecto a nivel tecnológico, escala y eficiencia, a nivel provincial y nacional.</li> </ul>
Estrategia Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de conjunto muy cohesionada para comercializar</li> <li>• Integración de tipo horizontal</li> <li>• Protocolo empresarial sobreentendido e implícito</li> <li>• Objetivo de la organización “lograr mejores precios de compra de insumos y de venta de leche”</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez en la toma de decisiones comerciales</li> <li>• Amplitud mental de los miembros de la organización respecto a la comercialización de la leche por las circunstancias de mercado del sector</li> </ul>
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología de trabajo para el análisis de los negocios a realizar</li> <li>• Agilidad de comunicación entre los miembros</li> <li>• Claridad gerencial del profesional encargado de las compras asociativas</li> <li>• Beneficios igualitarios sin distinción de escalas productivas</li> <li>• Modelo nutricional innovador para definir precio del balanceado para las compras asociativas</li> </ul>

Limitantes/Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia Empresarial: Ausencia de un plan de “Responsabilidad Social Empresaria”</li> <li>• Organizacional: Inexistencia de formato jurídico</li> <li>• Conseguir financiamientos a nivel de organización</li> <li>• Ausencia de protocolo escrito que atenta la incorporación de nuevos miembros (familiares y externos)</li> <li>• Tecnológico-Productivo: Deficientes servicios ambientales en todos los sistemas productivos (manejo de efluentes).</li> <li>• Plan formal de capacitación al personal de cada empresa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción al asociativismo (Cambio rural) con política de estado coherente</li> <li>• La crítica situación de los ‘90 ayudo para lograr unidad para la actividad asociativa</li> <li>• Necesidades comunes al inicio de la organización,</li> </ul>

Consideraciones	<p>responsabilidad y compromiso individual para afrontar el emprendimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El motivo de unión de este grupo se manifiesta “como que hay algo en las personas que les genera la adrenalina del negocio”; discernir lo que conviene o no, les significa un bienestar personal, el hecho de fijar un precio, el acto de ganar un negocio, hace que los potencie para volver hacerlo, a pesar que a veces los resultados no son los esperados; “realizar nuevamente un negocio” supera cualquier otra circunstancias (reunión de distracción, capacitación, etc)</li> <li>• Aprovechar la fuerza del conjunto para lograr resultados, se autodefinen como “solidarios sin sacrificios”</li> <li>• Reconocimiento de la gestión y aporte técnico del profesional garantizando el éxito del negocio</li> </ul>
-----------------	---

### VI.3. Cooperativa Arroyo Cabral

**Tabla 5. Cooperativa Arroyo Cabral, Análisis de Resultados; Dimensiones, Factores de éxito**

DIMENSIONES	FACTORES DE ÉXITO
Económico-Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Últimos 3 balances fueron positivos</li> <li>• Última facturación \$ 550 millones</li> <li>• Los excedentes se devuelve a los socios de acuerdo una tabla de compromiso con la cooperativa, “más consecuente con la organización, mayor retorno al socio”</li> </ul>
Tecnológico-Productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología/escala, “sobre diez puntos, está 8 puntos, o sea muy bueno”; y que “tratan de ser lo más eficientes posibles”, cada área de trabajo siempre operando “que no este ociosa”.</li> <li>• Servicios ambientales: en marcha una inversión importante de \$ 8.000.000 para atender las necesidades de los efluentes de la</li> </ul>

	planta láctea y la cascara de maní se vende a mercado local
Estrategia Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización vertical de valor agregado a la producción primaria (lechería y agricultura) de los socios</li> <li>• Amplios servicios de provisión de insumos para el agro y la familia (supermercado, bazar, ferretería, etc.)</li> <li>• Cuentan con protocolo empresarial (Visión, Misión, Valores de la empresa, planes de trabajo)</li> <li>• Reconocida inserción regional</li> <li>• Inserción en el mercado nacional e internacional</li> <li>• Excelente capacidad gerencial</li> <li>• Muy bien ajustado el proceso de toma de decisiones (Comité ejecutivo, Consejo de administración, Asambleas ordinarias y extraordinarias)</li> <li>• Adaptación de los estatutos acordes a los requerimientos actuales</li> <li>• Participación activa en la localidad y la región</li> </ul>
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada cultura organizacional, “todos tienen la camiseta puesta”, “es una gran familia”</li> <li>• Protocolo empresarial (Visión, Misión, Valores de la empresa, planes de trabajo)</li> <li>• Participación de gente joven en el Consejo Directivo para ir formando los futuros dirigentes.</li> <li>• Muy Buena estructura organizativa para la tarea del personal</li> <li>• Baja rotación de personal (ingreso/egreso), “la cooperativa tiene buenos trabajadores que influyen en los resultados positivos”.</li> <li>• Logística apropiada y eficiente</li> </ul>

<p>Limitantes/Riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia Empresarial: Ausencia de un plan de “Responsabilidad Social Empresaria”</li> <li>• Tecnológico-Productivo: Deficientes servicios ambientales en todos los sistemas productivos (manejo de efluentes).</li> <li>• Organizacional: - <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de un plan formal de capacitación al personal</li> <li>- Ausencia formal de un Plan de Formación e incorporación de las nuevas generaciones</li> </ul> </li> </ul>
<p>Consideraciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El contexto socio-político de la década del '40 que afectaba al pequeño productor impulso las actividades asociativas en el país</li> <li>• “Paciencia” para seguir apostando a la organización, el slogan de la cooperativa</li> <li>• Trayectoria de más de 64 años en el mercado nacional e internacional</li> <li>• Calidad y trayectoria de los productos lácteos</li> <li>• Confianza internacional en el producto maní que se traduce en adelantos de dinero por los compradores extranjeros</li> <li>• Fuerte perfil exportador</li> <li>• La diversidad de actividades significa menores riesgos para afrontar situaciones complicadas (sequia, bajos precios , etc) la “trayectoria de la cooperativa es respaldada por la seriedad de la organización”</li> <li>• Buen consejo de administración, “los dueños de la cooperativa son los socios, que son productores”</li> </ul>



#### VI.4. Síntesis de resultados

La siguiente tabla identifica los principales factores de éxito comunes a todos emprendimientos investigados en las cuatro dimensiones analizadas:

**Tabla 6. Síntesis Factores de éxito de las tres organizaciones asociativas analizadas**

DIMENSIONES	FACTORES DE ÉXITO
Económico-Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tres organizaciones tienen resultados económicos positivos y reflejan situaciones financieras sustentables</li> <li>• La afirmación anterior se respalda en la antigüedad de las mismas</li> </ul>
Tecnológico-Productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los socios de las organizaciones Pasco y GTP son productores agropecuarios PyMES ubicados en el estrato superior a la media respecto a nivel tecnológico, escala y eficiencia, a nivel provincial y nacional, generando mayor sostenibilidad a los sistemas productivos para fortalecer las actividades asociativas</li> <li>• En el caso de cooperativa Arroyo Cabral a nivel de organización la tecnología y escala es muy bueno, ya que es la cooperativa más importante de la región</li> <li>• Las dos organizaciones que hacen Valor Agregado tienen reconocimiento por la “Calidad” de los productos, y muy eficientes en la tecnología utilizada</li> <li>• La Innovación y la Sustentabilidad son premisas que se observa en las tres organizaciones, y permiten que los colaboradores expresen nuevas ideas para el crecimiento de las mismas</li> </ul>
Estrategia Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserción regional reconocida</li> <li>• Excelente capacidad gerencial en las tres organizaciones</li> <li>• Muy ajustado el proceso de toma de decisiones con la participación de socios de acuerdo a las características de cada una de las organizaciones</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés para insertar a los emprendimientos las nuevas generaciones.</li> </ul>
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Confianza” en el modelo asociativo, independientemente de la formalidad de cada uno</li> <li>• Muy buena dinámica y confianza entre los socios</li> <li>• Confianza en los colaboradores</li> <li>• Apertura de los socios en delegar las acciones de acuerdo a lo establecido por la organización</li> <li>• Bien delimitadas las funciones y tareas del personal.</li> <li>• Monitoreo y evaluación de la organización en forma permanente</li> <li>• Espacios físicos de encuentro que genera intimidad de la organización para decidir las acciones a ejecutar</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## VI.5. Comentarios

Cada dimensión tiene su particularidad, destacándose la antigüedad de las organizaciones en lo económico-financiero; Innovación y Sustentabilidad son premisas observadas y asumidas en las tres organizaciones respecto a la dimensión tecnológico-productiva; participación de los socios en las decisiones, la preocupación de incorporar nuevas generaciones y la confianza en modelo asociativo se destaca en las otras dos dimensiones analizadas.

Algunas limitantes detectadas como deficiencia en los servicios ambientales y planes de responsabilidad social empresarial, inexistencias de planes formales de capacitación para el personal, falta de previsión en incorporar nuevas generaciones pueden atentar negativamente el futuro en las organizaciones.

## Capítulo VII. Opiniones de los referentes

### Conceptos consultados a los referentes

- ✓ Identifique factores del éxito que tienen las organizaciones asociativas del sector lácteo de la región de Villa María
- ✓ Estrategias que seguiría para asesorar a un grupo de productores lácteos para que inicien con emprendimientos asociativos
- ✓ Mencione algunos motivos de falta de continuidad en emprendimientos asociativos (NO fracaso)
- ✓ Fracazos y motivos de emprendimientos asociativos identificados en la región

### VII.1. Entrevistas

#### VII.1.1. Referentes 1 - Lic. Adm. LORENZATTI DANY

*Institución: JIPL – (Junta Intercooperativa de Nacional de Leche) y FECOLAC (Federación de Cooperativas Lácteas de la región de Villa María)*

Cargo: **Presidente**

- El entrevistado define como el principal factor de éxito la gestión y apoya su definición en la vocación, el servicio y las “ganas” de trabajar y asevera que “si tienes un formula 1 y no lo sabes manejar... seguro lo chocas”, afirmando su concepto.  
Perseverancia y flexibilidad en la conducción de la organización aparece fuerte en la entrevista, sin perder de vista el objetivo previsto (visión, misión, etc.), hay que “saber copiar el terreno”.  
La organización debe tener el objetivo claro y asumirlo para el logro de los mismos.
- Respecto a la estrategia a seguir expresa: Hay que comenzar con un diagnóstico del grupo, sumar a especialistas que ayuden a ver la situación inicial, “hay que hacer la previa”; investigar que están pensando, que están viendo, y que están esperando, para empezar a ver el camino a elegir y desarrollar la estrategia acertada.

Este diagnóstico significa usar los términos correctos y dar el mensaje acertado al grupo humano correspondiente en la organización, hay que estar seguro de que los socios de la organización interpreten el camino a seguir.

El secreto está en transmitir el mensaje y que el grupo incorpore el mismo para ver la estrategia a seguir.

El líder de la organización debe estar preparado para enfrentar las situaciones adversas y contrarrestarlas con buenas noticias, significa no contaminar las reuniones y el desarrollo del trabajo, evitando perder el rumbo decidido, esto permite tener profesionalismo en la conducción.

“La línea del tiempo” es una herramienta muy valiosa como estrategia para guiar a la organización, sobre todo la historia transitada de la misma, porque allí aparecen los errores que disfrazan los aciertos de la organización, y como el futuro muchas veces es incierto, esta modalidad ayuda a mantener el optimismo.

La motivación de las organizaciones y de los grupos son los resultados de “la suma de la suerte y la gestión”, y alimenta el círculo virtuoso del asociativismo.

- Los Recursos humanos y la sucesión es la clave en la falta de continuidad de las organizaciones, no tener nuevas generaciones en el trabajo de las mismas significa que muchas se desarman.

Otras variables extraordinarias (clima, situación macroeconómica, etc.) ayuda muchas veces a que se determine la discontinuidad de algunas organizaciones.

Estas situaciones se observan en todo tipo de organización (cooperativas, PyMES, comercios, municipios, etc.).

- La “extranjerización” del sector lácteo es el principal motivo de falta de continuidad de muchas organizaciones del mismo, debido a que el grueso de la industrialización lechera actualmente es controlado por empresas extranjeras y responsables de la política del sector , y esto explica en la región la atomización en numerosas PyMES Lácteas (coop. y privadas)

Hay un antecedente y que ya desapareció hace más 30 años que es la cooperativa de Villa María y que por la edad del entrevistado no registra información al respecto.

Menciona los cambios de política como responsable de la falta de continuidad de las organizaciones, y pone como ejemplo que estos grupos que se organizan y preparan para producir y/o industrializar de una manera, aprenden como hacerlo, les cambian las reglas de juego en el país (dolarización, devaluación, bicicleta financiera, cierre de mercados externos, etc.), y por ende los retrasa en el emprendimiento y en otros casos desaparecen.

En argentina las organizaciones y sus conductores para sobrevivir deben ser “magos”, los problemas son internos, donde se ha generalizado “el sálvese quien pueda”, el espíritu asociativo y cooperativo siempre está en estado defensivo y es permanentemente atacado.

### **VII.1.2. Referente 2 - Técnico Químico LUQUE CIRIACO**

*Institución: APYMEL (Asociación PyMES Lácteas), PYLACOR (PyMes Lácteas Cordobesas) y Junta Intercooperativa de Nacional de Leche*

**Cargo : Asesor y Consultor de industrias lácteas de las distintas organizaciones**

- El entrevistado define como el principal factor de éxito la SUERTE para las organizaciones asociativas, y apoya su apreciación en sus lecturas sobre exitosos hombres de negocios de diferentes corporaciones como Bill Gates, Warren Edward Buffett, etc.; y sustentado en “excelente gestión que deben tener las organizaciones”, además la flexibilidad, amplitud para ver el contexto interno y externo, para ejecutar los cambios necesarios en tiempo y forma para el éxito de los negocios.

Los grupos de trabajo en la organización deben estar alineados con el objetivo y poder ser competitivos.

Los equipos y/o grupos tienen diferencias internas pero una vez tomada la decisión en la organización, todos deben actuar en consecuencia con el lineamiento tomado.

- La principal estrategia utilizada por el entrevistado es la “VERDAD”, motivo por el cual tuvo problemas muchas veces al enfrentar a los asociados de diferentes organizaciones a las cuales asesora para emprendimientos de todo tipo.

Presentando los proyectos con la verdad, con sus aspectos positivos y negativos desde el inicio de los emprendimientos significo llegar exitosamente a los objetivos planteados y expresiones como “nos vamos hacer millonarios rápidamente” lamentablemente lleva al fracaso de las organizaciones, es muy “típico que las personas se embalen con definiciones de este tipo y esto implica “NO” hacerles escuchar lo que ellos quieren.

Luego con el monitoreo de los proyectos les pido que primero “cuenten las cosas que salieron mal” y luego las positivas.

También comenta “hay que tener claro el papel de los profesionales que asesoran las organizaciones”, no mezclando cuestiones estrictamente personales y técnicas con el marco socio-político del momento o las relaciones interinstitucionales que contaminan el trabajo,” hay que tener orden en la tarea”.

- El camino inverso al mencionado es el motivo de fracaso de las organizaciones, la falta de suerte, de ambiente favorable para la organización, termina afectando la gestión de la organización y lleva a la discontinuidad de las mismas.

Negligencia a incorporar tecnología es también una variable que atenta contra las organizaciones, y aquí es importante la incorporación de jóvenes que son más permeables a las mismas.

- Los fracasos de continuidad siempre estuvo vinculado con la ausencia de recursos humanos capacitados y nuevas generaciones preparadas para seguir gestionando las empresas, los cambios en el ambiente (políticos, económicos, financieros, sociales) son permanentes y son los responsable de la continuidad de las organizaciones, ya que es muy difícil mantenerse en el cambio constante y menciona por ejemplo las líneas políticas de los últimos años (gobiernos estatistas y de orden liberal).

Villa María particularmente no han quedado organizaciones de esa época, lo que asevera la expresión anterior, y obviamente vinculado al sector lácteo.

### VII.1.3. Referente 3 - Lic. ALFREDO GADARA

*Institución: Fundación Escuela Superior de Lechería (FUNESIL)*

Cargo: **Presidente**

- ANTIGÜEDAD”, comienza mencionando como el factor más relevante para que una organización perdure en el tiempo y que aún se mantenga, es señal de que “estuvo bien gestionada”, porque en el camino quedaron otras, significa que “han tenido más aciertos que errores”, pasaron situaciones estresantes, muchos errores seguramente pero si todavía continúan, es porque han hecho cosas positivas, “el hecho de sobrevivir durante muchos años ya es un mérito enorme”, sostener una organización en el tiempo implica que sus conductores apostaron a la misma.

“Muchas organizaciones modernas son conducidas por gestores que ya les fue mal en otros emprendimientos”, y ahí está el valor que comenta el entrevistado respecto a la antigüedad de una organización, mencionando como ejemplo a la Cooperativa Agrícola-Tambera de James Craick que tiene más de 70 años, y que pasaron por situaciones muy críticas...y “aún no se fundió” y pensar que “Argentina no cuida a las empresas”, como pasa en el resto del mundo que es mucho más amigable, remata Alfredo.

Otro de los factores es la masa crítica social de la organización y que rompe barreras personales para llevar adelante las organizaciones, “difícil enamorar a muchos para emprender estas organizaciones”, lo importante es detectar un grupo de personas que lidere y que el resto lo acepte para que puedan actuar en consecuencia a los objetivos fijados.

Si los socios son abiertos de pensamiento (observan otras experiencias, comparten con sus pares, apuestan al cambio, etc.) se produce una sinergia con la organización, ya que se sirven del emprendimiento pero también aportan con su propia experiencia, y muchas veces no está escrito, ni formalizado, “es inconsciente” solamente actúan en consecuencia (comercializan todo a través de la organización), y hablan en tercera persona de la misma.

Y esto se refleja a lo largo de los años ya que se mantienen como productores cada vez más eficientes y se comprometen aún más con la organización dándole sustentabilidad a la misma.

- Como estrategia a seguir en la promoción de organizaciones asociativas plantea en primer medida que el grupo defina el motivo principal de asociarse, dos o tres objetivos simples, “el para qué”; “productividad, comercial, lo que el grupo defina”.

Luego hay que seguir por fijar reglas de trabajo, para “saber cómo llegar al objetivo” planteado.

Establecido el objetivo y las reglas que le dan el marco a la organización, lo deseable en este marco es importante encontrar al referente, presidente, “el líder”; que sea capaz de articular las partes.

Luego hay que “armar un plan de acción”, expresa el entrevistado, monitoreado por el líder; hay que realizar reuniones con frecuencia coherente, “NO reunionitis”, ya que esto significa juntarse muchas veces sin tener claro el motivo y lleva al desgaste y cansancio de los socios.

Otra de las claves manifiesta Alfredo es que esto debe ser “iniciativa privada”, el estado debería dejar de invertir en promocionar estas organizaciones, ya que “la sociedad vive pensando en lo que nos da el estado” y el estado “ya nos dio mucho” en este sentido, no se puede seguir esperando al estado, ya que desnaturaliza el valor de estas organizaciones, y no se terminan de comprometer la gente con las organizaciones.

Hay que trabajar con la sociedad y los posibles candidatos a la conformación del grupo en la importancia del compromiso y responsabilidad de una organización de este tipo, donde el profesional cumple un rol importante pero soportado (económicamente) por el propio grupo, el hecho de programas estatales que aportan asesores para promocionar estos emprendimientos, en general significa el fracaso, ya que el grupo no se hace cargo del mismo.

- Los emprendimientos que no continuaron se debe a que no estuvieron preparados para enfrentar las distintas situaciones que se les presentaron (política, económicas, financieras, tecnológicas, sociales, etc.), no tuvieron la capacidad de enfrentar los escenarios tan cambiantes, y si la organización no tiene la dinámica de copiar las necesidades que genera el entorno para enfrentarlas, una vez que el socio, o integrante supera la crisis solo, pierde la motivación por las soluciones de conjunto.

Por lo tanto la organización no supo instalar entre los integrantes que las realidades son cíclicas, motivo por el cual el socio pierde de vista los cambios de escenarios y no reconoce la



importancia de la asociatividad; expresando una anécdota personal, cuando integrantes de una asociación agradecían a la organización por la exitosa situación que ellos estaban, entonces el cómo directivo le agradeció los halagos pero les dijo “cuando venga la mala, espero que sigan agradeciendo a la organización”.

- “Es preocupante la atomización del sector lácteo” expresa el entrevistado, “no hay organizaciones que tengan representatividad real de la agroindustria lechera”, “están tan divididos, que es imposible ponerse de acuerdo en cuestiones comunes”; motivo por el cual se traduce al fracaso en numerosos emprendimientos realizados.

La ausencia de capacitación de los productores en gestión es uno de los grandes fracasos de muchas cooperativas, y además confiaron demasiado en el personal ejecutivo, que tampoco estuvo preparado para afrontar las problemáticas.

No es la única razón pero fue el desencadenante del fracaso de las organizaciones asociativas, llegando al extremo de perder las propiedades personales de los socios.

## **VII.2. Calificación de las organizaciones por los referentes**

La misma se realizó considerando las dimensiones investigadas en las organizaciones asociativas analizando la intensidad priorizada de las mismas y la importancia de dos indicadores propuestos por dimensión.

**Tabla 7. Calificación de los referentes; Dimensiones, Indicadores**

a) Respecto a las dimensiones analizadas: **1 a 4** (1= Mayor prioridad 4=Menor prioridad)

b) Respecto a 2 indicadores por dimensión más importantes: **0-100%** (100% mayor importancia)

DIMENSIONES	INDICADORES	Ref. 1	Ref. 2	Ref. 3
Económico-Financiero	<p><b><u>CALIFICACION 0-100 % de cada indicador</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las organizaciones tienen resultados económicos positivos y reflejan situaciones financieras sustentables</li> <li>La afirmación anterior se respalda en la antigüedad de las mismas</li> </ul>	<p><b><u>100 %</u></b></p> <p><b><u>40 %</u></b></p>	<p><b><u>100%</u></b></p> <p><b><u>50 %</u></b></p>	<p><b><u>80 %</u></b></p> <p><b><u>70 %</u></b></p>
<b>CALIFICACION 1 A_4</b>		<b><u>1</u></b>	<b><u>1</u></b>	<b><u>1</u></b>
Tecnológico-Productivo	<p><b><u>CALIFICACION 0-100 % de cada indicador</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los socios de las organizaciones son productores agropecuarios PyMES ubicados en el estrato superior a la media respecto a nivel tecnológico, escala y eficiencia, a nivel provincial y nacional, generando mayor sostenibilidad a los sistemas productivos para fortalecer las actividades asociativas</li> <li>Las organizaciones que hacen Valor Agregado tienen reconocimiento por la "Calidad" de los productos, y muy eficientes en la tecnología utilizada</li> </ul>	<p><b><u>50 %</u></b></p> <p><b><u>75 %</u></b></p> <p><b>Muy Importante los profesionales en el grupo</b></p>	<p><b><u>70 %</u></b></p> <p><b><u>80 %</u></b></p>	<p><b><u>90 %</u></b></p> <p><b><u>65 %</u></b></p>
<b>CALIFICACION 1 a 4</b>		<b><u>1</u></b>	<b><u>2</u></b>	<b><u>3</u></b>

Estrategia Empresarial	<p align="center"><b><u>CALIFICACION 0-100 % de cada indicador</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserción regional reconocida</li> <li>• Excelente capacidad gerencial en las organizaciones</li> </ul>	<p align="center"><b><u>30 %</u></b></p> <p align="center"><b><u>75 %</u></b></p>	<p align="center"><b><u>70 %</u></b></p> <p align="center"><b><u>70%</u></b></p>	<p align="center"><b><u>90 %</u></b></p> <p align="center"><b><u>70 %</u></b></p>
<b>CALIFICACION 1 a 4</b>		<b><u>1</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>2</u></b>
Organizacional	<p align="center"><b><u>CALIFICACION 0-100 % de cada indicador</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Confianza” en el modelo asociativo, independientemente de la formalidad</li> <li>• Confianza entre los socios y Confianza en los colaboradores</li> </ul>	<p align="center"><b><u>60 %</u></b></p> <p align="center"><b><u>60 %</u></b></p>	<p align="center"><b><u>100 %</u></b></p> <p align="center"><b><u>100 %</u></b></p>	<p align="center"><b><u>75 %</u></b></p> <p align="center"><b><u>60 %</u></b></p>
<b>CALIFICACION 1 A 4</b>		<b><u>2</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>1</u></b>

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo VIII. Consideraciones finales

En la bibliografía Estudio regional sobre “*Factores de éxitos de Empresas Asociativas Rurales*” estudio realizado por la Plataforma Ruralter en 2004 y 2005, sobre el tema de las Empresas Asociativas Rurales, en 7 países de Latinoamérica, expresa que “identificar Empresas Asociativas Rurales exitosas, fue una tarea ardua para todos los Comités Nacionales, en cada uno de los países se hizo una intensa búsqueda contactando diversidad de actores, pudiendo constatar que las experiencias realmente exitosas y en cierto grado de consolidación son realmente pocas a pesar de la cantidad de programas de fomento que se han implementado”.

En el caso de Argentina y en la región de esta investigación, cuenca láctea de Villa María, Córdoba, no escapa a estas apreciaciones, motivo de utilizar como plataforma de análisis conceptual a dicho documento.

Destaca dicho documento que los factores de éxito para las Empresas Asociativas Rurales son similares en todos los países estudiados, agrupados en tres temas:

**a. Sostenibilidad de mercado** por anclaje adecuado y dinámico de las demanda con precios atractivos, y ventajas comparativas permitiendo los esfuerzos e inversiones de los/as productores/as tengan una retribución en beneficios de diverso tipo (ingresos, acceso a mercados, servicios, seguridad, etc).

**b. El desafío de la asociatividad** requiere un equilibrio entre los beneficios para los socios – productores y la rentabilidad de la empresa. Esto es automático y requiere de una estrategia orientada a la construcción social, a la gestión socio-organizativa: incluyendo aspectos como: liderazgo, motivación, comunicación e información, concertación, manejo de conflictos, normas consensuadas, es decir una estrategia de **construcción de capital social**.

**c. Gestión empresarial moderna** y liderazgo de la empresa a nivel técnico-productivo, administrativo y comercial. Esto implica contar con personal profesional y preparado, lo que implica costos de funcionamiento que solo son posibles de asumir para empresas con cierta dimensión.

Esto muestra la complejidad que implican estas iniciativas y explica el fracaso de muchas; siguiendo con el análisis y paralelismo con el documento, el mismo identifica diez factores centrales interrelacionados entre si y enmarcados en los tres grandes temas mencionados anteriormente, que nos

permitirá entender con mayor precisión el éxito de las organizaciones investigadas y que pueden colaborar en el diseño de estrategias adecuadas para la promoción y sostenibilidad de nuevas iniciativas en el sector agropecuario regional.

Considerando el nuevo rol de la bioeconomía como la ciencia de la gestión de la sustentabilidad y cuya finalidad es alcanzar un desarrollo socio-económico sostenible a través de un uso eficiente de los recursos naturales, apostar a estas iniciativas significaría poner énfasis en mejorar y reorientar las políticas de estado en este sentido.

A partir de los 10 factores de éxito identificados como centrales en las experiencias exitosas citadas en la bibliografía mencionada para el análisis comparativo de la investigación en cuestión, ayudaría a elaborar estrategias adecuadas para empresas, directivos, gerentes, como a quienes juegan un rol de apoyo. Estos factores están interrelacionados entre sí y se enmarcan de alguna forma en los 3 grandes temas mencionados arriba.

### **VIII.1. Los 10 factores centrales para el análisis comparativo son:**

#### **VIII.1.1. Inserción cercana y estable en mercados diferenciados (productos, financiero, tecnológicos, servicios, etc.)**

La agroindustria lechera de la región de Villa María, Provincia de Córdoba, principal cuenca láctea del país (40 %) es receptora del doble de la leche que produce y responsable del 24% de la producción nacional de quesos, con más de 80 industrias vinculadas, que representan el 10 % del total de industria del rubro del país, además es destacable que la región cuenta con una vasta historia social, económica, educativa, cultural y productiva al respecto.

El documento de referencia indica que este es un *factor fundamental de éxito*, pues permite dinamizar hacia atrás la cadena, generando reacción de los productores frente a una oportunidad cierta y dimensionada en cuanto a volumen y precio.

### **VIII.1.2. Rubros rentables para la pequeña agricultura (ventajas comparativas) y aprovechamiento de nichos de mercados**

Al analizar las organizaciones coincide la oportunidad de negocio, con el potencial productivo, además la ventaja comparativa proveniente de la ubicación de origen de los agroecosistemas (ganadería lechera y agricultura) que definen a las empresas de los socios de estas organizaciones.

“La selección del rubro no ha sido una tarea asumida de manera independiente por los productores, cuentan con el apoyo de agentes externos” cita el documento de referencia, situación que se cumple en los todos los casos analizados al inicio de las organizaciones como en el desarrollo de la misma en la actualidad.

En la promoción de las iniciativas asociativas “Grupo Pasco y GTP” contaron con apoyo del Estado (Cambio Rural-Secretaría Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación) y de profesionales del sector para comenzar, y en el caso de “Cooperativa Arroyo Cabral”, FAA (Federación Agraria Argentina) fue la impulsora de la misma.

En la actualidad “GTP y Cooperativa Arroyo Cabral” tienen recursos humanos profesionalizados con estructura organizativa y en el caso de “Pasco” los asiste un Ingeniero Agrónomo especializado.

### **VIII.1.3. Desarrollo permanente de la innovación, la competitividad, escala apropiada y la participación en actividades creadoras de valor.**

“*Calidad y seriedad*” es el estilo adoptado por GTP y “*calidad y trayectoria de nuestros productos*” respaldan a Cooperativa Arroyo Cabral.

*La atención a la innovación en los procesos productivos y la atención a la calidad del producto han estado presentes como factores de competitividad para poder mantenerse en el mercado*, remarca la referencia bibliográfica.

Las organizaciones citadas (GTP y Cooperativa Arroyo Cabral) se mantienen en el mercado debido a la impronta que tienen ambas, innovando en sus procesos productivos, dando valor agregado y diversificar sus productos en **respuesta a los deseos del cliente**, como referencia el documento.

En el caso de Grupo Pasco el modelo nutricional impuesto para definir el precio del balanceado a comprar por el grupo y que habitualmente ejecutan es destacable e innovador ya que no es muy común esta modalidad a nivel de los productores lecheros.

Uno de los referentes expresa a la “antigüedad” de las organizaciones, como el factor más relevante para que una organización perdure en el tiempo y que aún se mantenga, es señal de que “estuvo bien gestionada”, porque en el camino quedaron otras, significa que “han tenido más aciertos que errores”.

Otro menciona, “..además la flexibilidad, amplitud para ver el contexto interno y externo, para ejecutar los cambios necesarios en tiempo y forma para el éxito de los negocios”.

#### **VIII.1.4. Proceso asociativo con liderazgo (legitimidad interna y externa, renovación generacional, confianza) en condiciones propicias y voluntad interna.**

En todas las organizaciones analizadas se observa la existencia de liderazgos entre los socios, que genera identidad, fidelidad, responsabilidad y compromiso de los miembros.

*El liderazgo reconocido y con capacidades genera identidad y fomenta la participación.*

El sustento de estas organizaciones es la construcción social realizada a través de los años y muy bien expresada por los entrevistados:

- Está muy arraigado el “*respeto por el socio*”...
- Es un “*estilo de vida*”...
- Pasar por momentos de aciertos que “*marca diferencias con el resto de los productores y etapas complicadas*” (como no cobrar la venta de leche realizada) “*obligados a renegociar deudas juntos*”, los acostumbro a los malos momentos, pero también a esperar las buenas etapas para “*sacar provecho*” de la situación...
- A los socios les genera la “*adrenalina del negocio*”...
- La “*trayectoria de la cooperativa respaldada por la seriedad de la organización*”
- En la Cooperativa “*todos tienen la camiseta puesta*” “*es una gran familia*” y en el pueblo creen “*que es un ente del estado, que la cooperativa va estar siempre y que no se va a fundir nunca*”...

- *Las decisiones* de la organización se realizan en *forma diaria* en el seno del Comité Ejecutivo (Presidente, secretario y Tesorero), *semanalmente* el Consejo de Administración en reunión de los días lunes y en *Asambleas Anuales Ordinarias y Extraordinarias*...

Los referentes afirman estas apreciaciones expresando:

- “un factor es la masa crítica social de la organización y que rompe barreras personales para llevar adelante las organizaciones, “difícil enamorar a muchos para emprender estas organizaciones”, lo importante es detectar un grupo de personas que lidere y que el resto lo acepte para que puedan actuar en consecuencia a los objetivos fijados.
- “...el hecho de sobrevivir durante muchos años ya es un mérito enorme”, sostener una organización en el tiempo implica que “sus conductores apostaron a la misma”.
- “...perseverancia y flexibilidad en la conducción de la organización”.

El documento de referencia expresa: **La construcción social incluye diversos factores que sostienen a la organización empresarial:**

- Comunicación e información a los/as socios/as
- Espacios de reflexión diálogo
- Un proceso gradual de construcción consensuada de normas de comportamiento
- Comprensión y acuerdo sobre los deberes y derechos de los asociados
- El liderazgo reconocido y con capacidades genera identidad y fomenta la participación
- Aplicación de incentivos y sanciones
- Mecanismos de resolución de conflictos
- Reconocimiento y respeto de las instancias de decisión
- Confianza de los/as socios/as hacia su dirección y gerencia

Este proceso continuo se vuelve un círculo virtuoso que se fortalece con el logro de beneficios concretos a los asociados.

La construcción de una cultura asociativa al interior de las empresas no ha sido un proceso fácil. La superación de las desconfianzas, la instauración de estructuras y normas para administrar y resolver los conflictos, la superación de las tensiones entre los intereses individuales de los socios y la generación



de excedentes sociales para asegurar la sustentación de la empresa, son entre otros los logros posibilitados por la vigencia de un compromiso asociativo entre los afiliados a las empresas.

*Analizando la bibliografía y referenciándola con el trabajo realizado se observa que el éxito de estas organizaciones responde plenamente a lo analizado.*

#### **VIII.1.5. Gestión profesional e información actualizada de mercados y, flexibilidad para adaptarse y reaccionar a sus cambios.**

*La existencia de un equipo profesional con una estructura clara de funciones es el eje de la operación*

- “La cooperativa tiene buenos trabajadores que influyen en resultados positivos que tenemos”.
- En GTP, un Médico Veterinario fue el responsable e impulsor definido como un “*icono en la formación de la organización*”, preocupado por la crítica situación del sector lechero a principios de los noventa (bajo precio de la leche, precariedad productiva, etc).
- En el Grupo PASCO hay reconocimiento de la gestión y aporte técnico del profesional garantizando el éxito de los negocios asociativos

El documento de referencia indica que “las capacidades de los equipos profesionales para informar y rendir cuentas a los Directivos y asociados y las capacidades de tomar decisiones operativas y reaccionar al mercado son de vital importancia”.

Dos organizaciones son de carácter formal (GTP y Cooperativa Arroyo Cabral), tienen estructura organizativa con áreas y/o departamentos claramente definidos a cargos de profesionales y/o especialistas, y muy reconocido la tarea por los socios.

En el caso del Grupo PASCO, al no contar con una organización formal, recae la tarea en el profesional que realiza la gestión y asesoramiento a la organización.

*Que los socios comprendan la importancia de una gestión profesional en las organizaciones asociativas para lograr resultados es clave*, expresa el documento.

Los referentes afirman:

- “sumar a los especialistas para que ayuden a ver la situación inicial, para un diagnóstico acertado”, que “investiguen” que están pensando y viendo los actores, que esperan...y elegir el camino y estrategias correctas.
- “hay que tener claro el papel de los profesionales que asesoran las organizaciones”, no mezclar cuestiones estrictamente personales y técnicas con el marco socio-político del momento o las relaciones interinstitucionales que contaminan el trabajo,” hay que tener orden en la tarea”.
- La principal estrategia utilizada por uno de los profesionales entrevistados es la “VERDAD”, presentando proyectos con los aspectos positivos y negativos desde el inicio, los llevo al éxito, ya que es común el fracaso por no mostrar todas las variables en el análisis de los emprendimientos.
- ...el compromiso y la responsabilidad de una organización de este tipo es clave, donde el profesional cumple un rol importante pero soportado (económicamente) por el propio grupo, el hecho de los programas estatales que aportan asesores para promocionar estos emprendimientos, en general significa el fracaso, ya que el grupo no se hace cargo del mismo.

#### **VIII.1.6. Funcionamiento transparente y democrático de la empresa (Reglas del juego internas compartidas, transparencia, comunicación, principios, disciplina, sanciones, capacidad de control).**

##### ***Funcionamiento transparente***

La rendición de cuentas y la transparencia solo puede ser garantizada si existen reglas de juego claras, conocidas y aplicadas por todos. La sensación por parte de los socios que existe una real transparencia en el manejo de la empresa es muy ligada a la existencia de una política de información y comunicación.

- En GTP las decisiones se toman en forma conjunta en las reuniones habituales, la moderación la realizan tres o cuatro socios que son los negociadores del grupo, e induce a los más “callados” a que emitan opinión, pero “se pulen las asperezas” cuando concluye la reunión y se come el “asado” religiosamente luego de cada encuentro en nuestro espacio (sala de reuniones).

- Nos ponemos de acuerdo “*que papel toma cada uno frente a la situación*”, “*quien negocia, quien es el más duro en la conversación, etc*”.
- Uno de los entrevistados argumento que “*me sirvió como persona y a mis hijos también, porque aprendí a escuchar, opinar y a comercializar tranqueras adentro y tranqueras afuera; aprendí a delegar en tiempo y forma porque eso nos significó crecer y el ASADO con los amigos, es el momento clave para generar la confianza que llevo al éxito del GTP.*”
- En el Grupo PASCO luego de tantos años de estar juntos “*realizar nuevamente un negocio*” supera circunstancias domesticas de comer un asado o una reunión de distracción.
- “*Los dueños*” de la cooperativa son “*los socios*”, los cuales son auténticos productores, con un buen consejo de administración y la manejan bajando líneas coherentes al personal y estos coordinan las acciones.

Con estas expresiones queda claro el motivo del éxito de las organizaciones analizadas, un funcionamiento democrático implica una delegación de poder y autoridad en representantes legítimamente elegidos. Para que esta delegación funcione de manera armoniosa el documento bibliográfico establece:

- Reglas claras de delegación de poder (Estatutos, reglamentos, normas, procedimientos, etc).
- Niveles de disciplina relativamente estrictos: es decir asegurar que estas reglas se apliquen
- Incorporación de aspectos éticos en su funcionamiento; la ética o lo moralmente correcto permite dar legitimidad a los dirigentes que asumen la delegación del poder de los socios en la empresa.
- Fuertes principios de responsabilidad: Este principio es de vital importancia para que los socios confíen en sus dirigentes.
- Equilibrio en beneficios de los socios en su rol individual como proveedores y como socios miembro de un colectivo (acumulación social de la empresa).

Los referentes afirman respecto a estos conceptos:

- el líder de la organización debe estar preparado “para enfrentar las situaciones adversas y contrarrestarlas con buenas noticias”, significa “no contaminar las reuniones y el desarrollo del

trabajo”, evitando perder el rumbo decidido, esto permite tener profesionalismo en la conducción.

- “La línea del tiempo” es una herramienta muy valiosa como estrategia para guiar a la organización, sobre todo la historia transitada de la misma, porque allí aparecen los errores que disfrazan los aciertos de la organización, y como el futuro muchas veces es incierto, este método ayuda a mantener el optimismo.

### **VIII.1.7. Capacidad de desarrollar alianzas, y formas de asociación con diferentes agentes del mercado.**

Las organizaciones investigadas en este trabajo establecieron alianzas estratégicas con los diversos actores directos e indirectos de las cadenas.

Estas alianzas pueden tener modalidades diferentes como son:

- *Afiliación a una empresa de segundo grado*, como es el caso de Cooperativa Arroyo Cabral que siendo de FAA (Federación Agraria Argentina) se une a ACA (Asociación de Cooperativas Argentinas) y a la JIPL (Junta Intercooperativa de Productores de Leche), que les permite lograr economías de escalas, como ejemplo actual participan como socios de ACABIO (Bioetanol)
- *Suscripción de contratos formales con empresas exportadoras*; en caso de Cooperativa Arroyo Cabral el maní se comercializa en su totalidad en el mercado externo
- *Tercerización de servicios específicos a otra empresa*; en general los socios de todos los casos investigados contratan los servicios de confección de reservas forrajeras
- *Suscripción de contratos con proveedores de insumos con condiciones favorables (depósito, pago a plazo, etc.)*; para GTP y Grupo PASCO es habitual estas alianzas para disminuir costos de producción en la empresa de cada uno de los socios, y en la Cooperativa Arroyo Cabral es un servicio que les presta la organización
- *Afiliación a redes de información temáticas* que permiten actualizar información sectorial de manera permanente; Cooperativa Arroyo Cabral integra FAA, ACA y JIPL, que brinda en forma permanente información sectorial y GTP integra CABIOCOR (Cámara de Agroalimentos

y Bioenergías de la Provincia de Córdoba) y los socios de grupo PASCO participan de CAPROLEC (Cámara de Productores de Leche Córdoba)

### **VIII.1.8. Capacidades de captar subsidios externos iniciales (públicos o privados) y generar acumulación propia.**

Inicialmente GTP y grupo PASCO se adhieren al Programa de Reconversión Productiva de PyME's "Cambio Rural" que inicio la Secretaria de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación en 1993, el cual apoyaba económicamente con subsidio para el pago del Promotor Asesor, profesional elegido para asesorar al grupo de productores.

Debido a la antigüedad que inicia (1946) Cooperativa Arroyo Cabral no hay información disponible de algún plan de promoción público en esa época para incentivar a esta organización, si del impulso de FAA (Federación Agraria Argentina, entidad gremial que desde el 26/12/1923 tenía plena vigencia) para que se sumen al movimiento cooperativo, por tal motivo resuelven, después de numerosas reuniones, construir una cooperativa, "concepción social que frente a la competencia individual, ofrece la cooperación y apoyo mutuo".

Pero las tres organizaciones fueron captando ANR's (Aportes No Reintegrables) Provinciales y Nacionales, créditos a bajas tasas de interés, Fondos rotatorios de la entidades como JIPL (Junta Intercooperativa de Productores de Leche), etc.

En el caso de Cooperativa Arroyo Cabral integrada por una masa importante de socios (120), fueron formando grupos Cambio Rural a lo largo del tiempo con distintos productores para incentivar la capacitación y formación de dirigentes.

El entrevistado por GTP manifiesta "*Siempre hemos trabajado con la banca pública nacional*" y comenta que son "*tomadores permanentes de créditos para las inversiones de la organización, comprometiendo solo hasta el 50 % de las ganancia proyectadas*".

El documento de referencia indica que las Empresas Asociativas Rurales estudiadas han requerido en su inicio de subsidios externos, la diferencia con la multitud de casos que no lograron "despegar" es que se observa una gran capacidad por parte de la gerencia en captar fuentes de subsidios externos. Esta capacidad de gestión se caracteriza por el desarrollo de las siguientes aptitudes:

- Conocimiento amplio de los mecanismos de cooperación existente, y contactos con entidades especializadas en este tipo de subsidios
- Capacidad de formulación de proyectos según requisitos específicos de las fuentes financiadoras.
- Capacidad de lobby de la gerencia y/o dirigencia para convencer de la viabilidad de la empresa a las entidades financiadoras (donaciones o créditos).
- Capacidad de adaptación de la EMAR para ajustar los mecanismos de ejecución del proyecto a las exigencias de las financiadoras (contable, administrativo, seguimiento evaluación, auditoria etc.).
- Capacidad de la dirigencia en establecer un equilibrio entre 2 necesidades vitales: repartir beneficios a los socios en sus expectativas individuales como proveedores y co-dueños de la empresa Vs. asegurar la capitalización de la EMAR (acumulación social de la empresa).

Analizando las organizaciones en cuestión se observa claramente el equilibrio logrado para la sostenibilidad de las empresas particulares de los socios y el crecimiento de los emprendimientos asociativos, que se refleja en la antigüedad de los mismos; 72 años tiene la cooperativa y 25 años GTP y Grupo PASCO.

- **“los dueños de la cooperativa son los socios”** “los excedentes se devuelve a los socios” “más consecuente con la organización, mayor retorno al socio” expresa el Pdte. De la Cooperativa Arroyo Cabral
- **“los beneficios son iguales sin distinción de escalas** productivas de cada uno de ellos” comenta el profesional que asesora a Grupo Pasco, organización sin formato jurídico que solo comercializan en conjunto.
- “muy arraigado el **respeto por el socio**, como por ejemplo dos ellos ya no son productores lecheros por circunstancias personales, pero siguen participando de la sociedad”, “hasta hace dos años se reinvertían los saldos anuales, pero empezaron a repartir un porcentaje de los

dividendos para incentivar a los socios a seguir apostando a la organización” “somos agradecido a la organización para llegar a donde estamos” cuenta el socio entrevistado de GTP.

**VIII.1.9. La necesidad de que los productores entiendan el rol estratégico que cumple la (EMAR) Empresa Asociativa Rural y la necesidad de capitalizarla y de invertir en ella, es estratégico y resulta ser uno de los principales factores de éxito más relevantes que identificó el presente estudio.**

*“La sustentabilidad y el desarrollo de cualquier empresa pasa necesariamente por su capacidad de acumulación para poder crecer, modernizarse, mejorar su competitividad (lo que implica invertir), pero también en crear reservas para enfrentar las crisis (provocadas por la evolución del entorno o por problemas internos). En esta perspectiva es indispensable que las EMAR’s logren capitalizar una parte de sus utilidades desde sus primeros años de vida”*

**VIII.1.10. Entorno favorable (infraestructura, institucional, marco legal, normativo, instrumentos de fomento, etc.)**

Un factor de diferenciación importante para la posibilidad de éxito de las EMARs es la existencia o no de un entorno favorable. A este nivel se debe distinguir los factores del entorno ligado al desarrollo empresarial en general, de los factores del entorno específico a las empresas asociativas rurales.

**i) Factores favorables al desarrollo Empresarial Rural en general (no necesariamente asociativo):** Infraestructura vial de buena calidad, Servicios básicos a precios competitivos (luz, agua, teléfono), Infraestructura de riego eficiente, Líneas de crédito productivo accesibles, Capital de operación, Inversión (crédito de mediano y largo plazo), Seguridad jurídica (propiedad de la tierra), Programas de fomento, que sean estos públicos o privados, nacionales o locales, como por ejemplo el rol de los Gobiernos Seccionales, que deben actuar como facilitadores para la creación de “territorios competitivos”, promoviendo dinámicas territoriales en un marco de descentralización, La relación de los precios y costos nacionales frente a los del exterior y las políticas monetarias nacionales al respecto. (Ej.: Devaluaciones paulatinas favorecen la exportación).

**ii) Factores favorables específicos al desarrollo de Empresas Asociativas Rurales:** Existencia de un marco legal que otorgue ventajas específicos (fiscales) a las empresas asociativas (ley de cooperativas, y existencia de otras posibilidades jurídicas) Ejemplo:Nueva ley de cooperativas en

Colombia y Chile; Políticas de subsidio para financiar inversiones productivas y gastos de funcionamiento iniciales; Programas que brindan asistencia técnica y capacitación para EMARs.; Existencia de proyectos de la Cooperación Internacional articulados con políticas nacionales de fomento a la asociatividad (Bolivia, Colombia, Ecuador, Peru)

En este indicador se puede observar que los factores favorables mencionados estuvieron presentes en las iniciativas exitosas analizadas, tanto a nivel individual de las empresas como en las asociativas.

Pero en las entrevistas con los referentes los mismos indican algunos motivos que atentaron contra muchas empresas y asociaciones de la agroindustria láctea, y que fueron incapaces de sobrevivir, como ejemplo:

- La “extranjerización” del sector lácteo es motivo de la falta de continuidad de muchas organizaciones del mismo, debido a que el grueso de la industrialización lechera actualmente es controlado por empresas extranjeras.

- Los cambios en la política nacional como responsable de la falta de continuidad de las organizaciones, y pone como ejemplo que estos grupos que se organizan y preparan para producir y/o industrializar de una manera, aprenden como hacerlo, les cambian las reglas de juego en el país (dolarización, devaluación , bicicleta financiera, cierre de mercados externos, etc), y por ende los retrasa en el emprendimiento y en otros casos desaparecen, estos cambios en el ambiente (políticos, económicos, financieros, sociales) son permanentes, “es muy difícil mantenerse en el cambio constante” y mencionan por ejemplo las líneas políticas de los últimos años (gobiernos estatistas y de orden liberal)

- “Es preocupante la atomización del sector lácteo”, “no hay organizaciones que tengan representatividad real de la agroindustria lechera”, “están tan divididos, que es imposible ponerse de acuerdo en cuestiones comunes”; motivo por el cual se traduce al fracaso en numerosos emprendimientos realizados.



## Capítulo XI. Conclusiones

Identificar factores que determinan el éxito de integraciones asociativas en la región de la cuenca láctea de Villa María fue el objetivo de esta investigación, y poder promover estas experiencias positivas entre pequeños y medianos productores que aún no participan y/o comparten las bondades de esta herramienta, permitiéndoles ser más competitivo ante los nuevos desafíos que plantea el mundo en el sector agropecuario y en la lechería en particular.

Lograr que la integración asociativa responda al modelo de proveer al mundo alimentos y no materia prima, va significar mejorar la competitividad de todo el sector agroalimentario en su conjunto, y el estado juega un papel muy importante, ya que debe fijar las políticas locales, regionales y nacionales al respecto.

De acuerdo al documento “*Diagnostico Competitivo del sector lácteo argentino*” de mayo 2018 elaborado por OCLA (Observatorio de la Cadena Láctea Argentina), en la última década del siglo XX la lechería argentina recobró su dinamismo tecnológico y productivo, y comenzó un proceso de articulación con el mercado global que, con altibajos, se mantiene en la actualidad, con una participación de las exportaciones que ha oscilado entre el 15 y 28% de la producción total.

Sin embargo, por razones que no están del todo claras, ya que abundan diagnósticos y propuestas contradictorias, el sector ha entrado en un proceso de estancamiento global que lleva prácticamente 20 años, pues los niveles productivos del año 2017 son los mismos que los del año 1998/1999, a lo que se agrega también una gran variación interanual de la producción, en gran parte debido a razones climáticas.

La lechería argentina tiene graves problemas de competitividad desde fin del siglo XX, a nivel interno por la competencia por el uso de los recursos, tierra principalmente, y en el contexto global porque hay países que son capaces de crecer y aumentar su participación en el mercado internacional.

La tendencia al aumento del tamaño y concentración de la producción en menos unidades productivas es un proceso acelerado en los últimos años, especialmente del 2010 a la fecha (fuente OCLA), esto se debe a que las pequeñas y medianas empresas agropecuarias enfrentan limitaciones de inversión, gestión y acceso a los mercados, que disminuyen su competitividad frente a las grandes empresas, llevándolas al fracaso.

Numerosas iniciativas públicas y privadas canalizaron esfuerzos institucionales y económicos para potenciar escalas mayores, agrupando unidades productivas, pero en muchas ocasiones forzando organizaciones que no tuvieron sustento para mantenerse en el tiempo.

Organizar productores individuales en empresas de mayor tamaño, sin considerar su historia, cultura, liderazgos internos, visión empresarial o posibilidades reales de sostenibilidad, significaron fracasos dejando más vulnerables a dichos productores.

La introducción de este trabajo expresa, "en la región de Villa María hay organizaciones exitosas y antiguas" elegidas para su análisis, pero también muchas que "no tuvieron trascendencia, generando problemas de todo tipo entre los miembros que las conformaban, económicos, financieros, sociales y en el peor de los casos en los vínculos familiares".

Expresa uno de los referentes que *en argentina las organizaciones y sus conductores para sobrevivir deben ser "magos", los problemas son internos, donde se ha generalizado "el sálvese quien pueda", el espíritu asociativo y cooperativo siempre está "en estado defensivo y es permanentemente atacado"*.

A pesar del gran porcentaje de experiencias frustradas antes de llegar a niveles de sustentabilidad duradera, es meritorio conocer estos casos analizados, ya que son experiencias positivas de muchos años que merecen ser difundidas y promocionadas como estrategias viables para promover el desarrollo en el medio rural.

Se observa a través de este trabajo aspectos presentes en las iniciativas asociativas de productores rurales que llevaron al equilibrio entre las necesidades de generar beneficios para los socios y eficiencia en sus propias empresas para lograr la sustentabilidad de las mismas.

Rescatando las expresiones de un entrevistado que refuerza estos conceptos, "*...me sirvió como persona, y a mis hijos, porque aprendí a escuchar, opinar y a comercializar tranquilas adentro y tranquilas afuera; y aprender a delegar en tiempo y forma porque eso nos significó crecer*"; y "*somos agradecidos al grupo, aprendimos y crecimos en nuestras empresas familiares y en la organización, la práctica de la convivencia nos permite escuchar, opinar y comercializar, supimos delegar en el personal y en nuestros familiares, y en el caso de nuestros hijos la mayoría ya están en las empresas trabajando y además, algunos se incorporaron al trabajo de la organización*".

Identificar estos aspectos debe ser el aprendizaje del pasado y el insumo indispensable para implementar futuras políticas de trabajo publicas y/o privadas para proyectar mejores prácticas de apoyo a este tipo de organizaciones.

Expresiones como... *“respeto por el socio;” un “estilo de vida”; “todos tienen la camiseta puesta”; “es una gran familia”;* son los aspectos importantes a tener en cuenta, especialmente al momento de promocionar estos emprendimientos.

Estas organizaciones son instrumentos que generan riqueza partiendo de productores con cierto potencial en recursos humanos y naturales, y siendo procesos exitosos que a través de su dinámica impulsan y generan empleos locales, movilizandando la economía regional.

Un referente expresa que *“la motivación de las organizaciones y de los grupos son resultados de la sumatoria de la suerte y la gestión, alimentando el **circulo virtuoso del asociativismo**”* y para afirmar estos conceptos, algunos párrafos de los entrevistados,... *“como **motivo de unión** hay algo en las personas que les genera la **adrenalina del negocio**, discernir lo que conviene o no, el hecho de fijar un precio les significa un bienestar personal, el acto de ganar un negocio, esto los potencia para volver hacerlo, a pesar que a veces los resultados no son los esperados”*.

Se mencionó que el proceso de concentración de la producción de leche en argentina y el mundo es irreversible, vinculado especialmente con los cambios tecnológicos en un contexto de fuerte competencia, motivo suficiente para seguir impulsando el asociativismo como una de las herramientas abarcativas e inclusivas más importantes que tiene el sector agroindustrial lácteo; ***paciencia para seguir apostando a la organización, hacer escala, creciendo en todos los aspectos y formar e incorporar las nuevas generaciones,*** expresa con firmeza el presidente de una de las cooperativas exitosas y antiguas de la región.

El paso del tiempo demostró que estos procesos asociativos sirvieron y fueron útiles en sostener productores lecheros, queda el desafío para la lechería argentina luego del análisis expuesto y considerando el contexto del sector agroindustrial lácteo, deben ser los grandes temas a considerar para promocionar el asociativismo sostenible con política de estado publico/privada acorde a las circunstancias regionales de cada cuenca lechera del país, aprovechando la experiencia manifiesta en este trabajo, formando profesionales en terreno con vocación cooperativa y sensibilidad social en este sector en particular.

## Bibliografía

- Banco de la Nación Argentina (1941). *La creación de las cajas regionales de préstamos y ahorros*, en Revista del Banco de la Nación Argentina Vol 5, N° 1, pp. 11 – 26.
- Banco de la Nación Argentina (1942). *Inauguración de nuevas cajas regionales de préstamos y ahorros*, en Revista del Banco de la Nación Argentina Vol 5, N° 3, pp. 119 – 201
- Bragachini, M. y Col. (2011). *Argentina hacia la industrialización del campo Argentino 2011-2020: “Agroalimentos con valor agregado en origen para el mundo”*. INTA-PRECOP. Disponible en: [http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-argentina\\_\\_hacia\\_la\\_industrializacin\\_del\\_campo.pdf](http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-argentina__hacia_la_industrializacin_del_campo.pdf)
- Borea, D. (1917). *La mutualidad y el cooperativismo en la República Argentina*. Tall. Gráf. L.J. Rosso. Buenos Aires. – Disponible en: <http://catalogosuba.sisbi.uba.ar/vufind/Record/201603170443091682#sthash.HKb5v2I2.dpuf>
- Dequino, S. (2016). Desarrollo del cluster quesero de Villa María: procesos, resultados, aprendizajes y reflexiones, II Jornadas de Desarrollo Local Regional. Reflexiones y diálogos para la acción. Primer encuentro de Escuelas de Gobierno. UNVM
- Elgue, M. y Chiaradia, C. (2007). *Formas Asociativas para la Agricultura Familiar: Elementos para el análisis funcional y normativo de las distintas formas jurídicas* - 1a ed. - Buenos Aires: Prodernea/Prodernoa.
- FAO (2012). *Experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros familiares: tres estudios de casos en Nicaragua, Ecuador y Paraguay*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, División de Producción y Sanidad Animal. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-as153s.pdf>
- Fontenla, E. (2016). *Cooperativas Agropecuarias Argentinas. Nueva generación de cooperativa*. Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de la República Argentina. Disponible en: [http://cgcyam.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/Cooperativas-Agropecuarias-Argentinas\\_Fontenla.pdf](http://cgcyam.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/Cooperativas-Agropecuarias-Argentinas_Fontenla.pdf)
- Fundación Melior (2018). Que es la bioeconomía o economía ecológica?. Disponible en: <http://www.fundacionmelior.org/content/tema/que-es-la-bioeconomia-o-economia-ecologica>
- Grünfeld, E. y Rodríguez Morcelle, M. (2003). El asociativismo rural hoy. Seminario de Economía Social. Organizado por el Instituto de Estudios y Formación de la CTA, el 4 de Julio de 2003.

Disponible en:

<http://www.centrosjuveniles.com.ar/Files/Biblioteca/EL%20ASOCIATIVISMO%20RURAL%20HOY.do>

- IICA (2006). Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de capacitación. Módulo 2: Organización de agroempresas y asociatividad / IICA-PRODAR, FAO. -- Lima : IICA, 2006.48 p. ; 21 x 29.7 cm. -ISBN 92-90-39-698-9
- IICA (2013). Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa /Carola Amézaga, C. [et.al] – San Salvador : IICA, 2013. 98 p.; 21.6 cm x 27.9 cm ISBN: 978-92-9248-508-5
- INAES (2008). *Las Cooperativas y las Mutuales en la República Argentina*. Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social.
- Kreimer, J. (1984) *Aportes de la colectividad judía al cooperativismo nacional*. Rosario: Centro Cultural Israelita.
- Lattuada, M. y Renold, J. (2004). *El cooperativismo agrario ante la globalización*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores Argentina S.A.
- Lattuada, M., et al. (2004). *El complejo lácteo en una década de transformaciones estructurales*. Ed. Indugraf SA. Buenos Aires. Argentina.
- Lattuada, M. y Neimann, G. (2005). *El campo argentino. Crecimiento con exclusión*. Colección Claves para todos. 1º Ed., Buenos Aires, Capital Intelectual.
- Lattuada, M. y Col. (2011). *El cooperativismo agropecuario argentino en la actualidad. Presentación y análisis de tres casos desde la perspectiva del capital social*. Centro de Estudios Históricos Rurales, Revista: Mundo Agrario; vol. 12, no. 23. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/13517>
- López, C. (2005). *Liderazgos europeos en el cooperativismo agrario argentino: el caso entrerriano*. XI Congreso de Historia Agraria, Universidad de Valladolid, España.
- Martínez C. y, Piedad C. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento & Gestión, núm. 20, julio, 2006, pp. 165-193. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia
- Merener, D. (1972). *El Cooperativismo de Entre Ríos y sus pioneros*. En: Los congresos argentinos de la cooperación. Buenos Aires: Intercoop. editora cooperativa argentina.
- Mielgo, P (2005). *Ventajas de la integración y formas asociativas para pymes rurales*. Escr. Contab. [online] , n.46, pp. 95-120 .Disponible en:

<[http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-42752005001100005&lng=es&nrm=iso](http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-42752005001100005&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1514-4275.

- Obschatko, E., Basañes, C. y Martini, G. (2011). *Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina: diagnóstico y propuestas*. 1° Ed., Buenos Aires, MAGyP/ IICA Argentina. Disponible en: [http://fidamercosur.org/site/images/BIBLIOTECA/FaseIII\\_2012/Noviembre/SeminarioChile/MAGyP-IICA-Las%20cooperativas%20agropecuarias%20en%20la%20RA.pdf](http://fidamercosur.org/site/images/BIBLIOTECA/FaseIII_2012/Noviembre/SeminarioChile/MAGyP-IICA-Las%20cooperativas%20agropecuarias%20en%20la%20RA.pdf)

- Silver, D. (1989). *Los primeros cien años de la colonización judía en Argentina*. En: Revista de Idelcoop Vol. 16, N° 63 , edición digital en CD

## Anexos

### 1. Opiniones de los entrevistados de casos seleccionados

Conceptos consultados a los referentes

a) Historia y desarrollo de la organización

- ✓ Fecha
- ✓ Motivo y/o objetivo del inicio (Porque se hizo, circunstancias socio-economicos de ese momento)
- ✓ Socios iniciales y actuales y estructura de organización de los socios
- ✓ Tipo de organización inicial y como fue evolucionando
- ✓ Capital inicial
- ✓ Empleados iniciales y estructura de trabajo del personal
- ✓ Financiamiento

b) Información del proceso

- ✓ Estrategia empresarial
- ✓ Tipo de integración (vertical/horizontal)
- ✓ Hay protocolo empresarial (visión, misión, planes, etc)
- ✓ Objetivo de la organización
- ✓ Proceso de la Toma de decisiones (participación de los socios ,etc)
- ✓ Proceso productivo actual
- ✓ Estructura comercial
- ✓ Canales de comercialización
- ✓ Plan de marketing
- ✓ Inserción en la cadena de valor
- ✓ Reinversión de los dividendos
- ✓ Reparto de las ganancias
- ✓ Evaluación de resultados en general
- ✓ Plan de contingencia

- c) Organizacional
  - ✓ Objetivo de la organización
  - ✓ Modelo organizativo actual (SRL, coop, etc)
  - ✓ Cultura organizacional
  - ✓ Personal actual y estructura organizativa (funciones y responsabilidades)
  - ✓ Perfiles del personal y/o socios
  - ✓ Administración del personal
  - ✓ Capacitación del personal (como y donde lo hacen, rutina, plan, etc)
  - ✓ Plan de RRHH
  
- d) Tecnológico productivo
  - ✓ Proceso productivo actual
  - ✓ Tecnología utilizada
  - ✓ Escala
  - ✓ eficiencia, técnica
  - ✓ servicios ambientales
  - ✓ innovación
  - ✓ Plan de Innovación y desarrollo
  - ✓ Próximos años

### 1.1. Entrevistado: **Sr. JORGE MANERA**

Organización: **Cooperativa ARROYO CABRAL**

#### a) Historia y desarrollo de la organización

A mediados de la década del cuarenta en nuestro país se produjeron profundos cambios tanto políticos, sociales como económicos, motivo por el cual los pequeños productores agropecuarios de la región sienten la vital necesidad de formar una asociación comercial que los defienda de la voracidad de los comerciantes y acopiadores, ya que, cuando había buenas cosechas, se quedaban con la mayor parte, el movimiento de base que agrupaba a la mayoría es Federación Agraria Argentina – entidad gremial que desde el 26/12/1923 tenía plena vigencia -, induce a y divulga que se sumen al



movimiento cooperativo, por tal motivo resuelven, después de numerosas reuniones, construir una cooperativa, “concepción social que frente a la competencia individual, ofrece la cooperación y apoyo mutuo”.

La asamblea fundacional se concreta el día 12 de octubre de 1946, y se denomina a la nueva entidad Cooperativa Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral Ltda, a esa reunión asistieron los coordinadores de la Federación Agraria Argentina y 72 productores de la zona, aprobándose los estatutos que regirán el funcionamiento de la Cooperativa y se designa el primer consejo de Administración.

Actualmente la integran 120 socios, todos productores agropecuarios de la región y 67 tambos.

La personería jurídica fue otorgada el 03/03/1947, el día 21 de abril del mismo año, los assembleístas deciden contratar un cadete de escritorio, así como también se resuelve nombrar al Gerente de la Cooperativa, y por sugerencias de tamberos, sobre la necesidad de la construcción de una fábrica de productos lácteos, el consejo de administración el 19/06/1947 decide la compra de la fabrica “La Pichina” destinada a la elaboración de productos derivados de la leche; como así también proyectaron construir un galpón para almacenar cereales y oleaginosas, en forma simultanea se había refaccionado un edificio de Federación Agraria para ser utilizado como local social.

El 30 de Junio de 1948, cierra el primer ejercicio económico de la cooperativa, dando utilidad positiva como resultado y el 26 de septiembre del mismo año Federación Agraria Argentina, solicita la invitación para que la cooperativa se adhiera a la misma.

En este ejercicio se construyó un galpón en terrenos del F.F.C.C. de 40 x 14.20 metros, se refacciono el edificio social y se compra una balanza de 30.000 Kg. En asamblea de fecha 28/09/1952 se resuelve adquirir un terreno ubicado en la esquina de Rivadavia y Tucumán (hoy E. Piacenza) para realizar el nuevo edificio social que se inaugura en el año 1955; en el transcurso de 1960 y a pedido de sus asociados de la zona de La Palestina, se resuelve comprar 4 hectáreas de campo para la instalación de otra fábrica de Productos Lácteos que se denominará N° 2, la cual se construye y comienza a funcionar en 1962, en asamblea del 26 de enero de 1965 se resuelve adjudicar la construcción de un galpón de 40 x 15 metros para el depósito de cereales y oleaginosas.

En la memoria correspondiente al ejercicio N°21 se vislumbra la posibilidad de la adquisición del terreno para la construcción de una Cámara Frigorífica, en el ejercicio N° 21 se remodela completamente la fabrica N°1, y se compran los terrenos para la instalación de una balanza de hasta 80.000 Kg. para cereales y oleaginosas.

A fines de 1970 se inauguran las modernas cámaras frigoríficas que con el paso del tiempo permitirían que la Cooperativa creciera en forma sostenida por cuanto desde esa fecha fue dueña de su propio destino.

#### b) Información del proceso

Jorge expresa que “los dueños de la cooperativa son los socios, los cuales son auténticos productores, con un buen consejo de administración y son los que la manejan bajando las líneas coherentes al personal y que estos son los que coordinan las acciones”; es una organización de tipo vertical que dan valor agregado a la producción primaria (lechería y agricultura) que tienen los socios y además prestan amplios servicios de provisión de insumos para el agro y la familia (supermercado, bazar, ferretería, etc)

Cuentan con protocolo empresarial detallado a continuación:

Misión: Satisfacer las necesidades de bienes y servicios y las expectativas de nuestros asociados, generando un ámbito donde se traten todos los problemas de su actividad agropecuaria y se interactúe para el logro de de sus objetivos.

Visión: Ser una entidad empresarial que represente a toda nuestra masa societaria y con trabajo, creatividad y esfuerzo generar el intercambio de bienes y servicios, conocimientos y crecimiento económico sin olvidar nuestro rol social para toda nuestra región y área de influencia.

Valores: Fiel representante de los principios cooperativistas; Igualdad y ecuanimidad en la atención a los problemas de nuestros pequeños y medianos productores (socios y clientes ) de nuestra entidad; Esfuerzo para promover el desarrollo integrado de nuestra región y comunidad; Fuerza, energía y transparencia para solucionar situaciones operativas, de crecimiento de nuestros asociados y de nuestra entidad que los convoca; Voluntad e ímpetu para contribuir a crear una industria sólida pujante y en constante crecimiento para darle a nuestra producción primaria el mayor valor agregado y Eficiencia y honestidad en la gestión diaria de nuestra institución.

Respecto a los objetivos de la organización expresan que:

- “Somos una Empresa Cooperativa con una trayectoria de más de 64 años en el mercado nacional e internacional, cuya actividad es la elaboración y comercialización de productos lácteos, acopio de cereales y oleaginosos, ventas y asesoramiento en agroquímicos, semillas e insumos agropecuarios”.

- “Con un fuerte perfil exportador, apostando a la producción y no a la especulación de capitales demostrando un crecimiento sostenido con transparencia y consolidación. Teniendo como premisa igualdad y ecuanimidad en la atención de nuestros productores, con un gran esfuerzo para promover el desarrollo integrado de nuestra comunidad y la región”.

El estatuto en la historia de la cooperativa se reformaron 2 veces de acuerdo a las disposiciones del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), pero Jorge aclara que la continuidad de los consejeros durante varios periodos es la garantía del éxito de la organización, poniendo como ejemplo a que hubo 8 presidentes en toda la historia de la misma, comentando que él preside desde el 2006 la misma y afirma que a ellos les significa continuidad y concreción de proyectos en la cooperativa .

Las decisiones de la organización se realizan en forma diaria en el seno del Comité Ejecutivo (Presidente, secretario y Tesorero), semanalmente el Consejo de Administración en reunión de los días lunes y en Asambleas Anuales Ordinarias y Extraordinarias; y las referidas a los destinos de la Cooperativa, como por ejemplo la aprobación de ampliación de la planta de acopio de leche de 300.000 lts diarios (estaba en 200.000 lts), los cuales deben presentar el proyecto de inversión respectivo el cual fue elaborado y analizado previamente por el personal responsable de la sección en trabajo conjunto con los consejeros designados a tal fin; “el consejero trabaja al lado del personal” comenta manera, motivo de garantía de los directivos al momento de elevarlo para su aprobación.

Los procesos productivos responden a las principales actividades regionales: Procesamiento de Maní, Acopio de Soja, Maíz, Sorgo y Trigo; elaboración de productos lácteos y la estructura comercial responde a este esquema en función de las diferentes secciones: Maní; Mercado Externo; Cereales y Oleaginosos; Lácteos; Semillero “San José” Agroquímicos y Semillas e Insumos Agropecuarios; Finanzas y Administración.

La comercialización está ligada a los distintos procesos: el maní se comercializa en su totalidad en el mercado externo, el maíz se procesa en la planta de etanol de Villa María ACABIO de la cual son socios (1.13% acciones), el resto de los granos e insumos para el agro se realiza a través Asociación de Cooperativas Argentinas (Coop. 2º grado).

En el caso de los lácteos tienen una red nacional de vendedores de muchos años como por ejemplo en Mendoza desde el año 1986 que pertenece a la organización, Rio IV, Rosario, Córdoba y Buenos Aires con deposito propio, los cuales son empleados (algunos de muchos años) de la cooperativa con

suelo y comisión de ventas; en otros lugares como Bahía Blanca, San Juan, Salta, etc, la comercialización se hace con distribuidores de muchos años que compran la mercadería para su venta.

Respecto a la distribución disponen de transporte propio para algunos repartos y contratan en otros casos, pero algunos distribuidores grandes como el caso de Salta viene con su propio equipo a Arroyo Cabral a cargar la mercadería.

El marketing de la cooperativa es en general poco y de bajo perfil, pero manifiesta que lo respaldan principalmente la calidad y trayectoria de nuestros productos y no perder la misma; como ejemplo comenta el caso del maní que se exporta la totalidad de la mercadería no hemos tenido reclamos y se vende todo, y es tal la confianza en el producto que los compradores nos adelantan dinero para consolidar el producto, expresando que tienen personal que se dedica solo al comercio exterior, especialmente los últimos 5 años, ya que anteriormente se hacía con terceros pero los resultados eran inferiores a los actuales.

Los excedentes se devuelve a los socios de acuerdo una tabla establecida por la cual las utilidades del año y a la comercialización que realizan los mismos en la cooperativa, “más consecuente con la organización, mayor retorno al socio”; de acuerdo a la aprobación en asamblea hasta ahora se realizó de la siguiente manera: 50 % capitalizado en acciones de la cooperativa y el 50% en insumos agropecuarios (ej: en este momento reparten campo por campo agroquímicos de acuerdo a la tabla antes mencionado), con la consigna de explicarle a los productores los siguiente: “Por excedente del balance 2017 a ud. le corresponde los siguientes insumos..., por haber trabajado con la cooperativa”.

Respecto a planes de contingencia y debido a la diversidad de unidades de negocios les permite afrontar la situaciones complicadas que suelen presentarse (sequia, bajos precios de algún producto, etc); pero Jorge rescata la “trayectoria de la cooperativa respaldada por la seriedad de la organización” ya que eso les permite comercialmente enfrentar situaciones complicadas como por ejemplo en la compra de vacas de tambo para los socios las cuales las compra la organización con cheques diferidos hasta más de un año y luego ellos se la descuentan a los socios que participaron de la compra, que en forma individual sería imposible; este mecanismo significa la contención y sustentabilidad del productor lechero.

También comenta que recurren a créditos a nivel de la organización para enfrentar situaciones delicadas y que merezcan resolver situaciones emergentes, cuya decisión se toma en el comité ejecutivo algunas veces y cuando son de mayor consideración en el seno del Consejo directivo.

#### c) Organizacional

Se percibe una cultura organizacional muy alta en la cooperativa misma, con mucho sentimiento y con un reconocimiento local y regional muy bueno, “todos tienen la camiseta puesta” “es una gran familia” y en el pueblo creen “que un ente del estado, que la cooperativa va estar siempre y que no se va a fundir nunca”.

Como cooperativa colaboran mucho en la localidad, participamos activamente en la Fiesta anual del Producto lácteo”, además trabajan con las nuevas generaciones para que vayan percibiendo esta cultura y no se pierda, fomentamos la participación de gente joven en el Consejo Directivo para ir formando los futuros dirigentes.

Respecto al personal y estructura organizativa Jorge manifiesta que son 198 empleados (113 empleados lácteos y 85 empleados en las distintas áreas productivas) y están organizados la siguiente manera: Un gerente general (actúa como coordinador general), y hay un jefe por sección (Lácteos, Cereales y Oleaginosas, Maní, Agroquímicos y Semillas e Insumos Agropecuarios, Administración y Finanzas), con personal a cargo de acuerdo a las tareas que realizan.

El gerente y los jefes de secciones se reúnen los lunes a la tarde para organizar las tareas y luego el gerente participa de la reunión del Consejo de Administración informando las novedades.

La capacitación al personal se realiza de manera informal de acuerdo a la oferta que nos realizan (ACA, INTA, AERCA, etc) o por la necesidad que detectamos para resolver situaciones puntuales.

La antigüedad del personal ronda en un promedio de 20 años, con baja rotación de los mismos, excepto situaciones extremas de despido con causa muy justificada y muy analizada a nivel del consejo de administración, “la cooperativa tiene buenos trabajadores que influyen en resultados positivos que tenemos”.

#### d) Tecnológico productivo

Jorge Manera considera que respecto a la tecnología en general y la escala que la cooperativa tiene, sobre diez puntos, esta “8 puntos, o sea muy bueno”; que “tratan de ser lo más eficientes posibles, que

cada área de trabajo no este ociosa”, como por ejemplo en el caso de la planta de maní que tiene una capacidad de 10.000 tn de maní en caja, motivo por el cual sembramos 3.000 ha para cubrir es necesidad y ajustar la eficiencia al máximo; y en la planta láctea venimos invirtiendo en la ampliación de la misma paulatinamente para llegar a fin de año a 300.000 lts/día de acopio general y lograr los 3000-4000 lts/operario/día que es el nivel de eficiencia optimo actual(hoy están en 2000 lts/operario/dia).

Respecto servicios ambientales hay en marcha una inversión importante de \$ 8.000.000 para atender las necesidades de los efluentes de la planta láctea que es la más problemática en este sentido en la cooperativa.

El resto de las unidades de negocio no representan actualmente problemas ambientales, en el caso de la cascara de mani directamente se vende a mercado local (tambos confinados, etc)

Plan próximos años

PACIENCIA para seguir apostando a la organización, Crecimiento en general, hacer escala, y creciendo en todos los aspectos, Formar e incorporar las nuevas generaciones, Concluir con la planta de leche y Fason de leche larga vida.

## 1.2. Entrevistado: **Ing. Agr. GUSTAVO VEDELAGO**

Organización: **GRUPO PASCO**

### a) Historia y desarrollo de la organización

El grupo de productores de Pasco y Ticino comienza a trabajar en Cambio Rural a fines de 1993 con el asesoramiento de un Ing. Agrónomo realizando la tarea que proponía el programa respecto al asesoramiento técnico y en gestión de la empresa familiar agropecuaria utilizando como herramienta la dinámica de grupo.

Por cuestiones personales, el profesional se aleja de la región y se incorpora el Ing. Agr. Gustavo Vedelago en el año 1999 siguiendo con la línea de trabajo de Cambio Rural llevada a cabo por el asesor anterior, pero algunos miembros del grupo comienzan a practicar el asociativismo como estrategia para realizar la venta conjunta de su producción lechera debido a la crisis del sector lácteo, que llego a los valores más bajos de los últimos años (\$/lt 0.07-1 \$/U\$), y que encuentra en esta

modalidad una forma de mejorar los magros ingresos de sus empresas, obligándolos a organizarse y solidarizarse para llevarlo a cabo.

El Ing. Agr. Gustavo Vedelago antes de incorporarse al Grupo Pasco asesoraba al Grupo Cambio Rural de Ausonia y a productores en forma individual de la región; y menciona que este grupo de productores en particular (Pasco) tenían mucho interés en la comercialización, tratando siempre de lograr buenos precios en la compra de insumos (agroquímicos, semillas, etc), y algunos productores venían con la costumbre de reunirse para vender la leche en conjunto.

Respecto a los socios menciona que en el grupo de venta de leche son seis o siete productores, de acuerdo a la situación de mercado que se presente y con respecto a la compra de insumos son once y que se mantiene el numero desde el inicio (1999) con el ingreso y salida en distintas ocasiones de algunos de ellos.

Con la particularidad que el emprendimiento asociativo “no tiene formato jurídico”, y se mantiene en la actualidad de esta manera; no tuvo ni tiene empleados, financiándose de acuerdo a las circunstancias del mercado y de los proveedores, pero tomando en forma individual el financiamiento que necesiten en el momento, y con situaciones empresariales muy similares lo que beneficia la estrategia de conjunto para el emprendimiento.

#### b) Información del proceso

Es una integración de tipo horizontal, los socios tienen como principal actividad la producción lechera, pero también realizan agricultura y engorde de vacas, vaquillonas de rechazo y novillos holando.

Respecto a protocolo empresarial Gustavo afirma que no está escrito, pero si esta sobreentendido e implícito que la iniciativa de conjunto es superior a la individual, motivo que los une para mejorar el negocio personal.

Se interpreta como objetivo de la organización “lograr mejores precios de compra de insumos y de venta de leche” que impacta directamente en menores costos productivos y mayores ingresos mejorando el margen neto de ganancia.

La ventaja que facilita los procesos productivos, se debe a que Gustavo asesora al 90 % de las empresas, motivo por el cual orienta la tecnología de insumos en función de la problemática del campo (malezas presentes, eventos de maíces, Proteína Bruta del balanceado, etc) agilizando la toma

de decisión al momento de ejecutar con rapidez los negocios, especialmente la compra de balanceado ya que es uno de los insumos claves en la producción lechera.

Como estructura comercial y ejemplificar estos procesos se detalla a continuación la metodología de trabajo para ejecutar acciones asociativas en compra de insumos, con algunos ejes de trabajo y como motivo principal la fecha de cotización de compra de insumo:

- Gustavo es el encargado de redactar el pedido grupal debido a que conoce las necesidades generales de las empresas
- Fijan fecha y lugar en forma conjunta para reunirse mediante todos los medios de comunicación disponibles (personales, mail, msj de texto, wsp, telefónica, etc)
- Para el caso de balanceado Gustavo se encarga de enviar a los proveedores el mail que los invita a participar de la cotización; y en el caso de los insumos son los productores quienes piden las cotizaciones con los requerimientos específicos (en el caso de balanceado la descripción exacto de los valores nutricionales que necesitan, en agroquímicos las distintas drogas a usar, las variedades de semillas, etc), los volúmenes correspondientes, plazos y lugares de entregas, etc.
- Los proveedores envían su oferta por mail (precios, plazos, lugar entrega) para ser analizado en la reunión
- Se realiza la reunión del grupo y se decide por la empresa que mejor cotiza de acuerdo a las consideraciones solicitadas y que estén todos de acuerdo
- Finalmente Gustavo envía por mail lo resuelto por el grupo y comunica (via mail) a todos los oferentes como fue el posicionamiento de cada proveedor (sin nombres) en la licitación

Los beneficios son iguales sin distinción de escalas productivas de cada uno de ellos, ya que en el grupo hay productores desde 2500 lts/día hasta 12.000 lts/día, cuyo consumo de balanceado oscila desde los 12.000 kgs/mes hasta 70.000 kgs mensuales en el caso del productor más grande, pero el “espíritu de conjunto supera al individual”.

Respecto a las contingencias como el aumento no esperado del precio del balanceado, realizan reuniones de trabajo con mayor asiduidad (cada 20-30 días), en situaciones estables son cada dos meses.

Como grupo humano y luego de más de 20 años de practicar este tipo de asociativismo Gustavo cuenta que “pasar por momentos de aciertos que marcaban diferencias con el resto de los productores, pero también etapas complicadas, como no cobrar la venta de leche realizada, obligados



a renegociar deudas juntos”, los acostumbro a los malos momentos, pero también a esperar los buenas etapas para sacar provecho” de la situación.

Como motivo de unión manifiesta que hay algo en las personas que les genera la “adrenalina del negocio”, el discernir de lo que conviene o no, les significa un bienestar personal el hecho de fijar un precio, el acto de ganar un negocio, esto hace que los potencie para volver hacerlo, a pesar que a veces los resultados no son los esperados.

Luego de tantos años de estar juntos “realizar nuevamente un negocio” supera circunstancias domesticas de comer un asado o una reunión de distracción.

#### c) Organizacional

El objetivo de la organización es el asociativismo comercial reflejado en la compra de insumos para la producción agrícola-ganadera y la venta de leche, sin una figura jurídica de conjunto, ya que se reúnen en torno a mejorar el negocio individual comercializando a nombre personal de cada una de sus empresas aprovechando la fuerza del conjunto, con resultados muy satisfactorios por más de veinte años y que se autodefinen como “solidarios sin sacrificios”.(ver con Gustavo)

En el caso de la compra la organización de la misma se encarga el profesional de con la modalidad descripta anteriormente y en la venta de leche el responsable es uno de los productores que oferta a la industria la producción, iniciativa que comenzó a fines de los ‘90 con 14 productores y 17.000 lts/día, y en la actualidad luego haber “sobrevivido a innumerables crisis del sector lácteo” comercializan a 4 industrias entre 11 productores 55.000 lts/día y por cuestiones estratégicas en 2 grupos (6 productores a 2 lácteas y 5 productores a otras 2 lácteas) , con la particularidad que el transporte es el mismo que trabaja con ellos desde hace muchos años (garantía y confianza), una de las condiciones que imponen al momento de la comercialización.

Son todas empresas agropecuarias definidas como PyMES de producción lechera como actividad principal y como segunda actividad realizan agricultura y ganadería; Algunos responsables de las mismas son profesionales (Ing. Agr., Med. Vet, etc) y el resto con primario/secundario terminados.

#### d) Tecnológico productivo

Considerando y analizando la caracterización de los sistemas de producción de leche de la región pampeana argentina de acuerdo a la bibliografía (Informe del Proyecto específico de INTA

“Sustentabilidad de los sistemas de producción de leche bovina” (PNPA 1126043) N° 2. Junio de 2015 y “Una aproximación a la estructura de las cuencas lácteas en la Provincia de Córdoba” GILETTA, M. INTA-EEA Manfredi. Grupo Economía, 2015, estos productores se los puede encuadrar superior a la media respecto a nivel tecnológico, escala y eficiencia, a nivel provincial y nacional.

Con respecto a servicios ambientales están dentro de la generalidad de los tambos en el país, muy deficientes en el manejo de efluentes para el cuidado de ambiente. Tema importante a abordar por la lechería nacional.

A continuación se describe el modelo nutricional utilizado para definir precio del balanceado a comprar a nivel del grupo que habitualmente ejecutan y destacable como modelo innovador ya que no es muy común esta modalidad a nivel de los productores lecheros en el estrato PyME’S en donde se encuentran ellos:

Comienzan en el año 2006 con la compra conjunta de este insumo, que coincide con la intensificación en los sistemas productivos lecheros, motivo por el cual debieron afinar la estrategia y modalidad de compras grupales, ya que la exigencia es mayor con este elemento por el impacto que tiene en el negocio.

Al momento de solicitar la cotización a las empresas proveedoras de alimentos balanceados consideran los siguientes parámetros: Proteína, FDA, FDN, cenizas, extracto etéreo y concentración vitamínica-mineral.

El fundamento de esta modalidad es mantener la alta productividad de los tambos (25-32 lts/leche /VO/día promedio año) y la variación permanente en calidad de la oferta de comida que tienen los rodeos lecheros y como el balanceado es un aporte importante aportando equilibrio en las dietas (+ 30 %) y además la alimentación representa el 45-50 % del costo de producción, este insumo tiene un impacto económico-financiero en el negocio lechero muy considerable.

Entonces al variar la calidad de la oferta alimenticia de los otros insumos (silaje, heno, pastoreo directo, etc) deben ajustar en forma permanente las dietas y el balanceado es el elemento clave en el equilibrio nutricional.

Con la elección de estos parámetros químicos (PB,FDA, FDN, EE, Cenizas) el grupo se asegura chequear objetivamente la entrega de calidad del balanceado, herramienta para reclamar cuando la empresa proveedora no cumple con la calidad pactada y tiene que hacer las correcciones pertinentes.

Esta modalidad significa que técnicamente les permite tener una estrategia criteriosa conjunta y unificada para analizar muestras aleatorias y permanentes, manteniendo costos equilibrados para el grupo completo, tornando competitivo el negocio para todos los productores.

Las situaciones complicadas se resuelven realizando análisis de calidad en muestras aleatorias en la primer y segunda semana, ya que la decisión de compra la realizan los últimos días del mes, motivo por el cual a la mitad de la provisión realizan advertencias a los proveedores, que de no cumplir con lo pactado suspenden el servicio con lo que le significa a la empresa proveedora, debido al gran volumen que ellos compran (400.000 kgs/mes), provocado una mala fama en el mercado regional ocasionándoles pérdidas económicas importantes en el momento e impacta negativamente en el futuro de su negocio empresarial.

Respecto al plan para los próximos años Gustavo manifiesta:

Que luego de tantos años es comercialmente muy satisfactorio pertenecer a la organización, el reconocimiento y el valor que los productores le dan a la misma.

Profesionalmente significa que los productores reconozcan la seriedad de la gestión y el aporte técnico para la continuidad del trabajo conjunto garantizando el éxito del negocio.

Reconoce que muchas veces es duro y/o negativo los malos momentos pasados en algunas ocasiones, por enfrentamientos que se producen, decisiones tomadas con las empresas proveedoras por errores que estas no asumen, etc.

También menciona que las formas de pagos no son iguales para todos los productores (algunos pagan el balanceado a 30 días y otros a 60 días), pero esta modalidad es solidaria en la formación de precios, ya que nadie pide beneficio extra por anticipar el pago.

Como proyecto tienen en cartera avanzar en otros productos alimenticios con la misma modalidad como por ejemplo expeller de soja y maní.

El desafío como organización es mantener los volúmenes de compra actuales ya que ello garantiza el impacto económico, porque de crecer deja ser atractivo para las empresas proveedoras/compradoras ya que serían menos las oferentes y corren riesgos de perder la competitividad lograda.

### 1.3. Entrevistado: **Sr. MIGUEL OLIVERO**

Organización: **GRUPO “GTP” Tio Pujio**

#### a) Historia y desarrollo de la organización

Octubre de 1993 se inicia el grupo Cambio Rural “Tio Pujio”, puntapié inicial de la organización actual, el Médico Veterinario Marcelo Jercovich que trabaja en la zona fue la persona que convoco, “asado mediante y pagado por una empresa comercial”, a más de cuarenta productores lecheros de la región invitando al personal de INTA Villa María a comentar la propuesta de trabajo que impulsaba la Secretaria de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación a través de su Programa Federal de Reconversión Productiva “Cambio Rural”.

Miguel comenta con énfasis que Marcelo Jercovich es el responsable e impulsor, lo define como un “icono” en la formación de la organización, preocupado por la crítica situación del sector lechero a principios de los noventa(bajo precio de la leche, precariedad productiva, etc), observando debido su actividad profesional en terreno que los productores tenían potencial para mejorar la situación de cada empresa pero que individualmente era difícil hacerlo, que había experiencia de trabajo en cada campo pero era importante transmitirla y compartirla para el crecimiento; el surgimiento de Cambio Rural significo un motivo para encauzar esta iniciativa a través de la actividad grupal y asociativa del programa.

Luego de dos reuniones a campo para empezar a ver cuestiones prácticas, la “zaranda” se da porque “cada uno debía pagarse el asado” quedando 12 productores iniciales en el grupo inicial de Cambio Rural” y en la actualidad son 10 socios, que comienzan a reunirse bajo la modalidad del programa que impulsaba reuniones mensuales a campo con la visita del profesional (toman un Ing. Agr.) a cada uno de los establecimientos para el asesoramiento productivo.

Como organización comienzan como la mayoría de los grupos de esa época, comprando insumos juntos para abaratar costos (agroquímicos, semillas, etc) y luego empiezan comercializando leche grupal (15.000 lts/dia); pero el inicio asociativo fue la compra de una picadora de forrajes para elaborar “en tiempo y forma los silos de pastura para la reserva forrajera”, debido a la gran competencia de tener que contratar el servicio

Para armar este equipo cada socio aporta en partes iguales y financiado con sus propios cheques en 12 cuotas (anécdota: el vendedor se llevó 120 cheques...) y con la figura de cooperativa llamada “impulso”.

Respecto al uso cada uno tenía un cupo en superficie a trabajar igual para todos y con un valor al costo del trabajo el que excedía el cupo debía pagar las hectáreas restantes trabajadas a valor mercado; al momento de las reparaciones del equipo al final de campaña se volvía aportar de acuerdo al uso general que habían hecho cada uno, de esa forma el que mayor superficie usaba debía pagar más, de esta manera no castigábamos al productor más pequeño.

Este emprendimiento comienza con 3 empleados de la organización (maquinista, cocinero y tractorista) y se contrataban los camiones que transportaban el forraje.

#### b) Información del proceso

La integración original fue en forma horizontal para generar escala a nivel de producción primaria, luego con el tiempo se integran verticalmente para dar valor agregado a los granos producidos por ellos incorporando una planta de balanceado y un emprendimiento ganadero de crianza comunitaria de terneros, engorde de novillos y producción de vaquillonas holando al parir, esto significó transformar la cooperativa en una Sociedad de Responsabilidad Ltda. “GTP” (Grupo Tio Pujio).

Visión: Ser una empresa líder en el mercado, ofreciendo productos de calidad, basado en procesos sostenibles en el tiempo, generando valor para la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

Misión: Elaborar y comercializar productos de alta calidad, centrando la mirada en el cliente, con el propósito de fortalecer al máximo sus capacidades y contribuir al desarrollo de su potencial.

La decisión de construir la planta de balanceado se toma luego de algunos años de reuniones de campo del grupo y al análisis técnico-económico que se realizaban en cada campo, marcando una diferencia de costos que tenían entre cada tambo, y observando que en algunos casos como por ejemplo en la empresa de Miguel y Daniel Olivero que ya habían instalado una planta de elaboración, para ellos era significativo los menores costos de este insumo esencial y el impacto en el negocio lechero.

Estas decisiones se toman en forma conjunta en las reuniones habituales, la moderación la realizan tres o cuatro de ellos que son los negociadores del grupo, e induce a los más “callados” a que emitan opinión, pero “se pulen las asperezas” cuando concluye la reunión y se come el “asado”

religiosamente luego de cada encuentro en nuestro espacio (sala de reuniones), este momento es la principal instancia de concluir muchas veces con las discusiones, asperezas y opiniones encontradas, además participan las nuevas generaciones (hijos/as) que no tienen voto, pero si opinan, “solemos ser más de treinta en el asado” y “se los escucha mucho a los chicos” ,menciona miguel.

Además está muy arraigado el “respeto por el socio”, como por ejemplo dos ellos ya no son productores lecheros por circunstancias personales, pero siguen participando de la sociedad, y otro socio titular se está retirando paulatinamente de la actividad, motivo por el cual su hijo es el responsable frente a la organización.

Cuando está tomada la decisión del proyecto a realizar, deciden la estrategia a seguir con las contrapartes, “nos ponemos de acuerdo que papel toma cada uno frente a la situación”, “quien negocia, quien es el más duro en la conversación (financiamientos), etc”, lo importante que son un grupo compacto al momento de enfrentar las situaciones comerciales, no dejando librado al azar espacios que atenten contra la organización.

Esta estrategia se hizo y se sigue haciendo para todos los emprendimientos comerciales a realizar (insumos, venta de leche, etc)

En la actualidad la organización cuenta con un gerente general y 29 empleados distribuidos de acuerdo a las unidades de negocios: planta de balanceado para grandes animales, extrusora de soja, dosificadora de minerales, local comercial de venta de productos de veterinaria, 120 ha con 1200 animales permanentes realizando hotelería de terneros/as, engorde de novillos y venta de vaquillonas preñadas para el tambo y servicio de laboratorio para análisis de alimentos.

Además siguen comprando insumos y comercializando la leche en conjunto 120.000 lts/día en dos grupos (50.000 y 70.000) debido a las circunstancias del mercado,

Al principio dos socios que rotaban cada 2-3 años eran los responsables del GTP, pero ahora estan en proceso de pasarle la responsabilidad al gerente general (contador), ya que era solo apoderado hasta el momento, y cada 15 días nos informa la situación de la empresa.

GTP comercializan a nivel local y trabajando a full las unidades de negocios (la planta trabaja 24 hs en tres turnos); respecto al marketing menciona que la “calidad y seriedad” y el “boca a boca” se basa el trabajo comercial, proveyendo a socios y clientes regionales, además colaboran y participan en eventos locales (reuniones, club, fiesta del pueblo, etc) y están certificando normas ISO para tratar de exportar balanceados a Paraguay, Uruguay y Chile.

Cuentan con un estudio contable que trimestralmente auditan la marcha de la organización y hasta hace dos años se reinvertían los saldos anuales, pero empezaron a repartir un porcentaje de los dividendos para incentivar a los socios a seguir apostando a la organización, ya que solo hicieron un aporte inicial cuando compraron la planta de balanceados y nunca más aportaron a la organización porque la misma se maneja independientemente.

Las situaciones emergentes las resuelven charlando, analizando, discutiendo, etc, pero no hubo cambios en los proyectos por cuestiones económicas y financieras, si en el caso de los recursos humanos hubo de despedir y cambiar personal que no se adaptaron al proyecto.

### c) Organizacional

Respecto objetivo y cultura de la organización lo tienen plasmado en su página de internet [www.grupotiotupujio.com.ar](http://www.grupotiotupujio.com.ar) :

Nuestros valores: “Integridad”, los valores son propagados hacia adentro y hacia afuera, y deben coincidir con nuestro comportamiento real. Nuestra misión determinará cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo queremos ser comprendidos. “Respeto a las personas” Generar compañerismo y un buen clima laboral, trabajando juntos para cumplir nuestra misión y encaminarnos hacia el logro de nuestra visión. ”Desarrollo y bienestar del recurso humano”, nuestra empresa proporciona una adecuada calidad de vida a sus trabajadores, velando por su seguridad física, social y emocional, valorándolos como personas, promoviendo su crecimiento a través del entrenamiento, desarrollo profesional y social. “Orientación a la calidad y compromiso con el servicio a prestar”, las estructuras, procesos y decisiones deben centrarse en darle prioridad a la calidad de nuestra producción; como así también a los servicios prestados, perfeccionando los procesos, a través de una mejora continua. “Innovación”, nuestros colaboradores tienen la libertad de pensar nuevas ideas y de expresarlas en mesa de debate, sin tener miedo a incurrir en errores. Deben ver en cada posibilidad de cambio una oportunidad para mejorar. “Sustentabilidad”, nuestra empresa entiende que el cuidado del medio ambiente es prioridad en el trabajo. El cuidado de los recursos naturales y su preservación para las futuras generaciones, es parte de nuestra política de trabajo y nuestro compromiso para con toda la sociedad. “Responsabilidad social con la comunidad” integrar de modo permanente las actividades de la empresa con su entorno social, es uno de los principios de nuestra empresa, participando en las actividades y eventos comunitarios.

El modelo organizativo actual es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, “GTP” (Grupo Tio Pujio) y habían comenzado como cooperativa.

Cuentan con 30 empleados con un responsable general de la empresa que es un contador, cada sección tienen su responsable, en la administración trabaja 4 personas (una de las personas es contadora hija de uno de los socios), en la planta de balanceado es donde más gente hay por la dimensión del área (8) y luego se reparten en las distintas unidades de negocio.

Miguel comenta que el responsable de la planta de balanceados hace más de 20 años que trabaja con ellos, es la misma persona encargada en su momento del equipo de forrajes, y que a esta altura “es uno más de la organización” debido a que con su hijo son los propietarios del transporte de balanceados contratado por GTP, y ellos “están orgullosos que haya podido crecer” al lado de ellos.

Respecto a la capacitación del personal menciona que los auditores contables realizan coaching amplio con la empresa en forma permanente, incluido el futuro negocio de la exportación, además internamente realizan cursos, charlas y/o jornadas para el personal como a nivel social brindando servicio a la comunidad (productores, personal, público en general) con el acompañamiento de la municipalidad de Tio Pujio, pensado también como responsabilidad social empresarial.

La elección del personal la hacían ellos mismos al principio, ahora la realiza cada responsable de área junto con el gerente de acuerdo a lo que ellos necesitan.

Si ocurren problemas más serios intervienen para armonizar y solucionar la situación en pos de la organización.

El personal jerárquico tiene sueldo e incentivos por la actividad, y el resto de la gente al sueldo se le suma el premio por tarea; y esta modalidad sucede en las empresas de cada uno de los socios

#### d) Tecnológico productivo

Con respecto a lo tecnológico productivo Miguel considera que el GTP utiliza tecnología de última generación y muy eficaz, han realizado inversiones importantes para eficientizar los procesos, mencionando que en el caso del laboratorio obtuvieron el primer puesto el año pasado otorgado por el INTI de acuerdo los resultados obtenidos en los análisis comparativos a nivel nacional, motivo por el cual afirma el esmero que ponen en la calidad y seriedad del trabajo que realizan.



Referido a la eficiencia vuelve a mencionar que la planta de balanceado trabaja a "full" y sin reclamos de los clientes con el producto que entregan, respondiendo al estilo impuesto del grupo, "calidad y seriedad".

Respecto a la innovación menciona que ya adquirieron nueva tecnología para el laboratorio y que van a ser los segundos a nivel país que disponen de esto para realizar más de 60 análisis de todo tipo (leche, alimentos, etc) en muy corto tiempo.

e) Económico-Financiero

En general los resultados económicos los realizan julio/junio y menciona que el peor ejercicio fue 2015-2016, pero con pequeño saldo positivo, pero siempre satisfactorios.

Miguel comenta que el último ejercicio (17/18) la facturación fue de \$ 90.000.000 y en el contexto inflacionario de la Argentina se complica comparar en moneda nacional pero que nunca dejaron de crecer patrimonialmente, generan trabajo en la localidad y esa es la unidad de medida que ellos toman para ver la evolución y estar conformes con el proyecto.

Siempre han trabajado con la banca pública nacional y comenta que son tomadores permanentes de créditos para las inversiones de la organización, comprometiendo solo hasta el 50 % de las ganancias proyectadas.

Plan próximos años

La organización para Miguel es un "estilo de vida" ya que practica el asociativismo en su propia empresa con su hermano desde hace 33 años, además tiene otra sociedad desde hace 6 años y es motivo de aprendizaje permanente.

Es un "agradecido" de la organización, de los profesionales (Med. Veterinario e Ing. Agr.) que pusieron "todo" al principio para que pudiéramos llegar a donde estamos, al estado a través de INTA con el programa Cambio Rural y que "nos desteto en su momento", al padre que le decía "siempre se aprende", lo que "me sirvió como persona, a mis hijos porque aprendí a escuchar, opinar y a comercializar tranquilas adentro y tranquilas afuera; y aprender a delegar en tiempo y forma porque eso nos significó crecer y el ASADO con los amigos, es el momento clave para generar la confianza que llevo al éxito del GTP.

Como proyecto tienen previsto incorporar una planta de balanceado para mascota en un predio al lado de la actual, aprovechando la estructura (personal, administración, acopio, etc) en general que tienen,

pero debido a las características que debe tener este nuevo emprendimiento tiene que estar separado físicamente del anterior.

Otro proyecto que tienen es darle valor agregado a la producción lechera de los tambos de los socios, industrializando la misma, el cual tiene muchos años de discusión y análisis pero que a nivel de organización aun no pudieron concretar.

Somos “agradecidos” al grupo “aprendimos y crecimos” en nuestras empresas familiares y en la organización, la práctica de la convivencia nos permite escuchar, opinar y comercializar, supimos delegar en el personal y en nuestros familiares, que en el caso de nuestros hijos la mayoría ya están en las empresas trabajando y algunos se incorporaron al trabajo de la organización.

Estas generaciones usan la tecnología actual para eficientizar el trabajo, comenta que “nos sorprendemos de las decisiones que toman ellos y como se consultan para ejecutarlas