

## **LA COMERCIALIZACION ASOCIATIVA Y EL INCREMENTO DE INGRESOS DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES**

**(El caso de los productores familiares de la región pampeana argentina)**

**María del Carmen González\***

**Liliana L. Pagliettini\*\***

**María Isabel Tort\*\*\***

**Patricia Lombardo\*\*\*\***

**Susana N. Formento\*\*\*\*\***

### **INTRODUCCION**

**E**n el marco de la crisis económica y social característica de los años ochenta en América Latina, fue necesario replantear las perspectivas de los productores agropecuarios pequeños y medianos para el escenario de los noventa, donde en lo interno se han profundizado las políticas de ajuste implementadas una década atrás, y en lo externo se han acelerado los procesos de integración regional y los acuerdos comerciales a escala internacional.

La creciente modernización tecnológica y de gestión, indispensable para incorporarse activa y rentablemente al proceso de crecimiento productivo, no ha ido pareja con un ar-

---

\* Ingeniera Agrónoma. M.S. en Economía Agraria. Profesora-investigadora a cargo de la cátedra de Economía Agraria de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires. Integrante de la mesa directiva de REDCAPA (Red de Instituciones vinculadas a la Capacitación en Economía y Políticas Agrícolas en América Latina y el Caribe).

\*\* Ingeniera Agrónoma. M.S. en Economía Agraria. Profesora-investigadora de la cátedra de Economía Agraria y directora del departamento de Economía de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires.

\*\*\* Licenciada en Sociología. M.S. en Economía Agraria y en Sociología. Investigadora del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), coordinadora del programa Cambio Rural.

\*\*\*\* Ingeniera Agrónoma. Docente investigadora de la cátedra de Economía Agraria de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires. Investigadora del programa Cambio Rural del INTA.

\*\*\*\*\* Abogada. Docente investigadora de la cátedra de Economía General de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires. Asesora legal del programa Cambio Rural del INTA.

mónico desarrollo del sector en su conjunto. El grado de difusión de las innovaciones acorde con los nuevos paquetes tecnológicos desde mediados de la década de los setenta y principios de los ochenta y la posibilidad efectiva de incorporar los avances logrados, generó una brecha de rentabilidad entre quienes pudieron acceder o no a la incorporación de tecnología. Actualmente, las nuevas tecnologías crean diferencias en la tasa de ganancia y en los costos por unidad de producto, al variar el tamaño de la empresa; la razón más importante es que las nuevas tecnologías incrementan las ganancias del proceso productivo.

Por otra parte, en los últimos años, el mercado nacional e internacional de granos sufrió oscilaciones abruptas de los precios, vinculadas a los bajos niveles de *stocks* a nivel mundial y a las políticas internas que agudizaron esos procesos; el alto costo interno de los servicios, además de las prácticas oligopólicas en la comercialización, afecta diferencialmente a los productores según su poder de negociación. En tal sentido, los ingresos de los productores familiares se ven reducidos frente a una demanda concentrada (Pagliettini 1992).

Así, los productores pequeños y medianos<sup>1</sup> han visto disminuir su rentabilidad, a tal punto de afectar seriamente su reproducción y aún su subsistencia, endeudándose en muchos casos al extremo de comprometer su escaso patrimonio "La nueva etapa económica los encuentra así muy mal colocados: con parques de maquinaria incompletos y/u obsoletos, con planteos productivos tradicionales y poco innovadores, con una organización del trabajo poco especializada y profesionalizada, y una inadecuada estrategia comercial" (Tort y Lombardo 1995: 60-61).

Para superar la crisis, los organismos nacionales y provinciales deberían orientar sus políticas en acciones conducentes a implementar estrategias alternativas válidas, basadas fundamentalmente en la autoayuda y la organización autogenerada, para superar los problemas y limitaciones estructurales clásicos de ese tipo de explotación.

En este contexto, la estrategia asociativa surge como una herramienta organizacional que puede abarcar una gama de situaciones de complejidad creciente, desde la compra conjunta de insumos hasta aquellas asociaciones que implican cambios estructurales con un grado de compromiso significativo y a largo plazo entre los productores involucrados; constituyen lo que diversos autores (Schiller 1970; da Silveira 1992) denominan "asociaciones de cooperación parcial".

## LA COMERCIALIZACION ASOCIATIVA

La estrategia asociativa puede abarcar una gama de situaciones que permite diferenciar fundamentalmente las vinculaciones entre distintas fases del proceso agroindustrial, o aquellas que relacionan a los agentes en una misma etapa de la cadena (coordinación horizontal). Como resultado de esta última, surgen asociaciones que varían tanto en el número de miembros

---

1. Para este tipo de análisis se considera que pequeño y mediano productor agropecuario es aquél que utiliza básicamente mano de obra familiar, pudiendo utilizar asalariada, pero en menor proporción; con algún grado de capitalización -lo que los diferencia de los campesinos-.

cuanto en la forma jurídica adoptada (desde sociedades de hecho como contratos de colaboración empresarial y uniones transitorias de empresas hasta sociedades comerciales como sociedades anónimas, colectivas, de responsabilidad limitada y cooperativas) (Formento 1998).

Desde el punto de vista económico, esta estrategia comprende diversas situaciones en las cuales se manifiesta una mayor eficiencia, producto de cambios estructurales, organizativos, tecnológicos o de gestión. En un orden creciente de complejidad podemos abarcar:

- a. situaciones con una mayor flexibilidad que reducen los costos directos, como la gestión comercial conjunta que abarca la compra de insumos, el *pool* de ventas o los costos indirectos, como sería contratación de asesoramiento agronómico, contable, impositivo, ahorro de personal y movilidad;
- b. situaciones intermedias donde el sesgo tecnológico, como es el caso de la maquinaria agrícola con el desarrollo de maquinaria de mayor potencia y precio, permiten a los productores incorporar la técnica y reducir los costos incrementando la escala operada;
- c. aquellas asociaciones que implican cambios estructurales y organizativos, con un grado de compromiso significativo y a largo plazo entre los productores involucrados, en los aspectos legales, financieros y de inversión como sería la explotación conjunta de los campos. (Genovés *et.al.* 1994).

Hall y LeVeen (1978), en sus discusiones acerca de la relación entre la estructura productiva y la supervivencia de la empresa familiar, analizan la relación entre la eficiencia económica y el tamaño de la explotación. Ellos dicen que la explotación pequeña puede sobrevivir, pero necesita más insumos para lograrlo; las explotaciones más grandes tienen menores costos medios de producción. Existe una relación entre eficiencia económica y tamaño de la explotación que puede resultar de economías de escala en la función de producción, o porque los precios relativos son tales que ahorran costos al aumentar el tamaño. Los autores citados encuentran que un amplio rango de empresas puede producir suficiente ingreso para cubrir todos los costos y el costo de oportunidad del capital. Si bien, según ellos, existe una base técnica en las economías de tamaño, otros factores como management, calidad de los recursos, canales de comercialización y acceso a los mercados son los más importantes.

El desarrollo, a partir de la segunda mitad de la década de los ochenta, del asociativismo argentino vinculado a la producción y comercialización en el sector primario, está mostrando una fuerte heterogeneidad, al mismo tiempo que una gran potencia. Tomando los antecedentes del año 1997 del banco de datos de Formas Asociativas del Programa Cambio Rural (INTA)<sup>2</sup>, la distribución nacional de emprendimientos asociativos según sus principales elementos son, sobre un total de 1072 casos:

---

2. El Programa Federal de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuario (Cambio Rural), fue creado en 1993 por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Participan en él el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), los gobiernos provinciales y las instituciones y entidades del sector agropecuario.

Por medio de Cambio Rural se pretende llegar más directamente a la pequeña y mediana empresa agropecuaria, re-

- a. uso compartido de maquinaria agrícola 26%
- b. compra conjunta de insumos 17%
- c. comercialización de la producción 16%
- d. gestión conjunta 6%
- e. procesamiento 5%
- f. servicios propiamente dicho 4%
- g. almacenamiento 2%
- h. otros (capacitación y asistencia, prestación y contratación de servicios de terceros, etc.) 24%.

Actualmente, los problemas resultantes de la comercialización de la producción de los pequeños y medianos productores agrarios tienen un tratamiento prioritario, dado que se ha reconocido que ése es un requisito indispensable para incrementar sus ingresos. La forma asociativa de comercialización surge ante la necesidad de los productores de lograr escala en la producción que comercializan frente a las grandes empresas y complejos agroindustriales o las *traders*. Un amplio y profundo conocimiento de los mercados y de nuevas estrategias comerciales ofrece condiciones que posibilitan la reorganización productiva y potencializan el cambio tecnológico.

La comercialización asociativa implica mejorar el perfil de competitividad de las explotaciones por reducción de los costos medios, acceso a demandas diferenciadas, acceso a nuevos mercados que garanticen mejores niveles de precios. El concepto de competitividad para estos productores debe estar vinculado estrechamente con los principios de la cooperación y asociación, ya que el tipo de explotación de referencia sólo aunando el esfuerzo propio y la ayuda mutua puede enfrentar los desafíos del nuevo entorno económico. Al mismo tiempo, esos grupos tienen que ser fortalecidos por un amplio esfuerzo de coordinación interinstitucional de los sectores público y privado.

Tomando los datos del banco de datos de Cambio Rural (citado precedentemente), se observa que sobre las 175 formas asociativas de comercialización, las principales producciones comercializadas son:

- a. ganadería bovina 22%
- b. horticultura 19%
- c. agricultura de granos 17%
- d. fruticultura 15%
- e. apicultura 7%
- f. ganadería porcina 4%
- g. otros (caprinos, cultivos industriales, etc.) 16%

---

forzando y potencializando las actuales estructuras de asistencia técnica, con el fin de encontrar junto con los productores soluciones para la crisis económica que vive el sector. La metodología de trabajo del Programa implica la constitución de grupos de productores -12 integrantes es el promedio de los 1.600 grupos actualmente vigentes-, que nombran un profesional como Asesor cuyo costo es financiado por Cambio Rural durante 4 años.

Dentro de la comercialización conjunta de productos provenientes de la ganadería bovina, hay 14 casos (36%) que se asocian para comercializar productos lácteos: desde leche fluida, hasta distintas formas de productos industriales. Vender en conjunto la leche les resulta conveniente, puesto que pueden obtener mejores precios al ofrecer mayores volúmenes, a la vez que comprar en conjunto bienes de capital (enfriadora, camión, etc.).

La hipótesis que subyace es que la organización de los pequeños y medianos productores en asociaciones voluntarias requiere un esfuerzo capacitado y sostenido, tanto por parte de los productores como de los técnicos involucrados. Cada caso concreto, por ser el resultado de una historia específica, requiere una adaptación adecuada de las posibilidades de organización asociativa. Lo importante es tener presente que las formas asociativas existentes en nuestro país han surgido siempre de la iniciativa de los productores, a partir de sus necesidades y creatividad. Al respecto, puede mencionarse que "(...) se ha mantenido la misma postura respecto del significado del asociativismo para los productores y grupos: 1) es una opción, no una obligación; 2) cada grupo tiene que construir esa opción dándole la forma que más se adapte tanto a sus características como a sus objetivos." (Tort 1996: 6).

Como aporte en ese tema se considera de interés el análisis sistemático de experiencias concretas, para poder identificar a través de ellas factores de éxito o de fracaso, en las distintas dimensiones en que se puede estructurar el estudio de organizaciones autogestionadas. En tal sentido, en este trabajo se analizará una experiencia asociativa generada en la década de los ochenta por pequeños y medianos productores mixtos (combinan agricultura con ganadería) de una localidad de la provincia de Santa Fe, ubicada en la región pampeana de Argentina<sup>3</sup>, priorizando los aspectos referentes a la comercialización asociativa de su producción lechera.

## CARACTERIZACION DE LA PROBLEMÁTICA REGIONAL

La provincia de Santa Fe, junto con la de Córdoba, conforman la Cuenca Lechera Central; aportan aproximadamente el 30% de la producción nacional de leche. Para caracterizar los tambos de la provincia de Santa Fe, algunos indicadores relevantes sintetizan la producción lechera de la misma (Cuadro 1).

- 
3. La evolución de la experiencia asociativa constituye el objeto de estudio de un proyecto de investigación conjunto entre el Instituto de Economía y Sociología Rural del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires, orientado a analizar las empresas asociativas como una estrategia de desarrollo posible para las explotaciones familiares. Dicho proyecto se denomina "La empresa asociativa como estrategia de desarrollo para los productores familiares", UBACYT, AG 113. El estudio se realizó en una localidad del departamento de San Martín, provincia de Santa Fe, donde, según la información actualizada en 1995 por el Programa Cambio Rural, se observa que el 48% de las explotaciones encuestadas está en un rango entre 0-150 ha, el 30% entre 150-250 ha, el 18% entre 250-450 ha y sólo un 4% por encima de las 450 ha. En cuanto a la orientación productiva de las explotaciones, el 49% posee una orientación mixta, el 16% realiza sólo tambo, el 13% ganadería, el 9% agricultura y el resto otras orientaciones (sin especificar). No se observa una relación significativa de la orientación productiva con el tamaño de las explotaciones. La mano de obra utilizada es predominantemente familiar, excepto en las explotaciones de menos de 50 ha y en aquellas mayores a las 350 ha.

CUADRO 1  
 PRODUCCION LECHERA DE LA PROVINCIA DE SANTA FE, ARGENTINA

AÑO	TOTAL TAMBOS	TOTAL VACAS	PRODUCCION (Millones litros)	PRODUCTIVIDAD TIERRA (Kg GB/ha)
1975	15 262	609 673	1 165	30
1979	12 613	570 987	1 150	34
1982	10 821	558 907	1 266	46
1985	9 385	506 861	1 212	53
1988	8 715	517 244	1 509	68
1992	6 542	469 901	1 709	100

Fuente: Cursack 1995: 42

En el período en estudio se puede notar que frente a un descenso del 57% en el número de tambos y de 23% en el total de vacas, la producción total de leche creció 47% y la productividad de leche por hectárea más del 230%. "Estos indicadores evidencian la evolución estructural, la sustitución de actividades y el cambio tecnológico operado en el sector primario lechero en el período analizado" (Cursack 1995: 42)

La brecha tecnológica existente en los tambos de Santa Fe se pone de manifiesto al observar algunos datos del año 1992 que la autora mencionada extrajo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio de la provincia: mientras el 45% de los tambos tenían menos de 74 hectáreas, no superando los 73 kg de GB/ha año, sólo un 8% tenían una superficie media de 180 ha, llegando el indicador de productividad a 163 kg de GB/ha año.

Los productores tamberos que integran el emprendimiento asociativo analizado responden al tipo familiar con cierto grado de capitalización que descansa más en el capital de explotación -maquinarias, especialmente- que en la tierra. "Esos *chacareros* tienen límites objetivos para su acceso a la tierra. Por lo tanto, se ven impelidos a expandirse mediante la sobrecapitalización, la persistencia en la carrera tecnológica y el uso intensivo de la fuerza de trabajo familiar. Aún con estos rasgos específicos, el tipo de cálculo económico que realizan se asemeja al de la rentabilidad del capital" (Tsakoumagkos Tort *et al.* 1990: 217). Si bien la heterogeneidad de los productores es digna de mencionar, predomina entre los integrantes de esta forma asociativa el tipo familiar capitalizado.

Estos productores obtienen sus ingresos fundamentalmente de la explotación, por lo que se hace imprescindible para ellos, a la hora de tomar decisiones, tener presente el grado de reposición del capital fijo y los criterios económicos para la adopción de innovaciones técnicas. En este tipo particular de productor -que combina simultáneamente trabajo familiar y capital- es importante, a la hora de tomar decisiones económicas, el papel clave del trabajo familiar y la necesidad de sostener un proceso de capitalización. (González 1993)

En la región pampeana, la disponibilidad y la posibilidad de acceso al capital entre los pequeños productores de unidades familiares vieron necesariamente acelerar una tendencia dual: por un lado, aquellos productores que, al no poseer suficiente capital y tierra que justifique la incorporación de maquinaria y equipos, debieron ceder su uso a otros por contratos anuales o por cosecha. Por otro lado, aquellos productores que adquirieron maquinaria con créditos a tasas de interés reales negativas en los años anteriores a 1977, y que se capitalizaron al punto de sobremecanizarse, convirtiéndose en contratistas de servicios y/o arrendatarios por campaña.

Del mismo modo, las fuertes oscilaciones de precios en el mercado de granos, tanto nacional como internacional, las políticas internas, el alto costo interno de los servicios, las prácticas oligopólicas en la comercialización, afectaron diferencialmente a los productores. Asimismo, en el mercado de insumos se originan situaciones similares a las mencionadas en el mercado de productos: prácticas monopólicas que incrementan los precios y permiten a los generadores de la técnica apropiarse de los excedentes. El financiero es otro mercado fuertemente segmentado donde el pequeño y el mediano productor no tienen acceso a financiación bancaria por los significativos condicionamientos en lo referente a garantías, deudas previsionales e impositivas.

De hecho, la mayoría de las propuestas tecnológicas parecen fuera del alcance del pequeño y mediano productor individualmente considerado; el beneficio derivado de su adopción dependería, entonces, de la posibilidad de estructurar formas organizativas que les permitan operar a otra escala, aumentando la eficiencia y conservando los recursos naturales. Otro tanto sucede con la vinculación a los mercados de insumos y productos. Su poder de negociación, tradicionalmente escaso, se ha visto aún más disminuido frente al impacto de nuevas modalidades y estrategias comerciales. También en lo comercial cabe la posibilidad de mejorar su situación a partir de un incremento de acciones asociativas.

## METODOLOGIA DE ANALISIS

En el proyecto de investigación (UBACYT AG113) que dio marco a este análisis para el tratamiento de las formas asociativas de comercialización, fue necesario abordar el estudio desde una metodología que permitiera incorporar el punto de vista del actor desde un principio, para lograr la búsqueda conjunta de soluciones específicas y viables para la transformación de la situación detectada.

Así, el abordaje elegido es el de la investigación-acción, un tipo de investigación social en el cual "se incentiva a los grupos sociales para que se den cuenta de su situación y sus necesidades; y con el fin de que mejoren mediante la organización y la acción" (Kramer *et al.* 1977). La investigación-acción supone una interacción activa entre los investigadores y el grupo, con la finalidad de elaborar perspectivas de acción y experimentar acciones solidarias que perduren, incluso después de terminado el proyecto.

Se partió de las condiciones reales de los productores, identificando sus potencialidades y limitaciones, estructurando alternativas viables, a la vez que se implementaron ciertas ac-

ciones conjuntas. Así, se utilizó para esta investigación el diagnóstico participativo, como método de relevamiento.

De acuerdo con las premisas del enfoque elegido se han desarrollado una serie de actividades a partir del inicio de este proyecto: el grupo de estudio surgió de una investigación anterior de Tort y Lombardo (1992), con reuniones del equipo de investigación y de los productores que conforman el emprendimiento asociativo, y el seguimiento de su desarrollo y evolución en lo referente a aspectos técnico-productivos, económicos, financieros, organizativos, sociales y legales.

## **EVOLUCION Y FUNCIONAMIENTO DE LA EXPERIENCIA ASOCIATIVA ANALIZADA**

El grupo está integrado por nueve productores con una superficie operada (hectáreas propias + tomadas - cedidas) con dos situaciones extremas de 70 y 770 ha, siendo lo modal el rango 180-220 ha. La orientación productiva es mixta -invernada, agricultura y tambo-. Son en su mayoría pequeños propietarios, cuya estrategia productiva se basa en tomar tierra -en arrendamiento y aparcería-, siendo la superficie tomada mayor a las hectáreas propias.

Todos los productores tienen equipo de labranza completo, si bien con diferentes grados de obsolescencia, ya que en algunos casos la antigüedad de los mismos ronda los 20 años. Desde su creación hasta la fecha, el emprendimiento asociativo incrementó su parque de maquinarias e incorporó nuevas actividades productivas y comerciales, desarrollándolas también en forma conjunta.

La asociación que, en sus inicios, no prestaba servicios a terceros, posteriormente comenzó a hacerlo con su equipo forrajero. Los socios también realizan compra conjunta de insumos. Desde 1993, el grupo arrienda para agricultura dos campos, que suman aproximadamente 115 ha. Desde fines de 1995 se está evaluando la posibilidad de redimensionar el parque de maquinarias, ya que los productores del grupo pueden ser considerados como sobremecanizados. Ultimamente han incorporado la comercialización conjunta de leche.

En sus comienzos, cada implemento daba origen a una sociedad independiente, sin obligatoriedad de participación de todo el grupo. En la actualidad, todos los miembros son socios de la totalidad de las maquinarias y de los demás emprendimientos asociativos. Por lo tanto, cada productor posee un equipo individual de labranza y siembra (tractor, sembradoras, cincel, rastra, disco, rotativa, escardillo y desmalezadora); utiliza, además, el equipo compartido (sembradora directa, sembradora de alfalfa, pulverizador, arrolladora, rastrillo, fertilizadora y corta picadora), lo que da lugar a lo que denominamos "equipo individual<sup>4</sup> y asociado<sup>5</sup>".

El mantenimiento y las reparaciones de las maquinarias lo realizan personalmente los socios. El monto destinado a las reparaciones es un porcentaje que está incluido dentro del

---

4. Propiedad que pertenece a la persona física.

5. Propiedad que pertenece a la persona jurídica (SRL).



costo de las labores. La cifra que se paga por las labores realizadas con la maquinaria que poseen en común la determinan en discusiones internas, poniendo como referencia lo que están cobrando los contratistas de la zona por los mismos servicios.

El grupo tiene reuniones periódicas, donde se discuten los aspectos técnicos, productivos, económicos y financieros tanto de las actividades individuales como asociativas. Estas reuniones se realizan en forma rotativa en las distintas explotaciones. En el ámbito de esas reuniones, surgió como necesidad la evaluación económica de los posibles resultados del redimensionamiento del parque de maquinarias agrícolas, partiendo de la problemática del grupo en cuanto a la disponibilidad de capital y a las estrategias productivas, brindándole una herramienta de decisión para futuras inversiones.

Para ello, se diseñó un programa de computación que permite el cálculo del costo operativo con base en la metodología de Frank (1977) en el caso que el productor, para un determinado “nivel tecnológico”, decida: a) operar con un equipo individual; b) operar con un equipo compartido; c) operar en una situación intermedia parte del equipo individual y parte compartido-. La situación planteada por los productores, que tienden a asociarse en la totalidad de la maquinaria, se analizó buscando optimizar dos tipos de equipamiento -pesado y liviano-, logrando de esta manera no sólo la reducción de los costos, sino la optimización del tiempo operativo. La comparación de los costos totales varía; esos costos son: a) del equipo individual, US\$ 21 795; b) del equipo compartido US\$ 13 464; c) de la situación intermedia US\$ 16 443.

La inversión varía significativamente según la estrategia adoptada: en el caso de productores que compran individualmente todo su equipo, el monto total asciende a US\$ 129 312; en la situación intermedia US\$ 89 802; con asociación para comprar todo el equipo hay una significativa reducción en el monto a desembolsar, pues es de US\$ 55 205.

## LA COMERCIALIZACION ASOCIATIVA COMO ALTERNATIVA MEJORADORA

El sistema clásico cooperativo de comercialización –cooperativas pequeñas de primer grado-, hoy ha dado lugar a otras formas asociativas o de asociaciones de cooperación parcial, generando emprendimientos que pueden tener carácter permanente o transitorio, según convenga para el logro de los objetivos propuestos por el grupo.

De acuerdo con esos objetivos, así será la forma de contractualizar la asociación, ya que se requieren soluciones rápidas y sin esquemas complicados desde el punto de vista jurídico, financiero o contable, con amplia flexibilidad para que esas alianzas de complementación perduren. Una de esas formas es adoptada por el emprendimiento en estudio, por medio de la sincronización y armonización de la comercialización de leche de cada productor a la industria de la zona, mediante los denominados “*pool*”<sup>6</sup> para comercializar” o alianzas

---

6. Pool: operaciones en común a las que generalmente se les da forma de sociedad accidental.

de comercialización. La estrategia adoptada por los productores se fundamenta en el hecho que el sistema de recolección y concentración de la leche tiene una alta incidencia en el costo; se relaciona directamente con la infraestructura regional adecuada: como caminos, energía y comunicaciones.

La naturaleza de esta asociación difiere de otro tipo de empresa en que no hay una empresa única, debiendo existir entre los productores involucrados estrictos compromisos de cumplimiento en lo referente a calidad, cantidad y tiempo de entrega de la leche. La mayor tecnificación del tambo se asocia a la incorporación de técnicas "de proceso", para cumplir con los controles en las diferentes etapas, que garantizan la calidad total del producto exigido por la industria.

Esta nueva alternativa asociativa de comercialización se formalizó mediante las denominadas en nuestro país "sociedades accidentales" o "en participación", reguladas por la ley de sociedades comerciales, que las define como aquéllas en las cuales su objeto es la realización de una o más operaciones determinadas y transitorias, las que se realizan mediante aportaciones comunes y a nombre personal de un socio gestor. Son flexibles y de bajo costo, ya que se formalizan con el contrato o acuerdo entre sus integrantes y no se inscriben en el Registro Público de Comercio. No son sujetos de derecho, lo que hace responsable frente a terceros al socio gestor; los demás socios sólo participan de las pérdidas en la medida de su aporte.

Los productores del emprendimiento buscaron mejorar sus condiciones de competitividad en un mercado atomizado al que concurría cada uno en forma individual; lograron acceder, mediante una interacción recíproca, a mayor volumen de comercialización, con una significativa mejora de sus ingresos (de las bonificaciones recibidas la mayor es por volumen entregado).

Esos productores, cuya principal actividad es el tambo, con una producción que oscila entre 700 y 1600 lt/día, logran reunir en conjunto, un volumen de 8000 lt/día, lo que les permite mejoras significativas en la negociación del precio. En el mes de marzo de 1997, cuando el precio promedio de la zona era de \$5.00/kg GB, recibieron un incremento del orden del 16%, obteniendo por su producción \$5.80/kg GB solamente por volumen; pudieron licitar su oferta con más de 10 empresas de la zona, eligiendo la que ofrecía condiciones más ventajosas.

Los crecientes requerimientos técnicos de las agroindustrias han perfilado los cambios estructurales y técnico-productivos de las explotaciones tambéras. Este grupo ha incorporado progresivamente, inducido por los precios relativos, una serie de técnicas: alimentación suplementaria del ganado, inseminación artificial, control sanitario y equipamiento de frío. Dado que la empresa procesadora bonifica la leche fría con un 20% sobre el precio base, la inversión de los productores en equipos de frío logró un resultado económico favorable con una relación beneficio/costo superior a uno. La posibilidad de incorporar capital fijo a sus empresas se asocia también a su mayor capacidad negociadora, que les permite obtener una mayor flexibilidad en la financiación (créditos a 36 meses con una tasa de interés del 15% anual).

En el mismo sentido, la escala de producción les permite mantener convenios de compra de alimentos balanceados con la industria molinera; pueden diferir los pagos, sin necesidad de inmovilizar el capital. Por otra parte, los resultados obtenidos en esos emprendimientos conjuntos alentaron a otros integrantes del grupo a iniciarse en la actividad tambera.

En síntesis, a pesar de las condiciones macroeconómicas desfavorables para la producción a escala familiar, la dinámica grupal ha permitido mejorar los resultados técnico-económicos de sus emprendimientos individuales.

## CONCLUSIONES

A modo de síntesis, se puede decir que la complejidad que fue adquiriendo la forma asociativa analizada ha incidido y modificado:

- a) la organización laboral, ya que a medida que se fueron adquiriendo y renovando maquinarias e incorporando nuevas actividades productivas y comerciales, se fueron desarrollando nuevas pautas organizativas;
- b) la formalización, porque el grupo adoptó una forma jurídica coherente con su grado de complejidad;
- c) la participación, porque la mayor complejidad implica un aumento en la discusión y toma de decisiones;
- d) los resultados técnico-económicos, porque los productores han podido incorporar tecnología y asesoramiento, disminuir costos e incrementar la productividad.

La comercialización conjunta de leche de los tamberos analizados trajo aparejadas mejoras sustanciales en los ingresos de los productores, vía incremento del poder de negociación, mejores precios logrados, reducción del precio de los insumos, mejor posicionamiento para la obtención de financiamiento bancario y, fundamentalmente, incorporación de capital de explotación fijo.

## BIBLIOGRAFIA

- Cursack de Castignani, A.M. 1995. Mutua sustentabilidad productor-cooperativa. La situación del productor. En: Situación y desafíos del cooperativismo lechero argentino, Ed. Universidad Nacional del Litoral (Edith D. de Guiguet comp.), Santa Fe.
- Da Silveira, Telcio. 1992. Organização de associações. Gestao Prática de Associações de Desenvolvimento Rural, AS-PTA, Río de Janeiro.
- Formento, S. y Eguía, J. L. 1994. Formas asociativas para la empresa agropecuaria. Aspectos impositivos y legales. Programa Cambio Rural, Documento de trabajo N° 13, Buenos Aires.
- Formento, S. 1998. Empresa agraria, marco jurídico y contratos más usuales, Ed. Orientación Gráfica, Buenos Aires.
- Frank, Rodolfo. 1997. Costos y administración de la maquinaria agrícola. Ed. Hemisferio Sur. Buenos Aires.
- Genovés, J., Recarey M. y Casale R. 1994. Análisis del impacto de la incorporación de tecnologías y estrategias asociativas en empresas familiares de la zona mixta de San Luis. INTA, Centro Regional de La Pampa-San Luis.

- González M.C. 1993. Estrategias productivas familiares en la agricultura peripampeana. El caso de Diamante, Entre Ríos. *Ruralia. Revista argentina de estudios agrarios*, N°4: 81-98, Buenos Aires.
- Hall, B.F. y LeVeen E.P. 1978. Farm size and economic efficiency: The case of California. *American Journal of Agricultural Economics* 60 (3): 589-599.
- Kramer, D. *et al.* 1977. Investigación-acción: investigación social y realidad social. En: *Crítica y política en ciencias sociales, Simposio mundial sobre investigación activa y análisis científico*. Cartagena, Colombia.
- Pagliettini, Liliana. 1992. Economías de tamaño en la agricultura pampeana. El caso de Pergamino. *Rev. Facultad de Agronomía*, 13 (2-3): 245-252.
- Schiller, Otto. 1970. *Formas de cooperación e integración en la producción agrícola*. Ed. Siglo XXI.
- Tort M.I. (compiladora). 1996. Taller de análisis de problemas de las formas asociativas en el agro: aspectos legales, contables y organizacionales de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias. Programa Cambio Rural, Buenos Aires, 18-19 de septiembre.
- Tort, M.I. y Lombardo, P. 1996. Formas asociativas para el uso de maquinarias en el agro. Instituto de Economía y Sociología Rural-INTA. Documento de investigación N° 10, Partes I y II, Buenos Aires, diciembre.
- Tort M.I. y Lombardo P. 1995. Formas asociativas en el agro: Una alternativa para los pequeños y medianos productores. En Romano R., Delgado N., Tort M.I. y Lombardo P. El estudio de formas asociativas alternativas en la agricultura. Los casos de Argentina y Brasil. INTA, IESR Y REDCAPA: 55-79, Brasil.
- Tort, M.I. y Lombardo, P. 1996. Asociativismo agrario: una alternativa para pequeños y medianos productores. *Realidad económica* n° 141: 93-102, Buenos Aires.
- Tsakoumagkos, Tort *et al.* 1990. Transformaciones sociales en el agro pampeano 1970-1985. CEPA. *Realidad Económica* 92-93: 214-224, Buenos Aires.
- Tort, M.I., Lombardo, P. y Formento, S. 1994. Las formas asociativas como alternativa para apoyar la reconversión productiva. Programa Cambio Rural, Documento de trabajo N° 6, Buenos Aires.
- Tort, M.I. y Lombardo, P. 1994. Las formas asociativas para el uso compartido de la maquinaria agrícola. Programa Cambio Rural, Documento de trabajo N° 7, Buenos Aires.
- Anderson, J.R. y Powell. 1973. Economics of size in australian farming. *Australian Journal of Agricultural Economics* 17(1):1-16, Australia.