



## **6. Asociativismo**

---

- El para qué de las estrategias asociativas.
- Las características generales de las asociaciones de agricultores familiares.
- Las personas jurídicas y el tipo de asociación.
- Los aspectos fiscales y administrativos.
- Evaluar cuándo formalizar. Costos de la formalidad.
- La evolución, desarrollo y consolidación en el tiempo.
- Las cuestiones sociales e ideológicas.
- La cuestión vincular. Distintos enfoques y métodos para trabajarla.
- Los límites del asociativismo.



## **6. Asociativismo**

---

David Burin

Proyecto FONCT “Innovaciones institucionales para el apoyo a los procesos comerciales de la Agricultura Familiar y su vinculación con los mercados”.

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro (Fundación ArgenINTA), Federico Ganduglia (IICA), Sergio Dumrauf (INTA), Guillermo Castro (Fundación ArgenINTA) y Eduardo De Lillo (Fundación ArgenINTA)

Buenos Aires, agosto de 2017



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



Asociativismo está publicado bajo licencia Creative Commons  
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en:  
<http://www.iica.int> y en la página web <http://comercializaciónaf.org/>

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7

## El para qué de las estrategias asociativas

En el capítulo anterior sobre estrategias comerciales anticipamos la posibilidad que tiene el productor de integrarse, asociarse o articularse con otras unidades productivas.

Vimos que era posible integrarse verticalmente, es decir, **hacia arriba**, para adquirir o controlar sus fuentes de aprovisionamiento de insumos, o para comprar equipamiento conjunto al que ninguno podría acceder de forma individual –y tampoco tendría sentido hacerlo porque el tamaño del predio o el volumen producido por cada productor no justifica esa inversión individual–. De ese modo evitan arrendarlo.

También es común asociarse para conseguir y administrar fondos de programas estatales que facilitan el financiamiento de los productores.

También era posible integrarse **hacia abajo** para adquirir o controlar mejor su red de distribución o agregarle valor a sus productos.

Por último, vimos que era posible **integrarse horizontalmente**, mediante la asociación con otros productores para generar volumen o negociar mejor con proveedores y clientes.

En la página 10 de la cartilla 3 sobre los actores de la agricultura familiar definimos 6 tipos de situaciones. Cuatro de ellas implicaban algún tipo de asociación.

Con esto queremos decir que, salvo muy contados casos, la asociación es casi una condición para que el pequeño productor pueda reducir sus costos, comercializar sus productos, capturar así una porción más importante del precio final y mejorar de este modo sus ingresos.

La única situación en la que puede decirse que la asociación no es casi absolutamente necesaria para el pequeño productor aparece cuando el Estado interviene de manera directa en el mercado o en las cadenas productivas, define los precios de los intercambios, le compra la producción a los pequeños productores para su industrialización o prefinancia la compra de las cosechas.

Sin embargo, esta situación solo se dio masivamente en los años del IAPI (luego Junta Nacional de Granos), y después se instrumentó de forma muy eventual: el INYM en el caso de la yerba mate, o algún gobierno provincial para promover producciones regionales –como el caso Consejo Provincial de la

## PROCESO PASO A PASO



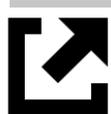
Microempresa para incentivar el cultivo de papa andina en Jujuy-. Así y todo, por lo general se generan conflictos por el valor del precio sostén que fija el estado que obligan a los productores a organizarse.

Dado que esta alternativa no es políticamente viable (menos aún cuando los precios de las materias primas bajan en los mercados internacionales), la organización de los productores es indispensable. Inclusive en algunos casos, la organización no se limita a los productores sino que involucra también a los consumidores.



*Asamblea de productores y consumidores para definir el precio del bolsón de verdura agroecológica en la cooperativa 1610 de Florencio Varela, provincia de Buenos Aires..*

Hay mucho ya escrito sobre asociativismo, y tanto el INTA como el IICA a través del FonCT tienen áreas o programas dedicados al tema, por lo cual no tiene sentido profundizar aquí en muchos de sus aspectos.



Ver la Guía “¿Nos juntamos?” para Facilitadores de procesos asociativos de la agricultura familiar, de INTA e IICA, en el Tema 6 del Repositorio de materiales



De todos modos, enumeraremos los ejes que para nosotros habría que considerar al trabajar este tema con los productores, y citaremos los documentos que incluimos en el Repositorio de materiales para su consulta, relativos a cada eje.

## Las características generales

En primer lugar están las orientaciones generales o características comunes a todas las asociaciones de productores rurales. Tomaremos una definición incluida en un material del CATIE de Costa Rica:



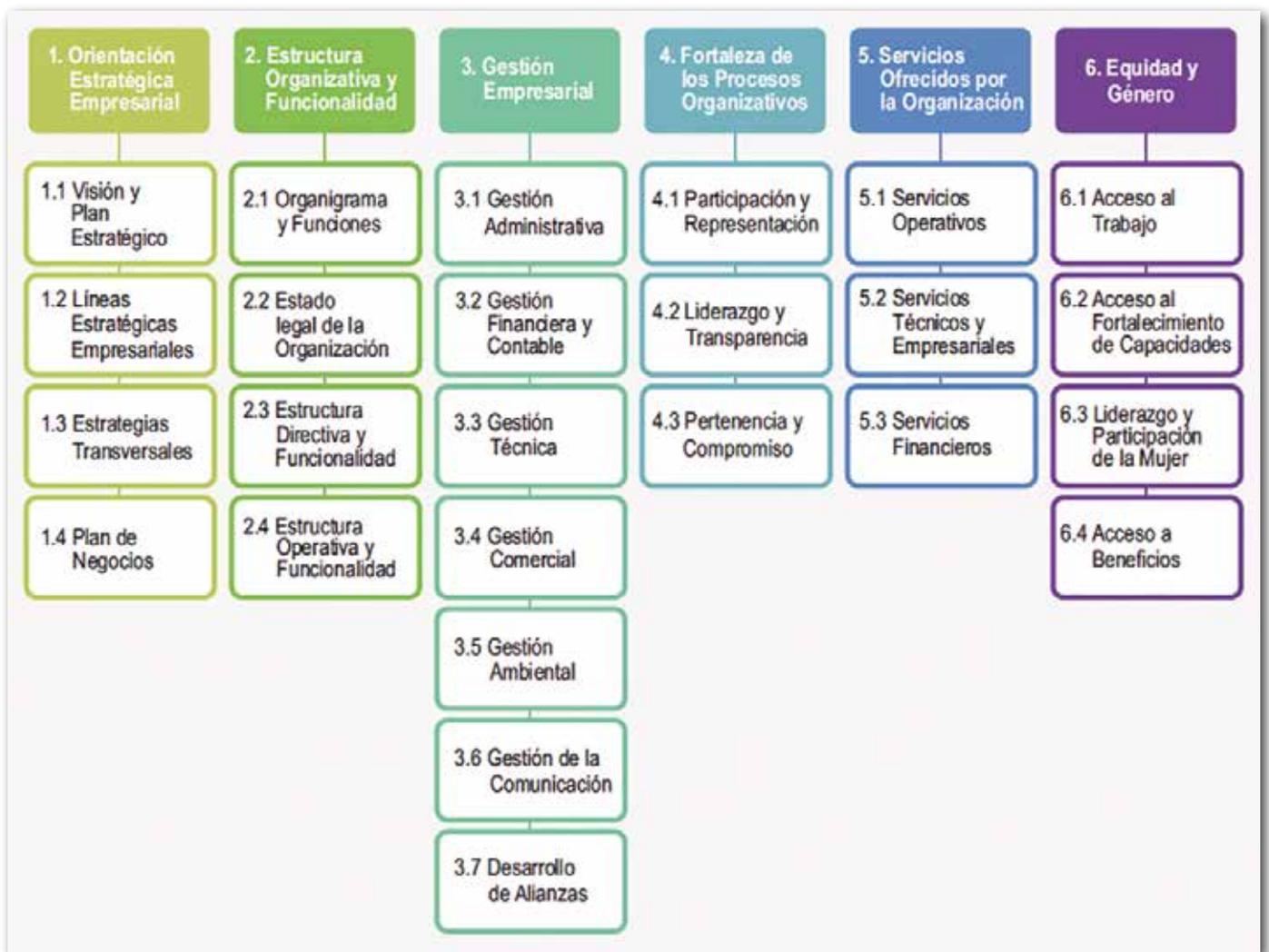
*Ver las guías de la carpeta “Materiales CATIE”, dentro del Tema 6 “Asociativismo y gestión de organizaciones” en el Repositorio de materiales.*

Una empresa asociativa rural es una organización conformada mayoritariamente por productores y productoras de pequeña escala, que está orientada al desarrollo de negocios y busca generar excedentes económicos y beneficios concretos para sus socios y socias. Sin embargo, se diferencia de otras empresas porque estos beneficios económicos tienen un fin de desarrollo humano y social.

Las empresas asociativas rurales están constituidas por productores y productoras que:

- consciente y voluntariamente deciden unir esfuerzos y asociarse;
- tienen intereses y objetivos comunes;
- en general, esta voluntad con el tiempo deriva en una institucionalización y se formaliza algún tipo de sociedad jurídica, aunque a veces la asociación se da de manera informal;
- son dueños del negocio, porque son propietarios de los bienes materiales y de los bienes intangibles (como la marca y el prestigio);
- son solidariamente responsables ante la sociedad por el comportamiento y la actuación de la asociación (el alcance de esto varía de acuerdo al tipo de forma legal que se adopte, pero ocurre aunque no se formalice la sociedad), y
- está ubicada en una zona rural, lo cual muchas veces se traduce en situaciones de marginalidad y menor acceso a servicios.

El material que indicamos, producido por un conjunto de organismos en Costa Rica, presenta los distintos aspectos que pueden tenerse en cuenta al analizar, diagnosticar o gestionar organizaciones asociativas para pequeños productores. Adjuntamos en la página siguiente un diagrama donde se muestran estos distintos aspectos.



Fuente: Cuadro 1. Áreas principales y secundarias para la Autoevaluación de Empresas Asociativas Rurales, tomado de Gottret, Junkin e Ilabaca Ugarte (2011:16)

La guía N° 1 que acompañamos en el Tema 6 del Repositorio (en la carpeta “Materiales CATIE”) propone un modo de hacer el diagnóstico de la situación de la organización con relación a estos distintos aspectos. Las cuatro guías siguientes proponen modos de fortalecer los aspectos 1.4, 3.7, 4 y 5.

### Cómo se toman las decisiones

Estas definiciones generales abarcan un universo muy diverso de organizaciones. Para empezar, es posible diferenciar dos tipos generales de asociaciones de acuerdo a cómo se define cuánto poder tiene cada asociado para tomar decisiones:

- las que se rigen por la paridad jurídica de sus miembros (cada socio tiene un voto igualitario) sin importar el tamaño de su finca, los aportes de capital que haga a la sociedad o la cantidad de productos que entregue para su comercialización. Es lo que ocurre con las cooperativas, mutuales y asociaciones civiles. Y,
- aquellas que toman en consideración aspectos económicos (capital aportado o volumen de transacciones realizadas a través de la sociedad) para diferenciar el poder relativo de cada socio al tomar decisiones. Es lo

que ocurre con las sociedades comerciales como las SRL, SA, en comandita por acciones o consorcios de exportación).

Hay que aclarar que una cosa es lo que dictamina el marco legal en cuanto a los derechos de cada asociado, y otra cosa es cómo se refleja en la práctica ese marco legal. Que todos tengan el mismo poder formal para tomar decisiones en una asamblea o que algunos tengan más o menos poder formal que otros no quiere decir que en la práctica eso se cumpla tal cual. Tiene mucha más incidencia la capacidad de argumentar y de convencer, la oratoria, el carisma, la capacidad de leer y escribir y el nivel de información que cada participante tenga o lo que sepa de determinado tema que su poder formal. Y en esto también incide su origen y capacidad socioeconómica, los niveles de educación formal que haya alcanzado y qué recursos simbólicos vinculados al poder utilice cada socio (modo de vestirse, de arreglarse, de moverse, etc.).

El especialista en participación social Martí Olivella, del Centro de Innovación Social de Barcelona, analiza estos problemas que surgen de los métodos tradicionales de participación en asambleas (pocos monopolizan la palabra, muchos no participan por timidez o temor a quedar en ridículo, no se aprovecha la creatividad para proponer soluciones, los participantes no entienden lo que dicen los expositores, se genera malestar y baja la participación en siguientes reuniones) y propone un método de participación denominado “Delibera”, que contempla una progresión, desde el pensamiento individual al trabajo en pequeños grupos y luego al plenario, tanto para analizar problemas como para proponer soluciones. El Método utiliza una serie de naipes de colores para fijar posiciones o pedir explicaciones. Ha sido utilizado en espacios como el Foro Social Mundial, el presupuesto participativo de São Paulo, distintos planes estratégicos municipales y asambleas de diferentes cooperativas.



*Ver la descripción detallada y los materiales para aplicar el Método Delibera en el subtema “Delibera” en el Tema 6 del Repositorio de materiales.*

Con relación a este aspecto, una sugerencia general es tratar de no formar organizaciones con productores cuyas realidades económicas y socioculturales sean muy heterogéneas. Por lo general, se van a presentar relaciones de poder internas jerárquicas y los productores más grandes van a imponer su voluntad, o si existen diferencias de peso y equilibrio (la misma cantidad de asociados de cada tipo), las fuerzas se van a anular mutuamente y la asociación se va a paralizar. Una gran cantidad de fracasos se deben a los diferentes ritmos, necesidades y perspectivas de crecimiento entre los productores asociados.

Los más grandes quieren avanzar más rápido, pueden arriesgar más porque tienen el capital para hacerlo, pretenden en general crecer cuando ven una oportunidad. Los más chicos son más cuidadosos, están menos dispuestos a correr riesgos. Al plantearse la posibilidad de crecer o invertir, la discusión puede paralizar a la asociación debido a estas diferencias.



Ver el video “Cómo fortalecer organizaciones de pequeños productores rurales” dentro del Tema 6 en el Repositorio de materiales.

## La persona jurídica y el tipo de asociación

Como dijimos, formalmente el modo de tomar las decisiones está definido por el tipo de sociedad que se constituya. Por eso es tan importante **la elección de una persona jurídica**.

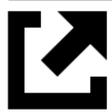
Hay diversos tipos de personas jurídicas previstas por la ley y el Código Civil aprobado recientemente. Es cuestión de saber cuál forma jurídica conviene adoptar. No es lo mismo formalizar una cooperativa que una asociación civil sin fines de lucro, una mutual o una fundación, o cualquier sociedad comercial (de responsabilidad limitada, anónima, en comandita por acciones, etc.). Por ejemplo, las cooperativas pueden realizar ventas en el mercado, mientras que las asociaciones civiles no pueden hacerlo, pero sí pueden brindar servicios a

los asociados (por ejemplo, administrar maquinarias, cámaras de frío o galpones, o fondos de microcrédito, etc.).

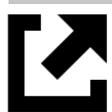
Por lo tanto, además de la participación en la toma de decisiones, el tipo de actividad que se proponga desarrollar en común definirá el tipo de sociedad que se elija. Puede generarse una asociación civil para compartir equipamiento, una

mutual para brindar servicios sociales a los productores (turismo, salud, servicios fúnebres entre los más habituales), una cooperativa de consumo para hacer compras de insumos en común, o de comercialización para concentrar la producción de varios productores, generar escala y facilitar las ventas. También existe, aunque es menos difundida, la

posibilidad de generar una cooperativa de trabajo rural y compartir la propiedad de la tierra y la vivienda y planificar la producción de extensiones mayores de terreno en común, como es el caso de la cooperativa Campo de Herrera, similar al modelo de los kibutz israelíes.



Ver el documento “Formas Asociativas para la Agricultura Familiar”, “Consortios de exportación” dentro del Tema 6 “Asociativismo y gestión de organizaciones” en el Repositorio de materiales, si bien no está actualizado en función del nuevo Código Civil.



Ver el video “Cooperativa trabajadores unidos Campo de Herrera. mp4” producido en 1985, dentro del Tema 6 “Asociativismo y gestión de organizaciones” en el Repositorio de materiales.

Pero además de la forma en que se toman las decisiones y del tipo de actividad que se quiere desarrollar, hay otros factores que hay que tener en cuenta al elegir la persona jurídica más adecuada. En el siguiente cuadro hacemos una lista de ellos:

### **Variables a tener en cuenta para elegir la mejor opción**

- **Los impuestos que deben aportar.** Las asociaciones civiles, cooperativas y mutuales están exentas de pagar impuesto a las ganancias, si bien deben hacer el trámite de la exención en la AFIP. En varias provincias tampoco pagan Ingresos Brutos.
- **Quién asume la responsabilidad ante terceros.** Si esa responsabilidad está limitada a los bienes de la empresa o alcanza a los bienes de los socios o de los integrantes de la Comisión Directiva.
- **Según la posibilidad de comercializar y a quién puede venderle.** Las asociaciones civiles no pueden comercializar productos a los asociados como actividad principal, y si comercializan no pueden distribuir el resultado de las ventas entre los socios, sino que deben usarlo para cumplir con el objeto social. Otras, como las mutuales, solamente pueden venderle a los socios.
- **Según la facilidad y rapidez para empezar a operar.** Algunos organismos de control demoran hasta dos y tres años en aprobar la matrícula. Con el nuevo Código Civil y Comercial se aprobaron dos figuras jurídicas nuevas: la Simple Asociación y las Sociedades del Capítulo 4. Estas figuras no requieren de inscripción ni matrícula y pueden servir durante la primera etapa del grupo asociativo. Se constituyen por escritura pública en una escribanía y ya pueden tramitar el CUIT en la AFIP y operar.
- **Según el costo.** Gestionar una forma jurídica no es gratuito y esto pocas veces se tiene en cuenta. Hay que comprar libros rubricados, pagar balances, timbrados, hacer un depósito inicial (si bien luego se recupera) y muchas veces viajar hasta la capital provincial o la ciudad donde está la Agencia de la AFIP para hacer trámites. Es importante evaluar este costo al comparar distintas sociedades posibles.
- **Según la cantidad de socios.** Algunas formas jurídicas tienen un mínimo y otras un máximo de socios posibles.
- **Según la facilidad para salir o entrar en la sociedad una vez constituida.** Las asociaciones civiles, mutuales y cooperativas llevan un registro de asociados. Irse o entrar a la sociedad es sencillo: se presenta la renuncia y se registra en el libro que el socio renunció o que se incorporó uno nuevo. Las SRL, las Sociedades del Capítulo 4, las de Capital y trabajo y otras, deben disolverse si un socio se va o se debe hacer una nueva escritura para traspasar la parte de la empresa del que se va a un nuevo socio.
- **Según las incompatibilidades.** En las cooperativas, los empleados pueden ser socios pero no pueden integrar el Consejo de Administración. En las Asociaciones Civiles, los directivos no pueden cobrar más que una vez y media el promedio de los tres mejores sueldos pero pierden en ese caso la exención al impuesto a las ganancias.
- **Según lo que se lleva el que se va o es expulsado y qué ocurre si un socio fallece.**
- **Según qué ocurre con el capital social si la sociedad se disuelve.** Las cooperativas, asociaciones civiles y mutuales deben traspasar los bienes a una institución benéfica o al Estado.



*Para completar la información de la página anterior, ver la presentación power point “Formas Asociativas” dentro del Tema 6 “Asociativismo y gestión de organizaciones” en el Repositorio, actualizado según el nuevo Código Civil y Comercial.*

Es casi imposible encontrar la figura jurídica ideal, que reúna todos los criterios deseables. Inclusive, en algunos casos, cuando la cantidad de productores lo justifica, se concluye que es mejor contar con dos formas jurídicas en paralelo.

Hay que informarse con los que saben. No es fácil encontrar abogados que, en lugar de caer en las formas más usuales, entiendan sobre personas jurídicas y puedan interpretar correctamente la situación y elegir el tipo de sociedad que mejor se adapta al objetivo en cada caso. Adjuntamos materiales en el Tema 6 del Repositorio sobre estos aspectos, y durante el curso proponemos armar un directorio de profesionales especializados en estas temáticas para cada región.

## **Los aspectos fiscales y administrativos**

Tampoco es fácil encontrar contadores que sepan de administración de formas asociativas no comerciales, para las que no solamente hay que relacionarse con la AFIP, sino también con el INAES y hay que considerar resoluciones específicas y diferentes para cada tipo. También proponemos armar un directorio de contadores durante los encuentros.



*Para tener una idea de los procedimientos y exigencias contables acompañamos el documento “Herramientas contables e impositivas para cooperativas de trabajo”, de las contadoras Magalí Busset y Eleonora Feser dentro del Tema 6 “Asociativismo y gestión de organizaciones” en el Repositorio de materiales. Si bien está pensada para cooperativas de trabajo, gran parte de su contenido se aplica también a cooperativas de servicios o asociaciones civiles.*

## **Evaluar el momento de la formalización**

Los trámites en los distintos organismos de control no suelen ser ágiles y, además, tienen sus costos, tanto para lograr el otorgamiento de la personería y obtener el CUIT como para luego mantenerlos en el tiempo. Presentaciones antes y después de cada Asamblea, libros rubricados, certificaciones de balances y documentos, presentación de informes, respuestas de requerimientos, son trámites habituales que hay que realizar, por lo general, en oficinas ubicadas en la capital de cada provincia (en el caso de las direcciones de personas jurídicas o de cooperativas) o en ciudades alejadas en el caso de las agencias de la AFIP.

Esto implica, por una parte, costos de transporte y administrativos, tiempo del que hay que disponer y capacidades para enfrentar a los empleados de estas reparticiones, que

no suelen ser ni claros en las explicaciones ni flexibles para comunicarse con los productores y entender las situaciones que presentan, más allá de arbitrariedades e interpretaciones discutibles de muchas normativas que ponen “palos en la rueda” e impiden muchas veces que se puedan destrabar financiamientos o acceder a determinados beneficios.

Así, hay que pensar muy bien cuándo se justifica iniciar el proceso de constitución formal de una Asociación y evaluar si no conviene en un inicio operar como Sociedad de Hecho y utilizar facturas de algunos de los productores que estén registrados como monotributistas de la agricultura familiar.

El otro aspecto a considerar es la existencia de “afecto societario” entre los futuros socios. Hay innumerables experiencias de cooperativas formadas a instancias de un técnico que reúne a productores que se conocen poco o hasta se desconfían, y luego no sostienen la asociación. Es fundamental la construcción previa de confianza antes de constituir una sociedad y para esto es fundamental realizar actividades conjuntas, que no se limiten a lo productivo o lo económico, sino a promover o fortalecer los vínculos personales: una comida entre las familias, un partido de fútbol, un viaje para visitar otra experiencia, una jornada de trabajo en común en el campo de alguno, un taller de formación con dinámicas participativas. En estos procesos se puede ver quiénes están dispuestos a asociarse, quiénes no encajan o generan discordia.

## La evolución, desarrollo y consolidación en el tiempo

En la página siguiente se puede ver un cuadro que presenta, precisamente, la evolución o desarrollo en el tiempo de estas cuestiones: cómo cambian las relaciones, la institucionalidad y demás factores a medida que la organización se consolida. Estos procesos pueden llevar diez o veinte años desde el estadio inicial al consolidado. Los tiempos se definen en función de las posibilidades de los productores y las condiciones del contexto. Una crisis económica puede tanto llevar al fracaso de la organización como ser un catalizador para saltar de etapa, al verse la organización como única herramienta para sobrevivir.

Para los facilitadores debería ser importante cultivar la paciencia, y tratar de evitar la presión para forzar o quemar etapas, por más que en el camino se pierdan oportunidades de negocios.



*Ver los documentos producidos por Mario Lattuada “Asociaciones Económicas no cooperativas. Casos” y Asociaciones Economicas no cooperativas. Conceptos” dentro del Tema 6 “Asociativismo y gestión de organizaciones” en el Repositorio de materiales. En ellos comparte lecciones aprendidas en procesos de surgimiento y consolidación de este tipo de organizaciones.*

**Cuadro: Asociaciones económicas de la agricultura familiar.  
Estadios de desarrollo y criterios de consolidación**

<b>Criterio/Estadio</b>	<b>Inicial</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Avanzado</b>	<b>Consolidado</b>
<b>Claridad del objetivo</b>	Grupo recién organizado	Demuestran interés en la asociación	Definen productos y alternativas de mercado. Se interesan en legalizarse o adoptan forma jurídica simple no acorde a su actividad central	Grupo que ha consolidado sus actividades y está formalizado jurídicamente de acuerdo a su actividad principal
<b>Peso de los Precusores</b>	Familia Amistad Vecindad Etnicidad Necesidad personal	(-) Precusores (+) Necesidades personales	Interés grupal Objetivo común	Proyecto común Relaciones jurídico/contractuales (estatuto/reglamento)
<b>Conducción</b>	Liderazgo externo	Liderazgo interno	Liderazgo colegiado	Estructura formal jerarquizada/división de actividades
<b>Funcionamiento</b>	Sólo 1 o 2 miembros realizan todas las acciones	Al menos la comisión directiva funciona regularmente	La comisión directiva funciona, pero el resto no	Todo el grupo funciona en forma activa y coordinada
<b>Participación, experiencia y cobertura</b>	Grupo que no se ha activado.  Menos del 10%  Acopio, acondicionamiento, comercialización o transformación de la producción en común  Actividad ocasional	Mayor motivación en la organización  Del 10 al 20%  Acopio, acondicionamiento, comercialización o transformación de la producción en común  Actividad frecuente	Mayor compromiso, proyecto común  Del 20 al 50%  Acopio, acondicionamiento, comercialización o transformación de la producción en común  Actividad permanente	Extensión a toda la actividad  Del 50 al 100%  Acopio, acondicionamiento, comercialización o transformación de la producción en común  Actividad permanente
<b>Toma de decisiones</b>	No hay acuerdo grupal en las decisiones. Se toman en forma individual	Decisiones consultadas a técnicos con proposición de alternativa	El grupo toma sus decisiones, aunque requiere asesoramiento de técnicos	Decisiones tomadas en base a sus propias alternativas, experiencias y capacidades
<b>Capacidad administrativa</b>	Falta sistema de control	Aplican controles administrativos	Aplican registros con acompañamiento externo	Aplican normas, procedimientos y registros en forma periódica y correcta
<b>Capacidad de Negociación</b>	Falta de capacidad de negociación. No negocian.	Desarrollan habilidades y requieren al técnico para negociar	Negociaciones en base a costos de producción y a sistemas de información asesorados por técnicos	Negociaciones en forma directa en base a costos e información son manejadas autónomamente
<b>Alcance de su actividad económica</b>	Local	Local-regional ocasional	Local-regional-nacional e internacional ocasional	Local-regional-nacional-internacional ocasional
<b>Participación en Alianzas y Redes</b>	Sólo con el programa o agencia promotora	Con el programa o agencia promotora/ con algunos grupos en forma horizontal/o integrantes aislados con externos	Verticales y horizontales a partir de las gestiones de programas, agencias y ONG	Verticales y horizontales gestionadas en forma autónoma con ocasional consulta a programas, agencias y ONG

Fuente: Lattuada, Mario (2015). *Las asociaciones económicas no cooperativas de la Agricultura Familiar. Algunas nociones y conceptos para su estudio y consolidación.* IICA - INTA. Buenos Aires, Argentina. Página 66.

# CÓMO FORTALECER ORGANIZACIONES DE AGRICULTORES FAMILIARES



**Brindar buenos servicios**

**Gestionar con honestidad y transparencia**

**Gestionar recursos**

**Defender los intereses de los asociados**

**Asociar productores con capacidad economica similar**

**Hacer participar a todos**

**Capacitar nuevos dirigentes**

**Tener un trato igualitario entre todos**

**Incluir a jóvenes y mujeres**

**Ser eficientes y solidarios**

**Ayudar a los socios**

En la página anterior puede verse un afiche elaborado como producto de la sistematización de la experiencia de la APPMT, realizada por un consorcio de organizaciones (Fidamérica, CADIF, Crisol, Incluir, Prodernea). Se muestran los distintos factores que según los mismos productores permiten fortalecer a las organizaciones de la Agricultura Familiar.

Ilustración: Gustavo Damiani

Como ejemplo: la idea de generar asociaciones suele iniciarse desde los técnicos, al pensar en el objetivo de permitir la comercialización conjunta. Sin embargo, para los productores esto implica un doble desafío porque tienen que aprender dos tipos de prácticas novedosas para ellos: por un lado lo que implica armar la asociación, aprender el modo de gestionar colectivamente, entender los procedimientos formales y conocerse y llevarse bien como socios, y, por otro lado, los aspectos relativos a la comercialización y la venta en mayor escala (o también la industrialización y el empaque).

Posiblemente, los productores prefieran primero consolidar la asociación para desarrollar en conjunto actividades que ya conocen (proveerse de insumos, colaborar en las tareas culturales en los distintos predios, quizás compartir equipamiento, negociar juntos el riego frente al consorcio local

o producir en conjunto algún insumo como semillas o abonos) y recién una vez consolidado el grupo y la organización pensar en avanzar hacia una actividad novedosa como es la comercialización conjunta.



Ver el video “Cronología de la experiencia de la APPMT” en el Tema 6 del Repositorio de materiales, donde se muestra esta tensión entre lo que pretendían los técnicos y lo que finalmente hicieron los productores.

*Integrantes de la cooperativa Lehmann, de Santa Fe, envían donaciones a los inundados en Concordia, en enero de 2016.*

Fuente: <http://www.cronistas-lascolonias.com.ar/?p=13986>



## Las cuestiones sociales e ideológicas

Casi todos los manuales y cursos sobre asociativismo rural se enfocan en los aspectos de la gestión económica, administrativa, productiva, comercial o de la institución como órgano jurídico. Como ejemplo vimos el cuadro de la página 4 en esta misma cartilla. Ya mencionamos distintos materiales que incluimos en el Repositorio en los que pueden profundizar en estos aspectos.

Sin embargo, hay otros aspectos que, en algunas organizaciones más que en otras, pueden ser ejes principales y marcar la orientación de las decisiones que tome el grupo de productores.

Nos referimos, por un lado, a la tarea social que se puede proponer el grupo, para brindar asistencia tanto a las familias más pobres del medio como a instituciones de bien público (escuelas, salas médicas, clubes deportivos o grupos culturales). Muchas organizaciones surgen inclu-

sive de la necesidad de hacer frente a catástrofes climáticas o naturales o al efecto de crisis económicas severas que generan desnutrición e indigencia en la zona. En estos casos pueden darse tensiones entre la tarea social que se desarrolla y el despliegue de la estrategia comercial que usted acompaña.

Por otro lado, hay organizaciones que han surgido con una fuerte impronta contrahegemónica, o con tradiciones de lucha por el derecho a la tierra y el agua, o la defensa de minorías étnicas. La mayor parte de ellas tienen una posición “no conformista”. Por lo general, defienden principios relacionados con la autonomía como proyecto (un término acuñado por el filósofo francés Cornelius Castoriadis), influidos por movimientos como el zapatismo, el MST de Brasil o la Vía Campesina. Se caracterizan por pensar que todos los aspectos de la vida son incumbencia del colectivo, en lugar de ser problemas a resolver en forma individual o familiar.

Para estas organizaciones la participación igualitaria y la democracia directa no son solamente un medio para lograr un objetivo económico (aumentar los ingresos, bajar los costos, agregarle valor a la producción, aumentar las ventas), sino que se transforma en un objetivo en sí mismo como propuesta política. La idea es evitar las jerarquías y las burocracias, tratar de no delegar de forma permanente funciones en una conducción que represente al conjunto, sostener que todos los integrantes de la organización conozcan lo suficiente de todos los aspectos como para poder participar de las decisiones de manera informada y, si hay que delegar funciones en algunos integrantes, que estos mandatos sean fácilmente revocables y rotativos. La idea central es que si los pequeños productores se organizan para, de algún modo, enfrentar las relaciones de poder que los marginan y empobrecen, no pueden establecer internamente relaciones de poder jerárquico entre una directiva que manda y un conjunto de socios que obedece.

Este tipo de organizaciones promueven, además, la mutualidad entre los miembros, el intercambio de bienes y saberes y una identidad y cultura de la solidaridad con mucho compromiso social y con discusiones teóricas que tienen como referentes a filósofos y científicos sociales como el nombrado Castoriadis, Guattari, Rolnick, Deleuze, Foucault, Holloway y otros.

En caso de acompañar organizaciones de este tipo, usted, como facilitador, debe estar atento a este modo de funcionar. Sugerimos que respete la idiosincracia de quienes participan en la asociación, más allá de su propia posición ideológica o el grado de pragmatismo que tenga. Debe sa-

ber que las decisiones comerciales estarán influidas por cuestiones no relacionadas con el rédito económico, y que posiblemente los referentes con quienes tenga que trabajar cambien o que las decisiones se tomen en asamblea con todos los productores presentes.

Una de las premisas de este enfoque es la discusión profunda de las orientaciones e ideas que hay atrás de cada práctica. Así pueden abrirse debates sobre qué tipo de actitudes y comportamientos se quieren fomentar con cada estrategia o táctica, hasta qué punto estas acciones favorecen el desarrollo de la autonomía o promueven el modelo consumista, aumentan la huella ecológica y cosifican a las personas, a través de qué canales de comercialización se pueden mantener los valores que se pregonan o estos valores son contaminados al comercializar en espacios donde también se venden productos realizados por empresas capitalistas.

## La cuestión vincular. Distintos enfoques

Un aspecto que pocas veces se trata en materiales y cursos sobre asociativismo es la cuestión de los vínculos entre los integrantes y cómo estos vínculos establecen relaciones de poder. Este aspecto se relaciona con el anterior.

Las relaciones de poder internas se dan siempre, sólo que en algunos grupos se intenta trabajar sobre ellas conscientemente y en otros no, simplemente se van dando y los participantes las aceptan y/o las sufren.

No pretendemos con esto que el facilitador intervenga en estos aspectos, pero sí que conozca enfoques y pueda recomendar a especialistas que puedan intervenir – de manera equivalente a la recomendación de un abogado o de un contador– cuando sea testigo de malestares y esos malestares pongan en crisis a la organización.



*En la Cartilla “Enfoques para trabajar los vínculos en asociaciones de productores” que incluimos en el Tema 6 Asociativismo, del Repositorio de materiales, presentamos modos de trabajo y herramientas que pueden tenerse en cuenta.*

## Los límites del asociativismo

La propuesta de organizar una asociación de pequeños productores permite enfrentar con otra capacidad de negociación la posición vulnerable en la que se encuentran. Esta posición se debe al alto grado de concentración que fueron teniendo distintos eslabones de cada cadena productiva

por diversas políticas implementadas en las últimas décadas en las cadenas de comercialización, los sistemas de distribución, el transporte, la prestación de servicios, las regulaciones alimentarias o fiscales, las exigencias para sostener la personería de organizaciones, entre otras.

Si el Estado no interviene para proteger a los más pequeños y las condiciones de contexto se mantienen, es muy probable que, por más que los pequeños productores se asocien, no puedan enfrentar los factores del contexto tal como se presenten: aumento del precio de los insumos, imposibilidad de formar precios adecuados, dificultad para acceder a soluciones logísticas y de transporte que les permitan llegar a los mercados a menores costos, entre otros factores que obligan paulatinamente a los pequeños productores a abandonar la actividad.

## Actividad. Para qué asociarse: integración horizontal/vertical

En caso de que no exista una asociación pero haya productores con interés de conformar una, sugerimos en la primera reunión realizar una presentación de cada participante (de ser posible, que cuente un poco su trayectoria de vida) y luego proponer el ejercicio de listar qué tipo de actividades podrían encarar de forma conjunta y cuáles serían los beneficios y los costos o dificultades:

Tipo de integración: qué podríamos hacer juntos	Beneficios (si pueden cuantificarse, mejor)	Costos y dificultades
Vertical hacia arriba de la cadena (pensar en reemplazar actividades de los proveedores):		
Vertical hacia abajo (pensar en avanzar en procesos que hoy desarrollan los clientes):		
Horizontal (pensar en acciones conjuntas que mejoren la actividad que ya vienen haciendo):		

## Actividad. Diagnóstico sobre el estadio de desarrollo

Utilizando el cuadro de Lattuada de la página 10, evalúe el grado de desarrollo y consolidación que tiene la organización con la que trabaja. Complete los sucesivos casilleros con la información del caso y luego compare con el cuadro original. Comparta la información con los productores. Aclaración: agregamos cuatro filas para tener un diagnóstico más completo. Si tiene interés y tiempo, puede aplicar la metodología de diagnóstico que comentamos al inicio de la cartilla.

<b>Criterio</b>	<b>Estadio de desarrollo:</b>
Claridad del objetivo	
Peso de los precursores	
Conducción	
Funcionamiento	
Participación, experiencia y cobertura de servicios	
Toma de decisiones	
Capacidad administrativa	
Capacidad de negociación	
Alcance de su actividad económica	
Participación en alianzas y redes	
Alcance de la planificación a futuro	
Aspectos comerciales (diagnóstico, definición de estrategias, avance en el plan operativo)	
Gestión financiera	
Grado de institucionalización	

## Actividad. El juego de los porotos

### Materiales necesarios:

- Cartelón para anotar los puntajes o pizarrón.
- Fibra o tiza.
- 4 grupos de personas, con tres por grupo está bien.
- 200 porotos a distribuir entre la banca (100) y los grupos (25 a cada uno de 4 grupos).
- Pequeños trozos de papel, 10 por grupo y un bolígrafo o lápiz por grupo.

**Procedimiento:** El juego consiste en que cada grupo intente ganar la mayor cantidad posible de porotos en 10 jugadas. En cada una de ellas tendrán que elegir entre rojo o negro. El ganar o perder porotos dependerá de lo que elijan todos los grupos.

Si todos los grupos juegan rojo en todas las jugadas van ganando de a un poroto y así pueden ganarle 40 fichas a la banca (4 por vuelta). Si compiten tratando de ganar de a tres fichas, que son las que pierden sus competidores, corren el riesgo de perder porotos, se mina la confianza entre los grupos y la banca no aporta porotos, no cumpliendo la consigna: “ganen todo lo que puedan”.

**Objetivo:** que los participantes aprendan a lo largo de las jugadas que da mejores resultados cooperar que competir. Permite desarrollar competencias diversas: trabajo en equipo, negociación, habilidades para relacionarse socialmente, generación de redes y competencias técnicas relacionadas con estrategias asociativas.

### Desarrollo del juego:

1. Cada equipo comienza el juego con un capital de 25 porotos. La banca tiene 100.
2. En cada una de las 10 vueltas que dura el juego cada equipo debe debatir y elegir entre rojo o negro y anotar lo que eligió en un pedacito de papel que entregarán al coordinador. Tienen un minuto para decidir.
3. El resultado varía según lo que elijan todos los equipos en conjunto. Los puntajes son los siguientes:

Decisión	Resultado
los 4 grupos votan por negro	Cada mesa pierde un punto.
3 negros y 1 rojo	Cada mesa que eligió negro gana un punto. La mesa que eligió rojo pierde tres puntos.
2 negros y 2 rojos	Cada mesa que eligió negro gana dos puntos. Cada mesa que eligió rojo pierde dos puntos.
1 negro y 3 rojos	Cada mesa que eligió rojo pierde un punto. La mesa que eligió negro gana tres puntos.
4 rojos	Cada mesa gana un punto.

4. Cuando pasó el minuto y cada equipo entregó en silencio su papel al coordinador, este lee los resultados los anota en el pizarrón, paga a los que ganaron y retira los porotos de los que perdieron.
5. Las rondas 5, 8 y 10 son especiales. En la ronda 5 las ganancias y las pérdidas se multiplican por 3. En la ronda 8 se multiplican por cuatro y en la 10 por cinco. En estas rondas tienen tres minutos para consultarse entre equipos y un minuto para que cada equipo decida finalmente a solas.

Jugada	Tiempo	Consultar	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
1	1 min.	En el grupo				
2	1 min.	En el grupo				
3	1 min.	En el grupo				
4	1 min.	En el grupo				
5. Ronda especial	3 min. 1 min.	Entre grupos En el grupo				
6	1 min.	En el grupo				
7	1 min.	En el grupo				
8. Ronda especial	3 min. 1 min.	Entre grupos En el grupo				
9	1 min.	En el grupo				
10. Ronda especial	3 min. 1 min.	Entre grupos En el grupo				

6. El juego termina a las 10 jugadas o cuando una de las mesas se funde. Una mesa se funde cuando pierde y no le alcanzan los porotos para pagar. En este caso se detiene el juego, se paga a los ganadores, se anota lo que el grupo que se fundió debe y se cuenta cuanto tiene cada grupo. En el primer caso se cuenta simplemente cuántos porotos tiene cada mesa.

**Conclusión:** Terminada la parte operativa del juego viene el análisis. Allí el coordinador tiene que mostrar a los grupos, si es que aún no se habían dado cuenta, que en realidad la mejor estrategia para concretar el objetivo era asociarse y competir con la banca, ya que ganarle porotos a la banca era la única manera de sumar la mayor cantidad posible a lo que los grupos tenían al inicio del juego, si bien el crecimiento era lento pero parejo.

Si la competencia fue clara debe preguntarles que hizo que compitieran entre sí, cuáles eran los principales argumentos dentro de cada grupo, si había posiciones encontradas, cómo se fue tramitando la toma de decisiones en cada grupo, si hubo algún momento de quiebre dentro del grupo, y entre grupos, cómo funcionaron los liderazgos. Puede ir anotando las conclusiones a las que lleguen los grupos para ir discutiéndolas. Así podrán identificar la importancia de la cooperación y también las cosas que pueden obstaculizarla.

## Bibliografía

Asociación Civil Madre Tierra. Cooperativas. Material de apoyo para organizaciones N° 2. Buenos Aires, Argentina.

Bausset, Magalí y Feser, María Eleonora (2011). Herramientas contables e impositivas para cooperativas de trabajo y empresas recuperadas. TES - Trabajando por la Economía Social e Imprenta Chilavert Coop.

Burin, David; Karl, Istvan y Levin, Luis (1996). Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual para cooperativas y asociaciones. Ediciones CICCUS. Buenos Aires, Argentina.

Carballo, Carlos (coord.); Tsakoumagkos, Pedro; Gras, Carla; Rossi, Carlos; Plano, José Luis y Bramuglia, Graciela (2004). Articulación de los pequeños productores con el mercado: limitantes y propuestas para superarlas. PROINDER. Serie Estudios e Investigaciones N° 7. Buenos Aires, Argentina.

Carrapizo, Verónica; Speranza, Martina; Ganduglia, Federico (coord. edit.) (2016). “¿Nos juntamos?” Guía para Facilitadores de procesos asociativos de la agricultura familiar. IICA - INTA. Buenos Aires, Argentina.

Davis, Peter y Donaldson, John (2005). Management cooperativista. Una filosofía para los negocios. Ediciones Gránica. Buenos Aires, Argentina.

Elgue, Mario y Chiaradía, Claudia Alejandra (2007). Formas asociativas para la Agricultura Familiar. Elementos para el análisis funcional y normativo de las distintas formas jurídicas. PRODERNEA/NOA. SAGPyA - Ministerio de Economía y Producción. Buenos Aires, Argentina.

Fernández Besada, Ana (2004). Los consorcios de exportación de productos agrícolas. Programa Cambio Rural INTA. Área de trabajo en formas asociativas. Gerencia de Extensión. Buenos Aires, Argentina.

Godoy, Raquel y Bollati, Américo (2005). Cooperativas. Análisis y práctica. Editorial Consultora R.Q. SRL. Córdoba, Argentina.

Gottret, María Verónica; Junkin Ruth e Ilabaca Ugarte, Carlos (2011). Autoevaluación Facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales. CATIE. Turrialba, Costa Rica.

Gottret, María Verónica y Junkin Ruth (2012). Fortalecimiento de servicios para la gestión de empresas asociativas rurales. CATIE. Turrialba, Costa Rica.

Gottret, María Verónica (2013). Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales. CATIE. Managua, Nicaragua.

Garbarini, Javier (2006). Manual práctico para Cooperativas de trabajo. Ediciones Lazos Cooperativos. Buenos Aires, Argentina.

Gutiérrez, Raúl y Gottret, María Verónica (2012). Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. Desarrollo de planes de fortalecimiento socio-organizativo. CATIE. Turrialba, Costa Rica.

Harper, Malcolm (1991). La planificación. Un elemento de estudio para personal de cooperativas agropecuarias. MALCOM - OIT. Viena, Austria.

Lattuada, Mario (2015). Las asociaciones económicas no cooperativas de la Agricultura Familiar. Estudios de casos y lecciones aprendidas en sus procesos de surgimiento y consolidación. IICA - INTA. Buenos Aires, Argentina.

Lattuada, Mario (2015). Las asociaciones económicas no cooperativas de la Agricultura Familiar. Algunas nociones y conceptos para su estudio y consolidación. IICA - INTA. Buenos Aires, Argentina.

Reichert, Hugo R. (1997). Asociativismo. Aspectos Asociativos, Contables, Impositivos, Laborales y Previsionales. Programa Cambio Rural. (Carpeta Documento Miscelánea N° 5). Ediciones INTA. Buenos Aires, Argentina.

Umaña, Alfredo; Gottret, María Verónica y Mojica, Claudio (2012). Elaboración de planes de negocio para la gestión de empresas asociativas rurales. Planificando para la acción. CATIE. Turrialba, Costa Rica.

Yangosian, Marcelo y Colombet, Horacio (coord.); Estévez, Juan Ignacio; Laffaye, Mariano; Moreno, Alejandra y Bujanda, Lucila (2013). Aspectos Fiscales, Legales y de Administración de Emprendimientos Asociativos. UCAR, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Buenos Aires, Argentina.

Este material fue diseñado para la Formación de facilitadores en procesos de innovación comercial.

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina  
Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / [unir@argeninta.org.ar](mailto:unir@argeninta.org.ar)

La fotografía incluida en la página 2 es propiedad del autor.

**Esta publicación se terminó de imprimir en Imprenta Fromprint,  
Coronel Brandsen 527, San Fernando, provincia de Buenos Aires  
el 20 de agosto de 2017 con una tirada de dos mil ejemplares.  
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723**





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación