

# Emprendimientos asociativos en zonas ganaderas

## Algunas cuestiones básicas a considerar en sus etapas iniciales.

Ing. Agr. Danilo Bartaburu  
Ing. Agr. Rómulo Cesar  
Plan Agropecuario

Los emprendimientos asociativos han significado un importante aporte al crecimiento y desarrollo de los productores pequeños y medianos para superar los problemas de escala, especialización, acceso a tecnologías diversas, gestión predial, etc. En los últimos tiempos está resurgiendo esta herramienta, especialmente en las zonas ganaderas, por lo que creemos conveniente compartir con el lector, algunos conceptos básicos a considerar en la etapa de planificación de dichos emprendimientos.

Dada la característica finita del recurso tierra, la reducción del área ganadera y políticas públicas de estímulo, en los últimos tiempos ocurre un mayor interés en el desarrollo de sistemas asociativos de explotación ganadera. Como consecuencia de lo anterior, varias organizaciones de productores nos demandan apoyaturas diversas a proyectos y/o emprendimientos asociativos en funcionamiento. Recientemente y en la línea de lo planteado anteriormente,



Foto: Plan Agropecuario

la Sociedad Fomento Rural de Santa Blanca del Departamento de Paysandú nos requirió una presentación de los aspectos básicos a tener en cuenta, toda vez que se piensa proyectar un sistema asociativo de explotación de la tierra. Frente a este planteo, nos pareció relevante revisar algunos de los aspectos de mayor importancia. Para ello, es necesario dejar sentado que el país dispone – a través de los campos de cría lecheros y otros emprendimientos – de una vasta y documentada experiencia, que debe ser usada y capitalizada. Previamente, a los efectos de analizar estos temas, es necesario clarificar desde que posición se hace. ¿Lo miramos desde una óptica predial o desde una organización de productores?. En este artículo, lo haremos desde una organización de productores, partiendo de la base que los productores que demandan la participación en emprendimientos asociativos tienen una real y sentida necesidad de crecimiento y que muchos aspectos de la interna productiva predial, ya están

resueltos. De lo contrario, el participar de un emprendimiento asociativo y distraer recursos hacia él, podrá dificultar las soluciones.

### Aspectos básicos a considerar.

A los efectos de ir revisando estos aspectos, lo haremos tratando de plantearnos e ir tratando de responder preguntas.

### ¿Es prioritario para la organización de productores promover un emprendimiento asociativo?

Creemos básico plantearse esta pregunta pues vemos que muchas veces se pone la carreta delante de los bueyes y se solicita tierras para lograr una expansión /crecimiento de la empresas y/o de la organización, sin tener resuelto otras cosas prioritarias dentro de lo que ya se dispone. Desde una organización de productores, ingresar a un proceso asociativo debería estar respaldado por la real demanda y por un fuerte compromiso de participación de los asociados a dicha organización y al emprendimiento,



Foto: Plan Agropecuario

a la vez de una sólida capacidad de gestión. ¿Existe verdaderamente la necesidad y demanda de un emprendimiento asociativo, como herramienta de crecimiento y desarrollo de los asociados? Es una pregunta que deberíamos plantearnos y tratar de responder. Para la organización de productores implicada, significará un compromiso de alta relevancia, que requiere de la participación comprometida de sus asociados en diversos aspectos (organizativos, administración, de gestión etc, etc.) a la vez de la necesaria disponibilidad de los ganados para poblar el predio. Existe la posibilidad de que además la propia organización de productores tenga participación productiva directa en el emprendimiento, con ganados –vacunos y/o ovinos– propios, como una forma de tener un respaldo patrimonial.

### ¿Qué función objetivo cumplirá el emprendimiento asociativo?

Entre otras cosas y una vez definido la pertinencia o no de desarrollar un emprendimiento asociativo, es necesario definir el objetivo productivo de dicho emprendimiento y ello deberá responder a la necesidad sentida por los asociados/beneficiarios del emprendimiento, pero también deberá tener fuerte relación con las características del predio al cual se accede, como también a la capacidad organizativa y de gestión de la agrupación de productores. ¿Es un emprendimiento de cría de hembras y/o machos, un campo de cría o de invernada, de vacunos o de

vacunos y lanares?.

Una herramienta que puede contribuir a responder alguna de estas preguntas, es la realización de un relevamiento y posterior sistematización de la situación de partida de cada uno de los integrantes de la organización de productores, tal como lo realizó la SFR de Santa Blanca.

Este relevamiento de carácter predial, debería incluir aspectos productivos: superficie explotada, uso del suelo, rubros y sistemas principales de producción; así como aspectos de índole social (edad, disposición a incursionar en emprendimientos de este tipo, aportes que estaría dispuesto a realizar para la concreción de los mismos (capital, mano de obra, servicios, etc.).

Del resultado de este relevamiento, hacia la interna de cada organización, se podrán extraer conclusiones acerca de las principales restricciones que deberían ser abordadas mediante el emprendimiento asociativo, así como las principales debilidades y fortalezas para el diseño y ejecución del mismo.

Por tanto, el nivel de complejidad del sistema productivo, no solo deberá estar en relación a la demanda de los productores sino también a la capacidad de gestión de la organización de productores. Ello puede significar iniciar el emprendimiento con alguna propuesta sencilla de gestionar para luego, en el correr del tiempo y con capacidad de gestión probada, complejizar el sistema, si fuera necesario.

### ¿Qué rol jugará la organización de productores, en el emprendimiento?

Básicamente hemos observado 2 niveles diferentes. El más elemental es la apoyatura institucional y la gestión técnica-productiva-económica del emprendimiento, brindando un servicio a los beneficiarios. Otra opción de mayor compromiso - y no excluyente de la anterior- es la participación directamente en el negocio siendo propietaria de parte o de la totalidad de ganados vacunos/lanares o realizando una actividad productiva agrícola, como cultivos. En el caso de ser propietaria de ganados, es común de observar que ello se tome como una caja de ahorros de la organización, significando un respaldo patrimonial de fácil realización en dinero efectivo, en caso necesario. Vinculado fuertemente con los aspectos anteriormente nombrados, está la definición del objetivo en cuanto a quien es el beneficiario principal afectando ello el precio del servicio brindado. Para ser más claros, ejemplificamos, preguntando: ¿el precio del pastoreo a cobrar (en caso de un campo de cría) cubrirá únicamente los costos, o los costos e inversiones previstas, o adicionalmente un plus que le permita crecer a la organización de productores? De nuestra experiencia, un funcionamiento racional y correcto de un emprendimiento asociativo está basado en una organización de productores con buena posición, la cual seguramente podrá construirse gradualmente. También, es razonable independizar la gestión y administración del emprendimiento de las autoridades de la organización de productores, que aunque están fuertemente vinculados, uno no debería estar sometido a los avatares del otro.

### ¿Quiénes son los beneficiarios del emprendimiento asociativo?

Ello forma parte de una definición que la organización de productores deberá tomar. ¿Son todos los socios de la organización de productores, son todos los productores ubicados en la zona, son los socios que primero están decididos a apoyar el emprendimiento? ¿Todos tienen la misma prioridad de tratamiento? ¿Los beneficiarios más grandes

subsidiar a los más chicos? ¿Cómo se distribuye el cupo de lugares (cantidad de ganados/productor)? A modo de ejemplo, conocemos un caso en el que luego de determinado un cupo promedio, la prioridad en el cupo y en el precio del servicio la tienen los productores más pequeños, pero que al no cubrir los cupos promedios anteriormente mencionados, los excedentes de cupo son distribuidos entre los productores más grandes. En fin, estos aspectos resultan ser difíciles de dirimir y también hemos visto que pueden ir cambiando en el transcurrir en el tiempo, adecuando el reglamento a la realidad del emprendimiento y de los socios.

### **¿Cómo se fijan y documentan las reglas de funcionamiento del emprendimiento?**

Sin dudas que todos los aspectos deben ser sometidos a la discusión y consideración de la mayor cantidad de asociados posibles, como una forma de democratización de las reglas de funcionamiento, pero también de generar y fomentar el necesario compromiso. Es necesario dejar documentado las normas de funcionamiento en un reglamento, dado que el transcurrir del tiempo provoca olvidos y genera situaciones

indeseables. Dicho reglamento debe contener todos los aspectos pertinentes, la mayoría de los cuales estamos repasando aquí, pero debe considerar y reglamentar las visitas al predio, etc. También debe generar documentos anexos, que son aquellos que deben considerar e incluir aquellos aspectos más cambiantes, de mayor rapidez y agilidad, como lo es el precio del servicio (precio del pastoreo), etc.

### **¿Quién hace la gestión efectiva del emprendimiento asociativo?**

En la mayoría de las situaciones es necesario delegar dicha responsabilidad en una comisión nombrada por la Junta Directiva de la organización de productores, pero que tenga fuerte vínculo y permanente contacto con ella. A la vez, dicha comisión puede distribuir funciones para poder cumplir con las distintas obligaciones que se generan sin recargar excesivamente a ninguna persona en especial. Sin dudas que la posibilidad de delegar la gestión del predio en un profesional en la materia puede ser la situación ideal, pero solo observable en aquellos emprendimientos de larga y sólida trayectoria. El vínculo entre la gestión administrativa del predio/emprendimiento asociativo y la gestión

operativa (encargado del campo) debe canalizarse a través de una única persona a los efectos de no generar dificultades en la comunicación.

## **Comentarios finales**

Como hemos visto, los aspectos a considerar para el desarrollo de un emprendimiento asociativo son de diversa índole y origen y seguramente solo hemos citado algunos pocos, los que nos parecían más relevantes para las experiencias en la ganadería extensiva. Por otra parte, para cada caso en particular se tomaran en cuenta aspectos y problemáticas locales, difíciles de recoger en un documento tan genérico, como el presente. Finalmente, las definiciones a las cuales llega cada organización de productores si bien deben ser recogidas en un reglamento, no están escritas en piedra, en el sentido que deberán ir modificándose en la medida que el emprendimiento va transcurriendo y se van detectando aspectos a mejorar. Esperamos haber contribuido modestamente al tema del desarrollo de los emprendimientos asociativos que consideramos una herramienta de alta utilidad en el crecimiento y desarrollo de la familia rural. ■