

LOS EMPRENDEDORES ASOCIATIVOS Y LAS CADENAS PRODUCTIVAS

Por GUSTAVO BERTOLINI¹

Introducción

La utilización de nuevas tecnologías en los procesos industriales, en reemplazo de la mano de obra, y la aparición de poderosos grupos económicos multinacionales que imponen los productos y controlan el movimiento de los mercados, son dos factores que han incidido notablemente en el ámbito de la generación de bienes y servicios.

La globalización -basada en el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación- han facilitado la conexión de personas y organizaciones en todo el planeta, modificando sustancialmente las características del mundo del trabajo, excluyendo a una gran cantidad de trabajadores, ya sea por considerarlos *“mano de obra no calificada”* o simplemente reemplazándolos por trabajadores más jóvenes, que se suponen más fácilmente adaptables a los nuevos sistemas productivos y comerciales.

La flexibilización de las leyes de trabajo, la gran movilidad de los trabajadores, que entran y salen de las empresas con más frecuencia, la necesidad de re-entrenarse para la utilización de las nuevas tecnologías, van configurando otra sociedad, integrada por hombres y mujeres, jóvenes y adultos mayores en permanente búsqueda de trabajo, resignados a aceptar las condiciones que impone esta forma de vida, en un mundo en el que *“falta empleo”* pero persiste la sensación de que *“sobra trabajo”*

El Secretario General de la Organización Internacional del Trabajo – OIT, Juan Somavía (2000) alertó sobre este fenómeno *“la globalización destruye las industrias tradicionales y crea, en consecuencia, un aumento del número de desocupados superior al que los sectores industriales de tecnologías avanzadas son capaces de absorber”*.

¹ TS en cooperativismo y mutualismo. Ex responsable del Área de promoción y capacitación del IPAC (Pcia. de Bs. As., 1996-99) y del INAES (2003-04)

Por otro lado, el sistema educativo realiza los cambios basándose en los escenarios actuales, es decir sin elaborar estrategias para “adelantarse” a la vertiginosidad de las transformaciones que sufren los sistemas sociales, económicos y políticos². Los jóvenes, que año a año ingresan al mundo del trabajo, no están preparados para los requerimientos de quienes necesitan mano de obra y, lo que es peor, tampoco están preparados para la autogestión, es decir para elaborar y poner en marcha proyectos de producción de bienes y/o servicios que satisfagan diversas necesidades de la comunidad y les permita crear su propia fuente de trabajo sustentable.

Por tal motivo, se genera un flujo permanente de nuevos desocupados que incrementa la población del sector de los que “*buscan trabajo*” infructuosamente, exigiendo una disminución constante de las expectativas sobre la calidad de vida y provocando un sentimiento de frustración que afecta la autoestima e inmoviliza a los que deberían ser el motor del desarrollo de la sociedad, los inspiradores de ideas innovadoras y quienes tienen, sin lugar a dudas, el patrimonio de la creatividad y la energía.

De hecho, la generación de emprendimientos productivos no va a resolver totalmente esta situación pero, sin dudas, puede ser una alternativa válida para la creación de posiciones de trabajo, fortaleciendo la cultura de las comunidades y dinamizando el desarrollo local, a través del establecimiento de círculos virtuosos de la economía, en los cuales las riquezas originadas por la producción de bienes y servicios quedan en la misma comunidad.

² Joseph O’Connors y John Seymour en su libro “PNL para Formadores” hablan sobre “El desfase de las habilidades” (Pág.27) “El sistema educativo responde con demasiada lentitud a los cambios, y en especial al ritmo cada vez más acelerado de los cambios actuales. Enseña un programa de estudios que era relevante para la generación anterior y que nunca puede estar al día, puesto que hay que diseñarlo mucho antes de ponerlo en práctica. Cuando por fin se aplica, el mundo ya ha cambiado. Eso significa que el sistema educativo no forma a las personas en las habilidades y conocimientos actuales. Existe un desfase. Por ejemplo, los directivos que ahora tienen cuarenta y tantos años se educaron en una época en que no existían los estudios de informática y la enorme proliferación de ordenadores personales sólo era un sueño audaz de los habitantes de Silicon Valley. En consecuencia, muchos de estos directivos poseen una escasa comprensión del papel y las posibilidades de los ordenadores. Sólo en los últimos años han empezado a llegar al mercado laboral personas que estuvieron en contacto con los ordenadores durante sus estudios primarios.

Características de los emprendedores

Cuando se hace referencia a los *emprendedores*, hay consenso en que se trata de personas con condiciones para elaborar, desarrollar y gestionar proyectos de producción de bienes y servicios; personas que necesariamente deben reunir condiciones especiales y ser portadoras de determinadas habilidades y capacidades. Un emprendedor “siente y vibra” con el solo hecho de pensar en su proyecto; se ilusiona y dedica todo su tiempo y esfuerzo para lograr sus objetivos. Tropezaba y se cae, pero se vuelve a levantar y siempre valora lo aprendido. No admite la frustración paralizante: hace un balance de experiencias positivas y negativas, estando siempre dispuesto a abordar un nuevo proyecto. Un emprendedor impulsa un sin número de ideas y oportunidades, aún en las crisis más profundas. Para él, cualquier situación, por difícil que parezca, es mejor que depender de otros o no hacer nada.

Un emprendedor sabe de paciencia y perseverancia, de esfuerzo y dedicación, de éxitos y tragos amargos.

Los emprendedores exitosos no dependen exclusivamente de determinadas políticas públicas: las utilizan para fortalecerse pero saben que, por ser chicos y estar solos, deben triplicar sus esfuerzos para lograr sus metas. Están siempre ávidos de capacitación, aunque a menudo las urgencias cotidianas no les permiten dedicar el tiempo que quisieran para ello. En general, son individualistas y les cuesta admitir que necesitan asociarse a otros para contrarrestar sus debilidades y potenciar sus fortalezas. En definitiva, son personas que deben formarse como empresarios mientras “vive” su emprendimiento, aprendiendo de sus propios errores y construyendo su futuro.

Deben ejercitarse en planificación y gestión. Necesariamente, se transforman en trabajadores, administradores, porteros y gerentes de su empresa: sólo recurrirán a un empleado luego de agotar las instancias dentro de su ámbito familiar y cuando estén seguros de que podrán retribuir el trabajo del otro sin afectar sus propios ingresos.

Es normal que, a la hora de enfrentar el desafío de iniciar un emprendimiento, aparezcan dudas y vacilaciones, que surjan muchas preguntas y que por sobre todo el emprendedor se pregunte:

¿Podré llevar adelante este proyecto? ¿Estaré preparado para ser empresario?

Las respuestas a estos cuestionamientos sólo podrán encontrarse en su autoestima: lograr la confianza en si mismo será uno de los factores para lograr el éxito y enfrentar el lógico temor ante lo desconocido.

Clasificación de los emprendimientos

Cuando hacemos referencia a emprendimientos productivos hacemos alusión a realizar actividades económicas, producir bienes y/o servicios; se trata de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Esta clasificación es tomada considerando diversos parámetros. A continuación se opta por una clasificación basada en la cantidad de trabajadores y la facturación anual.

Es importante destacar que la forma asociativa no incide en esta clasificación, es decir que, por ejemplo, una cooperativa o una sociedad de responsabilidad limitada -SRL- puede estar encuadrada dentro de las microempresas, las PyMES o ser una gran empresa.

Son sociedades, generalmente, de varios dueños
Más de 250 trabajadores
Facturan más de \$ 4.000.000 al año

GRANDES EMPRESAS

PyMES

Unipersonales o de varios dueños
Más de 10 y menos de 250 trabajadores
Facturan más de \$ 240.000 y hasta \$ 4.000.000 al año

Unipersonales o de varios dueños
Menos de 10 trabajadores
Facturan menos de \$ 240.000 al año

MICROEMPRESAS

Ventajas de trabajar asociados

Los emprendimientos asociativos conceden a los emprendedores importantes beneficios, tanto desde el punto de vista empresarial como gremial. Se pueden citar algunas de estas ventajas:

Provisión de insumos: La *fuerza de compra* que se adquiere al realizar las compras en forma conjunta, otorga importantes beneficios a los emprendedores. De hecho, es común que exista una asimetría de fuerzas de negociación cuando un micro o pequeño empresario debe establecer una relación comercial con un proveedor de determinados insumos que sólo lo ve como un cliente más. En este caso, quien establece las condiciones de la operación es el proveedor que sólo dejará un pequeño margen de negociación, generalmente establecido con anterioridad. Y es el comprador el que deberá aceptar los precios y demás condiciones fijadas. Si, en cambio, la adquisición de insumos se realiza desde un emprendimiento asociativo, la fuerza de compra dada por los importantes volúmenes a adquirir, equilibran las fuerzas de la negociación y es allí donde se pueden lograr ventajas competitivas.

En el marco de lo antes expuesto, son los proveedores de insumos los principales interesados en lograr las ventas al grupo; la competencia se da entre ellos, con las consecuentes ventajas para los adquirentes. Además de

estas ventajas, que surgen de la competencia entre quienes desean tener el grupo como cliente, se ocasionan importantes reducciones en algunos costos, que están relacionados con el valor de los insumos (fletes, gastos administrativos, comisiones, etc.).

Esta es una manera concreta de lograr beneficios individuales, propiciando una reducción de costos de producción, con el consecuente incremento de la rentabilidad en cada iniciativa.

Infraestructura: Es este uno de los principales obstáculos que deben enfrentar los micro y pequeños emprendedores, ya que generalmente la capacidad de inversión es limitada. Muchas veces se resigna incorporación de nuevas tecnologías o sistemas de trabajo innovadores, ante la necesidad de atender las urgencias cotidianas. En la mayoría de los casos, estas inversiones se pueden realizar si se conforman vínculos asociativos. Así, los productores pueden incorporar máquinas y/o equipos para compartir su uso, infraestructura adecuada para el desarrollo de la actividad y tecnologías varias. Pero, para ello, deben superar el concepto de competencia entre los más pequeños y unir fuerzas para enfrentarse a los verdaderos competidores: los fuertes grupos económicos multinacionales con una creciente acumulación de capital.

Si los pequeños y medianos comerciantes hubieran entendido esto a tiempo, seguramente serían ellos los dueños de los grandes hipermercados que han proliferado a lo largo y ancho de nuestro país, eliminando sistemáticamente a los pequeños almacenes, tiendas y otros rubros que sólo se preocuparon por competir entre ellos, disputándose los clientes y, a veces, hasta los proveedores para lograr ventajas circunstanciales. ¿Qué necesitaban para impedir el avance de grupos multinacionales que los desplace de la actividad? Justamente, contar con una infraestructura común adecuada y utilizar la fuerza de compra y, por supuesto, superar las *barreras culturales* que les impidieron asociarse a tiempo.

Información y capacitación: Estos son dos de los factores que más gravitan en la gestión empresarial. Cada vez es más importante estar informados y preparados para llevar adelante los emprendimientos. El

fenómeno de la globalización impone nuevas concepciones y formas de dirigir las empresas.

El conocimiento de los hábitos y tendencias de los consumidores, los diferentes segmentos de los mercados, la presentación de los productos, la capacidad para lograr la diferenciación (es decir la competitividad en todos sus aspectos) sólo se puede lograr a partir de la adecuada capacitación y de la obtención de la información en tiempo y forma. Hoy, cada vez más, se tiene en cuenta que las empresas deben realizar un aprendizaje permanente; ser organizaciones que aprenden, que se entrenan permanentemente, con pensamiento sistémico, con capacidad de aprender de las personas como la ventaja competitiva más sustentable en el tiempo.

Por supuesto que lograr una organización en aprendizaje permanente no es simple, requiere de recursos, de formación y capacitación, y fundamentalmente, de un *pensamiento estratégico* que permita priorizar lo importante por encima de las urgencias. Esto no es fácil de lograr cuando un micro o pequeño emprendedor debe transformarse en “hombre orquesta” dentro de su empresa y poner todo su esfuerzo y capacidad para atender y resolver los múltiples problemas que se suscitan a diario. Es difícil pensar en planeamiento estratégico cuando se trabaja aislado y se debe atender simultáneamente a los proveedores, los bancos, las tareas administrativas, los clientes, los problemas de la producción y los avatares de la economía y de las finanzas.

Aquí es donde el asociativismo debe permitir a los emprendedores delegar algunas tareas a la organización, dedicando el tiempo necesario para pensar en el futuro, para tratar de anticiparse a los cambios, para munirse de la información y la capacitación necesarias.

Acceso a la financiación: De hecho, la búsqueda y relación de fuentes de financiamiento se va a dar en mejores condiciones si se efectúa desde un emprendimiento asociativo. A partir de una organización que represente a un sector de la producción, no sólo se pueden conseguir ventajas en las negociaciones con las entidades financieras, sino que hasta se pueden presentar propuestas que permitan la incorporación de nuevas líneas o

programas que atiendan las necesidades del sector. Si las entidades bancarias hacen su negocio a partir del otorgamiento de créditos ¿qué mejor que sean los mismos interesados en tomar esos créditos quienes aporten ideas sobre las necesidades que debe atender tal o cual línea de financiamiento? Es más, esto le garantiza al banco que incorporará a su cartera un nuevo grupo de clientes a los que les podrá ofrecer muchos de sus productos.

La sumatoria de las garantías patrimoniales, la presentación de un proyecto de inversión serio, (que demuestre la necesidad de contar con el financiamiento y la forma en que dichos préstamos podrán ser devueltos) son factores que permiten un acceso más directo al crédito.

La comercialización de la producción: Así como se puntualiza la importancia de la fuerza de compra, no es ocioso hacer alusión a la *fuerza de venta*. En la mayoría de los emprendimientos, la comercialización de la producción es uno de los factores determinantes para el éxito empresarial. Una economía globalizada supone hoy que el mercado puede estar en cualquier parte del mundo. Argentina tiene un marcado perfil exportador, es decir que juega un rol de proveedor del mercado mundial. Se debe tratar de no ser solo proveedores exclusivos de materias primas, para que otros emprendedores, en otros países, sean los que se encarguen de adicionar valor y transformarse así en los “dueños” del producto ante los ojos de los consumidores.

Se puede tomar como ejemplo el caso de la miel. Argentina es el primer exportador de miel del mundo, el segundo productor; y las mieles argentinas se consideran de las mejores del mundo por sus características fisicoquímicas. El consumo en el mercado interno es muy reducido por lo que se exporta más del 95% de lo que se produce. Existe una importante y creciente demanda de miel tanto en EE.UU. como en Europa.

Sin embargo, los consumidores de miel de esos países no identifican a la miel Argentina. Este fenómeno se da porque la miel es exportada a granel y son los compradores del exterior quienes se encargan de fraccionarla, luego de mezclarla con mieles de inferior calidad procedente de otros países. Salen así a abastecer a los diferentes mercados, con un producto mediocre que dista

mucho de la excelente calidad de las mieles argentinas. En la actualidad, son Alemania, Italia, Francia y España los principales países que proveen al viejo continente de miel cuando, en rigor, producen volúmenes muy pequeños; y por otro lado aparecen como proveedores del inmenso mercado norteamericano los fraccionadores de EE.UU. que combinan la producción local con mieles provenientes de Argentina y China, abasteciendo de esa manera a los consumidores de ese país.

Pero incursionar en los mercados internacionales no es tarea sencilla, y mantener una relación comercial que se debe basar en la calidad, la continuidad y la seriedad, es más difícil aún: se trata de productos exigen cierta escala en la producción. Aquí es donde el asociativismo cumple un rol insustituible. Son muchas las producciones que se podrían comercializar en los mercados externos si los productores se agruparan bajo diversas formas asociativas que permitan alcanzar los niveles de escala adecuados, compartiendo los costos y los riesgos que implica el comercio internacional.

Representación institucional: La representación institucional seria y significativa permite posicionar al sector frente a los organismos públicos y privados, realizar propuestas sobre la implementación de políticas activas orientadas a determinadas actividades, transformarse en organismo de consulta a la hora de diseñar esas políticas. En otros casos, evitar errores, propios del tecnicismo y la burocracia de los organismos públicos. Una representación institucional vigorosa se transforma en un interlocutor válido para los distintos estamentos del gobierno y facilita y agiliza los mecanismos para avanzar hacia un desarrollo sustentable, a partir de un consenso estratégico.

Obstáculos a la hora de asociarse

Así como se han mencionado algunas de las ventajas que proporciona el asociativismo, no se puede dejar de señalar los obstáculos o inconvenientes que se presentan a la hora de tomar la decisión de trabajar con otros.

Se enumeran algunos de estos inconvenientes no con la intención que sean simplemente eliminados o desterrados de los emprendimientos

asociativos, sino para que sean conocidos y tomados en cuenta a los fines de poder enfrentarlos cuando se presenten.

Es para destacar, que los problemas que se mencionan están basados en los conflictos de las relaciones dentro de los grupos humanos, ya que se considera que las formas jurídicas no plantean en si mismas problemas para su implementación. En la mayoría de los casos, los problemas se suscitan, precisamente, en las relaciones humanas y en el fortalecimiento del grupo.

“Si el grupo humano no está preparado para llevar adelante un emprendimiento asociativo no habrá forma jurídica que lo resista”.

Efectivamente, al analizar las causas de los fracasos de los diversos emprendimientos asociativos, se puede observar que, generalmente, se les carga la culpa a las figuras jurídicas escogidas y así se enfatizan testimonios de afectados que dicen:

“Las sociedades son inútiles, siempre termina ganando el que tiene más dinero y salimos perjudicados los más humildes a pesar de ser los que más trabajamos”.

“Las cooperativas son un fracaso, siempre terminan manejadas por un grupo que se instala en la conducción o en manos de un gerente, perjudicando a los asociados”.

“Dejé de ir a la asociación porque las reuniones sólo eran una pérdida de tiempo, nunca se trataron temas importantes para el sector”.

“A mi no me hablen de sociedades, sólo sirven para que algunos vivos se aprovechen del resto”.

De hecho, éstas y otras tantas aseveraciones que se pueden mencionar, sólo ponen de manifiesto la falta de conocimientos y de preparación para trabajar asociados de quienes las emiten. Todas estas situaciones están previstas en las legislaciones vigentes para cada forma jurídica. Pero si quienes integran una sociedad o asociación no conocen ni se preocupan por conocer cuales son sus derechos y obligaciones, no se dará ni el compromiso ni la responsabilidad para lograr el normal funcionamiento y, entonces sí, es probable que aparezca algún “oportunista” que aproveche la situación.

Cuando se dan estas situaciones, son fallas propias de los integrantes del grupo: no se puede salvar responsabilidades echando las culpas a tal o cual forma jurídica, ya que el fracaso se hubiera producido igual sea cual fuere la forma asociativa o societaria adoptada.

Todo lo antedicho explica, en cierta medida, el porqué de los prejuicios que gran parte de los emprendedores tienen sobre la asociación. Prejuicios obviamente fundados en el desconocimiento, la desinformación o, lo que es peor, la mala información.

Se debe tener en cuenta que hay poderosos intereses que luchan permanentemente para que no se difunda el asociativismo entre los emprendedores más débiles, ya que esto atenta directamente contra sus beneficios. ¿O acaso a los acopiadores y exportadores les alegra la posibilidad que los productores se asocien y comercialicen directamente su producción a los compradores del exterior, eliminando intermediarios?

Obviamente, ellos tratarán de desbaratar cualquier intento de asociativismo ya que peligraría su propia actividad. Es así como éstos y otros actores, algunos cumpliendo una función necesaria y otros simplemente realizando intermediaciones parasitarias -que perfectamente podrían ser eliminadas-, divulgan las supuestas “desventajas” del asociativismo, apostando a que continúe la desinformación, las dudas y los prejuicios, con el único fin de mantener la dispersión y continuar obteniendo ganancias sin grandes sacrificios ni riesgos, sino a costa de los demás.

También se debe considerar que estos prejuicios fueron inculcados principalmente desde los gobiernos de facto que soportó nuestro país y durante los cuales se evitaba todo intento de asociativismo, ya que para la permanencia de esos regímenes era necesario mantener a la comunidad dividida, con enfrentamientos internos, lo que hacía más factible su control.

Una sociedad unida y fortalecida, a través de sus instituciones intermedias, difícilmente permita la implementación de políticas que beneficien a unos pocos y perjudiquen a la inmensa mayoría.

Es momento de superar esos prejuicios y decidirse al trabajo en conjunto, de capacitarse y prepararse para enfrentar los obstáculos y conflictos

que esto sugiere; pero es hora también de trabajar por el desarrollo sustentable, por la revalorización de la cultura emprendedora, por el desafío que implica el desarrollo de emprendimientos asociativos. La mayoría tiene claro que solos no se puede: sólo les cuesta encontrar los mecanismos que permitan unir fuerzas y potenciar sus capacidades.

Se debe reemplazar intereses personales por crecimiento grupal, egoísmo por ayuda mutua, individualismo por solidaridad.

Así como los prejuicios sobre la asociación son un factor negativo para la implementación de emprendimientos asociativos, hay otros elementos que, en mayor o menor grado, influyen de la misma manera.

Así por ejemplo, no es fácil a los miembros de un grupo aprender a compartir decisiones, aceptar que el otro “*tal vez algo de razón tenga*”, admitir que nadie es dueño de la única verdad. Muchas veces esto se traduce en reacciones que generan divisiones dentro del grupo: se producen alejamientos de los miembros o la indiferencia por las acciones que se llevan a cabo.

Hay personas que se resisten a ser controlados por los demás miembros del grupo, así como hay otras que prefieren no estar controlando a sus pares. Ambas posturas son igualmente perjudiciales para la salud de la organización. Para ser parte de un emprendimiento asociativo, se debe aprender a “*discutir sin pelear*”, ya que esta será la base de un manejo democrático, con plena participación de todos los interesados. Es preciso que se analicen y discutan todas las decisiones gravitantes para el conjunto, pero esto no puede implicar peleas continuas que ocasionen fracturas en el interior del grupo humano. Hay que aceptar las decisiones de las mayorías, aunque a veces parezcan erróneas: acompañar esas decisiones, y si fueron desacertadas, tener la suficiente capacidad y humildad como para reconocer el error y tratar de retomar el camino acertado.

Sólo así el grupo humano irá madurando y se fortalecerá. Sólo así se podrán lograr beneficios para el grupo, y por consiguiente, para cada uno de sus integrantes.

Factores a tener en cuenta al seleccionar la forma asociativa

No corresponde hablar de mejores o peores formas asociativas, ya que cada una tiene características particulares y, lo que en todo caso se debe hacer, es elegir la que mejor se adapta a las expectativas y propósitos del grupo.

Durante el proceso de selección de la forma asociativa más adecuada, es necesario analizar algunos factores que serán determinantes para una correcta elección.

Se citan a continuación algunos de estos factores, claro está que en cada caso se deberán tener en cuenta además, elementos específicos a la actividad y a las características del grupo y del emprendimiento.

¿Por qué?, ¿Para qué?, ¿Quiénes? y ¿Cómo?, son preguntas básicas que deben plantearse los miembros del grupo antes de optar por una forma asociativa.

Es muy importante establecer si la organización estará dispuesta a recibir nuevos asociados (organización abierta) o si la cantidad de miembros se limitará al grupo fundador (organización cerrada).

Si se prevé la contratación de trabajadores (sociedades comerciales, cooperativas de provisión de servicios o asociaciones) o si sólo trabajarán los asociados (cooperativas de trabajo).

Si, en el caso de tener una capacidad productiva ociosa, se prestará servicios a terceros (en tal caso no podrían conformar una agrupación de colaboración empresaria – ACE), y cómo prevén realizar la distribución de los excedentes.

Tener en claro estos y otros aspectos relacionados con los objetivos del grupo y de la organización, permitirá elegir la forma asociativa adecuada y no cometer errores que sólo ocasionarán pérdidas de tiempo y frustraciones a corto plazo³.

³ Por ejemplo, si un grupo de productores cunícolas decidiera instalar una planta para la faena de conejos y, a tal efecto, conformaran una agrupación de colaboración empresaria – ACE – y al poco tiempo de iniciar las actividades, notaran que tienen una capacidad ociosa de faena, se encontrarán con el obstáculo que no podrán prestar servicios a terceros (deberían haber elegido otra forma asociativa como ser sociedad comercial o cooperativa). Por otro lado, la ACE no es sujeto de derecho, por lo que cada uno de sus miembros deberá comercializar su producción en forma individual y, de la misma forma, manejar la provisión de insumos, salvo que conformaran otro tipo de organización exclusivamente para estos fines.

Cadenas Productivas

Las *cadenas productivas* se construyen en base a una concentración geográfica de emprendedores e instituciones que interactúan entre sí, y que al hacerlo, crean un clima en el que todos pueden mejorar su desempeño. Es decir, que pueden lograr la sinergia necesaria para generar un proceso de crecimiento acompañado de un desarrollo económico y social sustentable, basado en la equidad, en el compromiso y en la participación de toda la comunidad.

Si consideramos a las cadenas productivas como herramientas del desarrollo local debemos analizar si las mismas se sustentan sobre una realidad existente en la región, o se basan en relaciones que se pueden crear a partir de una estrategia de desarrollo.

La pregunta es, ¿se debe trabajar sobre los vínculos que potencialmente podría existir entre los actores locales, o el trabajo se debe basar en la identificación y conexión de las relaciones preexistentes?

La experiencia indica que es muy difícil construir una cadena productiva a partir de diseños “enlatados”, desarrollados por equipos técnicos de organismos centralizados que, basados en fríos indicadores, pretenden “convencer” a los pobladores de una región que deben aplicar tal o cual “receta” para alcanzar una mejor calidad de vida.

El proceso para poner a funcionar una cadena productiva debe surgir “de abajo hacia arriba”. Es desde el propio territorio de donde deben emerger las estrategias de desarrollo, teniendo en cuenta no solo los aspectos que hacen al crecimiento económico, sino todos aquellos relacionados con la idiosincrasia

Otro ejemplo puede ser un grupo de personas que conforman una cooperativa de trabajo y luego detectan que necesitan incorporar personal en relación de dependencia. La normativa que regula el funcionamiento de este tipo de entidades no lo prevé. También se puede tomar el caso de una cooperativa de productores que no estén dispuestos a admitir el ingreso de nuevos asociados por considerar que “*si ellos realizaron el esfuerzo inicial no es justo que quieran entrar ahora que está todo armado*”, sin tener en cuenta que la cooperativa es una entidad abierta y que la legislación y la doctrina prevén los mecanismos de ingreso y egreso de asociados y no habría motivos para negar la admisión, en tanto y en cuanto los aspirantes acepten el Estatuto Social y el compromiso de suscribir e integrar el capital, en las condiciones establecidas. En todos estos casos, los grupos habrían optado por formas asociativas equivocadas por no haber realizado el análisis previo de los objetivos de la organización.

del lugar, los valores existentes y las cuestiones directamente ligadas a la identidad y a la cultura de la comunidad.

Podemos decir entonces que una cadena productiva es:

Un mecanismo de cooperación entre micro, pequeñas y medianas empresas, entidades intermedias representativas de la comunidad, organismos estatales de promoción, fiscalización y control, instituciones educativas y organismos de investigación y desarrollo científico tecnológico, en donde cada participante -manteniendo su independencia jurídica y su autonomía- decide voluntariamente sumarse en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Este mecanismo de cooperación, es una forma alternativa de impulsar el desarrollo local o regional a partir de la identificación y fortalecimiento de redes de concentración geográfica, de empresas e instituciones que interactúan en un campo determinado. En el mismo participan los productores, los proveedores de insumos y materias primas, los transformadores de productos, las empresas comercializadoras, los organismos estatales vinculados al proceso, y todo actor relacionado con la actividad.

Para que las conexiones entre los eslabones de una cadena productiva sean sólidas, deben estar basadas en la confianza. Se requiere, por un lado, un reentrenamiento empresarial y un proceso de capacitación de todos los actores, para que actúen con el convencimiento necesario para la elaboración de proyectos comunes a mediano y largo plazo. Y, por otro lado, es esencial que el Estado comprenda cuál es su rol en este proceso y contribuya al logro de los objetivos del conjunto, evitando las interferencias que se originan en criterios personalistas de funcionarios, que están al frente de determinados organismos públicos.

Características de los eslabones

El economista Albert Hirschman define que los eslabones esenciales son hacia atrás y hacia delante. El *eslabón hacia atrás*, se observa cuando la demanda del mercado doméstico crece a un nivel suficiente, para que sea económicamente atractivo fabricar internamente los bienes que hasta el

momento ingresaban desde otra región o eran importados. Este eslabón es importante como motor de la industrialización de una región. En cambio, el *eslabón hacia delante* se observa cuando la presencia de cierto insumo estimula el desarrollo de otra línea de producción que usa los mismos insumos.

Otro concepto importante es el *eslabón de consumo*. Mientras los ingresos de una región aumentan la demanda doméstica en general sube.

El *eslabón fiscal* representa el vínculo entre el crecimiento económico – el aumento de los ingresos y el comercio local regional e internacional– y los ingresos mayores para el Estado, que los podrá invertir en el desarrollo de infraestructuras de la región, a fin de apoyar un crecimiento continuo.

El caso apícola

El ejemplo más sencillo que vincula la producción con el consumo, es el caso en que el productor comercializa sus productos directamente al consumidor, sin ningún tipo de intermediaciones.

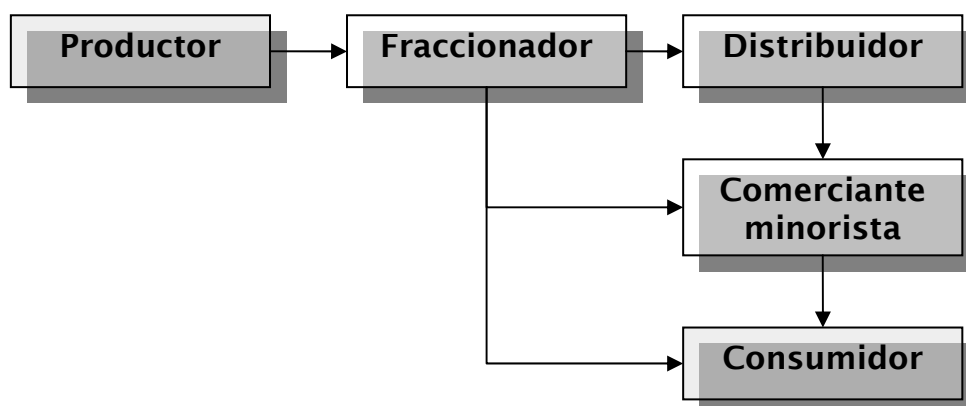


Si bien esto es común en diversas actividades, y se da con frecuencia en muchas regiones de nuestro país, (como en el caso de los apicultores, carpinteros, granjeros, etc), la posibilidad se diluye a medida que se incrementa el nivel de escala en la producción. Y entonces esta cadena, que a simple vista parecería la ideal, se modifica con la aparición de las intermediaciones, muchas veces imprescindibles como parte del proceso producción–comercialización, ya que contribuyen a la eficiencia del sistema. Pero otras veces, actúan como simples intermediaciones parasitarias que incrementan los costos del producto, perjudicando tanto a los productores como a los consumidores.

Veamos el caso de un productor apícola que, por su nivel de escala, no comercializa su producción directamente al consumidor sino que la vende a granel.

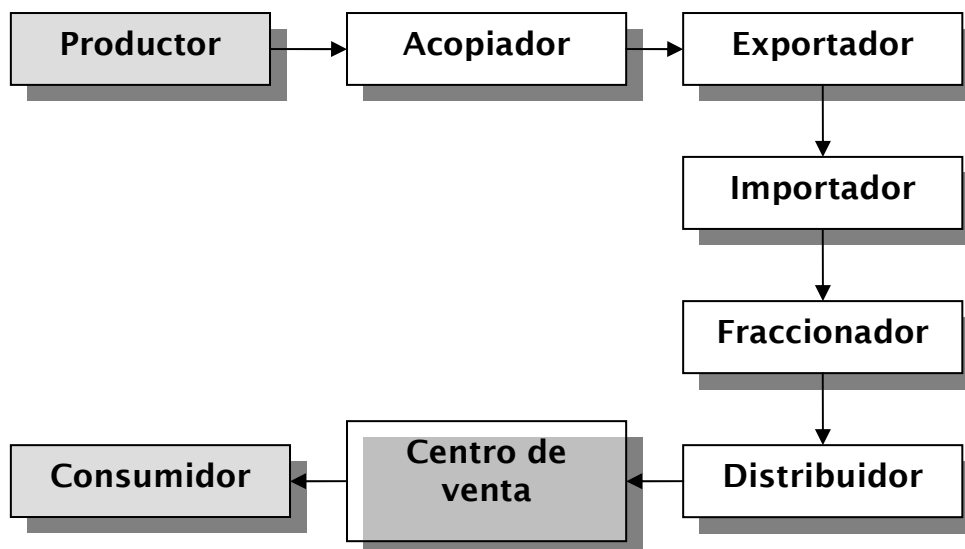
En el ejemplo anterior (*productor/consumidor*) el productor comercializa su miel a \$10 o \$12 que es lo que paga el consumidor por kilogramo de miel.

En el siguiente caso, el productor percibe alrededor de \$7 o \$8 y el consumidor deberá pagar entre \$14 y \$18 por cada kilo de miel.



Indudablemente, estas intermediaciones son necesarias ya que de otro modo debería el mismo productor fraccionar la miel y distribuirla directamente a los consumidores, con lo que su actividad, inicialmente productiva, se vería modificada debiendo incorporar tareas para las que probablemente no esté preparado o dispuesto, y que seguramente, haría que desatienda su actividad principal.

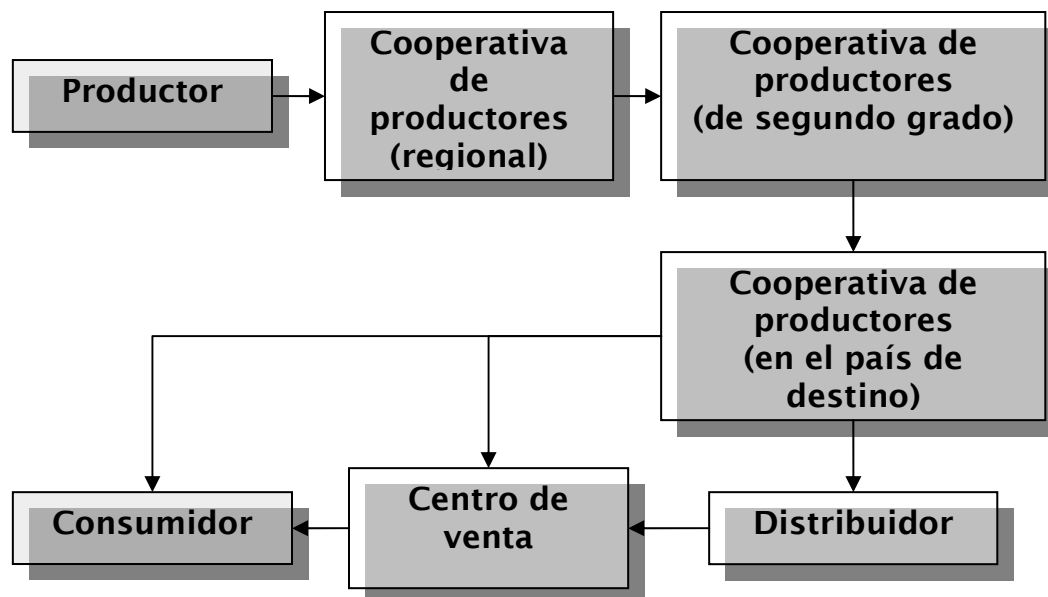
Ahora analicemos el caso de una cadena comercial de un productor apícola que ingresa su producción al circuito de exportación de miel, (tengamos en cuenta que en este caso el 95% de la miel que se produce en nuestro país se exporta por lo que esta es la cadena más común en esta actividad).



En este caso el productor apícola recibirá \$ 6,5 / \$ 7 por kilo de miel, y el consumidor deberá pagar \$40 / \$45 por kilogramo de miel en las góndolas de los supermercados europeos (alrededor de 9 Euros).

Indudablemente, la brecha entre el precio que recibe el productor y lo que paga el consumidor es demasiado extensa, y es en estos casos donde se debe trabajar para evitar algunas intermediaciones que serían innecesarias, y que a través de las organizaciones de productores (cooperativas), se podrían eliminar.

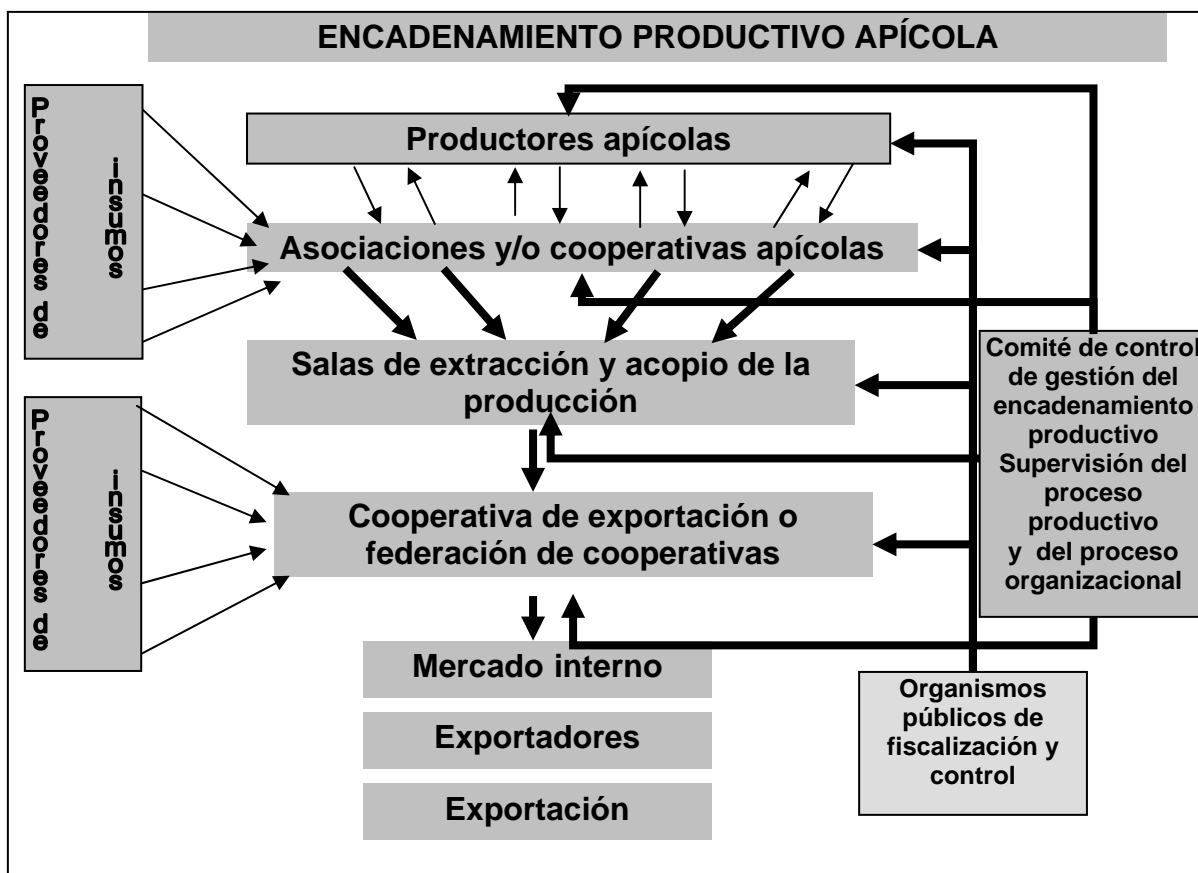
Veamos ahora un ejemplo para eliminar intermediaciones y reducir la brecha buscando una mayor equidad entre ambos valores.



De esta manera, al reemplazar las intermediaciones lucrativas por organizaciones de productores sin ánimo de lucro, que sólo tienden a cubrir sus costos operativos, los apicultores de una región de nuestro país estarían participando en los beneficios de toda la cadena, realizando una distribución más equitativa del valor agregado del producto, y logrando precios por su producción que, de otra manera, serían inalcanzables.

Pero, para llegar a este grado de organización y desarrollar la capacidad operativa adecuada, es imprescindible trabajar en la construcción de la cadena productiva apícola en nuestro país.

Veamos a continuación como se podría componer una cadena productiva en la apicultura, teniendo en cuenta que es sólo un ejemplo, ya que no existen reglas fijas para estas construcciones: las mismas deben surgir de las capacidades endógenas de cada territorio y en cada región de nuestro país. Se pueden dar variantes insospechadas, aunque todas persigan los mismos objetivos.



Estamos aquí ante un ejemplo de una cadena productiva en la que se pueden involucrar actores de todo el país. Es decir, estamos ante una cadena edificada sobre una extensa superficie territorial, donde necesariamente deben existir organizaciones primarias y secundarias que permitan la construcción de un entramado institucional sólido.

En el caso de la apicultura, debido a los niveles de escala que se necesitan para ingresar en los mercados externos, no hay posibilidad que un pequeño grupo de productores, e inclusive la acción conjunta de dos, tres o cuatro organizaciones primarias, puedan sostener un negocio de exportación garantizando la continuidad a lo largo de todo el año, que es lo que demandan los compradores del exterior.

Aquí, los apicultores dispersos a lo largo y a lo ancho de nuestro país, deben organizarse en entidades primarias (asociaciones o cooperativas) que brinden, al menos, los servicios de provisión de insumos básicos y el servicio de extracción de miel, que se debe llevar a cabo en plantas habilitadas por el SENASA, de acuerdo a las disposiciones vigentes.

Estas salas de extracción se transforman automáticamente en *ordenadores* de la producción, ya que es allí donde se debe garantizar la trazabilidad de la miel y, por ende, se deben fijar pautas de trabajo apropiadas a las buenas prácticas de manejo. Un productor que no realice, por ejemplo, los tratamientos sanitarios aconsejados, podría perjudicar al resto ya que incorporaría residuos en toda la producción.

Debido a estos riesgos, la organización primaria debe establecer métodos de control y proveer la capacitación adecuada, a fin de evitar la pérdida de la calidad del producto final.

Por otro lado, las salas de extracción se convierten, naturalmente, en centros de acopio de la producción, ya que difícilmente un productor “retire” sus tambores de miel si existe la posibilidad de una comercialización en conjunto.

Al considerar esta etapa de organización como el eslabón primario de la cadena, se debe contar con un segundo eslabón que permita la concentración de la miel de todos estos centros de acopio, a los fines de realizar el ofrecimiento y la comercialización a los potenciales compradores del exterior.

Esta comercialización puede realizarse a granel, que es como sale actualmente la producción de miel de nuestro país; o se puede avanzar a darle valor agregado, fraccionándola por ejemplo, con lo que los beneficios obtenidos se trasladarían directamente al productor. Reflejándose en un mejor precio sobre el producto entregado o en la posterior distribución de excedentes que realicen estas entidades en el caso que adopten el sistema cooperativo (basándose en el principio de equidad, es decir en función de la producción entregada).

Es de sumo interés que se vinculen a esta cadena otros actores relacionados con la actividad apícola, como ser los proveedores de insumos y los organismos públicos de promoción, capacitación y fiscalización, cada uno en su rol pero colaborando y participando para el éxito de la cadena.

Se supone que tanto los productores como las entidades intermedias, los proveedores de insumos y el Estado, se beneficiarán si se logra producir y comercializar la mayor cantidad posible de miel y con el mayor valor agregado posible. Entonces, sólo se trata de construir los vínculos entre los diversos

eslabones para lograr esos objetivos, y es indiscutible que el Estado tiene una responsabilidad ineludible respecto a la provisión de las herramientas básicas para realizar esta construcción.

El caso cunícola

Se toma este ejemplo a los fines de comparar el caso anterior con otro tipo de articulación, debido a las características de la producción. Aquí nos encontramos ante la necesidad de cadenas productivas de carácter local; de una cobertura territorial más reducida, ya que las particularidades de la producción así lo exigen.

Teniendo en cuenta que el alimento es la componente más importante de la estructura de costos de la carne de conejo (entre un 70% y un 80%), es lógico que el productor necesite resolver fundamentalmente dos problemáticas: la reducción del costo con la provisión en tiempo y forma del alimento, y la faena de los gazapos en el tiempo justo. Obviamente, no podemos dejar de considerar la comercialización de la producción, pero a los efectos de explicar la organización de la cadena, la veremos posteriormente.

Es vital que los productores cunícolas se puedan organizar para proveerse el alimento balanceado, para ello deben contar con una infraestructura que sólo se justificaría desde el punto de vista asociativo, ya que, individualmente, significaría una inversión, que difícilmente, pueda ser sustentable como proyecto en si mismo. Si pensamos en el desarrollo de una cuenca cunícola en una región de nuestro país, es imprescindible comenzar por la provisión del alimento balanceado a los productores. Además, esta es la acción más fácil de llevar a cabo bajo una forma asociativa, ya que todos los productores utilizan este insumo, y de alguna manera, se lo proveen. Por lo que sólo resta organizar la compra en conjunto o avanzar hacia la elaboración del mismo, y para ello no se requiere de una inversión significativa sino sólo de redireccionar los recursos existentes.

El segundo elemento, es la faena de los gazapos. Aquí si, nos enfrentamos a una inversión considerable y, a la vez, ineludible. El productor debe desprenderse de sus gazapos en el momento justo en que alcanza el

peso para ser comercializado. Cada día que pasa significa un consumo extra de alimento que incide directamente sobre sus ganancias y, en pocos días, puede entrar en una etapa de pérdidas ya que, la incidencia de este insumo en la estructura de costos es muy importante. Es decir que el productor necesita entregar su producción para la faena en un punto crítico de la fase productiva, y para ello, debe contar con la infraestructura adecuada que le preste este servicio. Muchas veces, esta urgencia hace que el productor se vea perjudicado, viéndose obligado a vender su producción a bajos precios a los efectos de evitar pérdidas mayores.

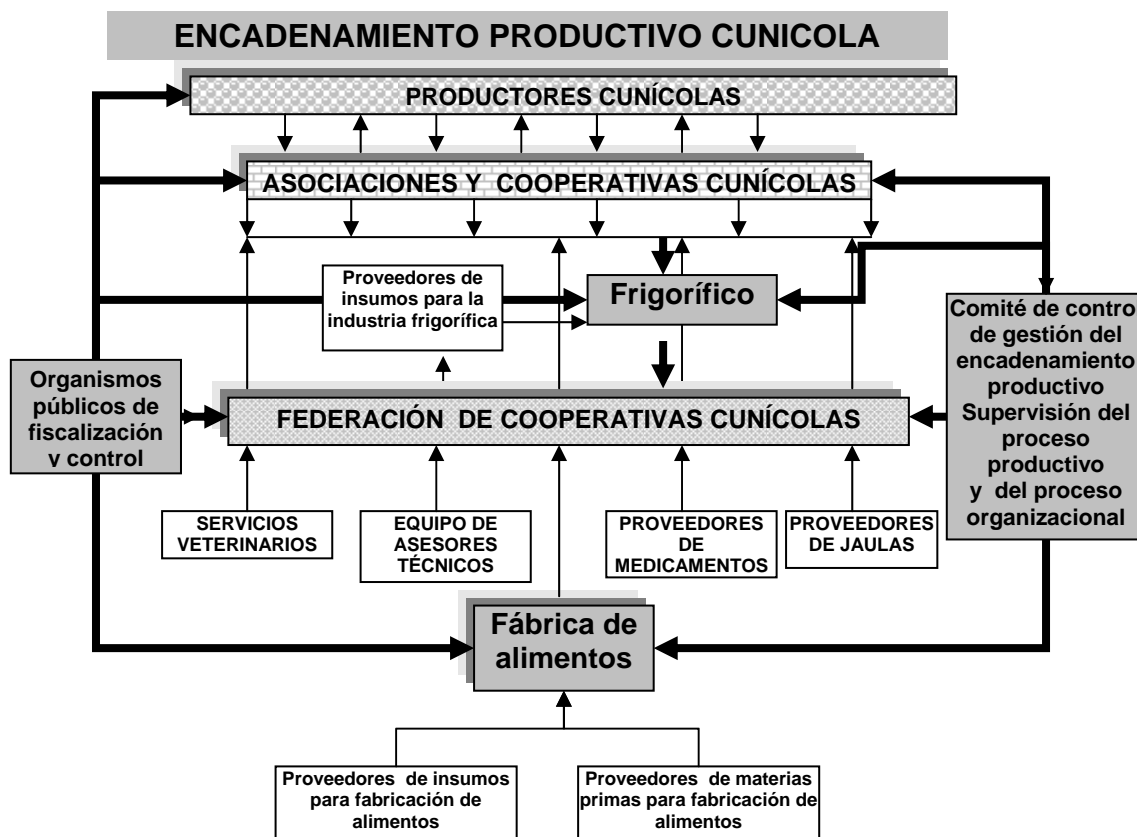
Esta infraestructura debe estar ubicada dentro de la región, para evitar gastos de fletes de animales vivos y las posibles pérdidas que esto puede acarrear.

Si consideramos, por ejemplo, el desarrollo de una cuenca cunícola en un radio de aproximadamente de 200 kilómetros, seguramente se podrán cubrir las necesidades de los productores allí establecidos con una planta de alimento y un frigorífico, pero se necesitará de la formación de varias organizaciones primarias (asociaciones y/o cooperativas), que permitan la distribución del insumo y el acopio y envío de la producción al centro de faena en tiempo y forma. La elaboración del alimento, el servicio de faena y la comercialización, deberían estar a cargo de una entidad de segundo grado que, ya sea con su propia infraestructura o mediante convenios con instalaciones locales, garanticen el cumplimiento de estas fases de la cadena productiva.

A su vez, esta organización se debe encargar de la provisión de los demás insumos necesarios para la producción (jaulas, medicamentos, etc.), así como del resto los servicios que el productor requiere (veterinarios, asesorías, capacitación, etc.).

Indudablemente, otra de las tareas de esta organización de segundo grado, es la comercialización de la producción, ya sea en el mercado interno o directamente en los mercados internacionales, ya que, se supone, contaría con la escala adecuada para ello.

Nuevamente, es fundamental la participación de los organismos estatales que deben facilitar el funcionamiento y el desarrollo de la cadena.



Conclusión

La sensación de que *“falta empleo pero sobra trabajo”* podría ingresar al plano de nuestra realidad. En las distintas regiones de nuestro país, se pueden producir bienes y servicios para abastecer tanto el mercado interno como las demandas del exterior, pero parece que no hubiera quien se dedique a ello.

Una política de desarrollo integrado agresivo debe tener en cuenta estas potencialidades, y el Estado actuar en la promoción de estos encadenamientos y en la capacitación de los actores. Estas construcciones se pueden adaptar a cualquier tipo de producto, ya sean bienes o servicios, con el consecuente beneficio en el desarrollo local y regional.

En muchas zonas de nuestro país, las personas que se dedican a algún tipo de producción se encuentran aisladas y enfrentando un sinnúmero de situaciones problemáticas que, en realidad, no deberían formar parte de sus vidas. Cuando acontecen, terminan desgastando y, a veces, destruyendo el espíritu emprendedor, generando sensaciones de frustración y desconfianza.

Y muchas veces estas situaciones son producidas desde el mismo Estado que, absorbido por los tiempos políticos, no diseña estrategias a mediano y largo plazo para la consolidación de un desarrollo sustentable.

Pensemos solamente cuantas personas se sumarían a las cadenas productivas, iniciándose en la cría de cerdos, de conejos, en la horticultura, y en tantas otras actividades, si encontraran las condiciones para hacerlo y sólo tuvieran que concentrarse en la producción, teniendo resueltos temas tan vitales como la provisión de insumos, las distintas etapas de transformación e, incluso, de la comercialización.

Es imperiosa la necesidad de políticas públicas activas, verdaderas políticas de Estado que trasciendan los tiempos electorales y que tengan como pilares el desarrollo local y la economía social, construyendo un tejido empresarial autóctono, que respete la cultura y la identidad territorial.

“Las entidades de economía social han reaccionado con una evolución paralela a la mutación que ha sufrido la sociedad, los sistemas económicos y los institucionales, cubriendo carencias y/o deficiencias a las que el Estado no ha podido dar respuestas. Actualmente, estas organizaciones sorprenden, no sólo por su número y la rapidez con las que se crean, sino también por las áreas de actuación a las que consiguen llegar. Sin duda, hoy se puede indicar que estas entidades alcanzan a todas las actividades económicas, desempeñan labores sociales de las que difícilmente podrían responsabilizarse las diferentes administraciones y se pueden encontrar en cualquier pueblo, ciudad o paraje, ya que su ubicación geográfica sólo depende de la decisión de sus fundadores”

Mozas, 1999.

“El futuro no puede ser conocido.

La única cosa cierta acerca de él es que será diferente, más que una continuación del presente.

Pero el futuro es como un no nacido aún, amorfo, indeterminado.

Puede ser planeado mediante la acción premeditada.

Y lo único que puede motivar eficazmente esa acción es una idea, una idea de una economía diferente, de una tecnología diferente o de un mercado diferente explotado por una empresa diferente.”

Peter Drucker