

## *Evaluación y Seguimiento de Integración de Productores de Ciruela de Mendoza*

Daniela Sorroche, Carlos Llorente, Felipe Genovese y Ricardo Romani

Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional San Rafael - Urquiza 314. San Rafael, Mendoza, Argentina  
Tel: +54 02627 421078 - dsorroche@frsr.utn.edu.ar

**Resumen** - El entorno económico y social en el que se desenvuelve actualmente el sector agrícola demanda una mayor participación de los productores y la consolidación de sus organizaciones y formas de representación. En Mendoza, que concentra el 95% de la superficie plantada de ciruela para desecado de Argentina, de las cuales el 87% de la misma está en manos de pequeños productores quienes no superan las 5 hectáreas, resulta indispensable la asociación de los mismos en unidades comerciales de tamaño viable, eficaces e integradas dado que, debido a su reducida escala, enfrentan dificultades para acceder a asesoramiento técnico, a financiamiento, adquisición de insumos a menor precio, venta de sus productos a mejor precio, acceso a información de actualidad, entre otros. En este sentido, en este trabajo se presentan los resultados del análisis de las potencialidades de asociatividad entre los productores de ciruela desecada del sur de Mendoza.

**Palabras clave:** asociación, productores, ciruela desecada, Mendoza

**Abstract** - The economic and social environment in which it currently operates the agricultural sector calls for greater participation of farmers and strengthening their organizations and forms of representation. In Mendoza, which accounts for 95% of the area planted for dried plum of Argentina, of which 87% of it is in the hands of small farmers who do not exceed 5 hectares, it is essential the association of these units sized commercial viable, effective and integrated, since, due to its small scale, face difficulties in accessing technical advice, to finance, purchase of inputs at lower prices, selling their products at the best price, access to current information, among others. In this sense, this paper presents the results of the analysis of potential association between dried plum growers in southern Mendoza.

**Key words:** association, farmers, prune, Mendoza

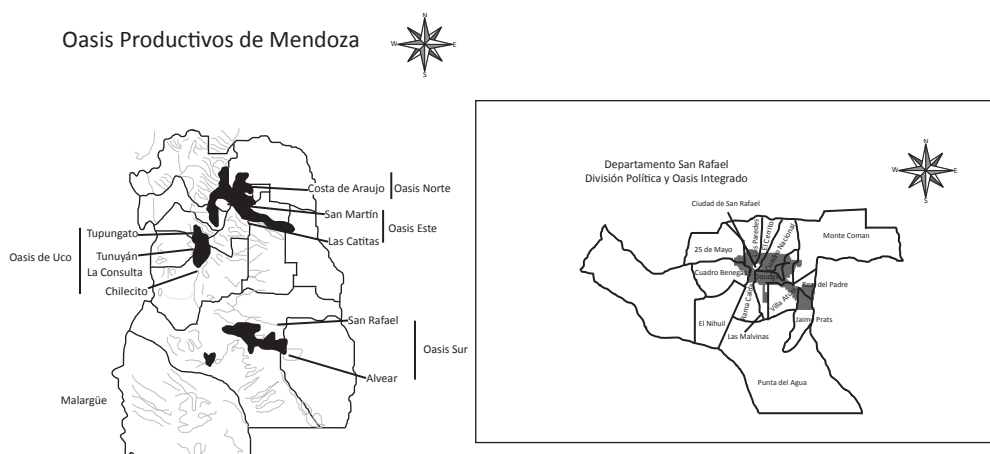
### INTRODUCCIÓN

#### *Análisis de contexto*

#### **Localización: San Rafael, Mendoza**

San Rafael conforma, junto a los departamentos de General Alvear y Malargüe, la región del Sur Mendocono, la que abarca más de la mitad del territorio provincial. Ubicada a 240 Km de la Capital de Mendoza, la Ciudad de San Rafael es el segundo centro urbano más importante de la provincia.

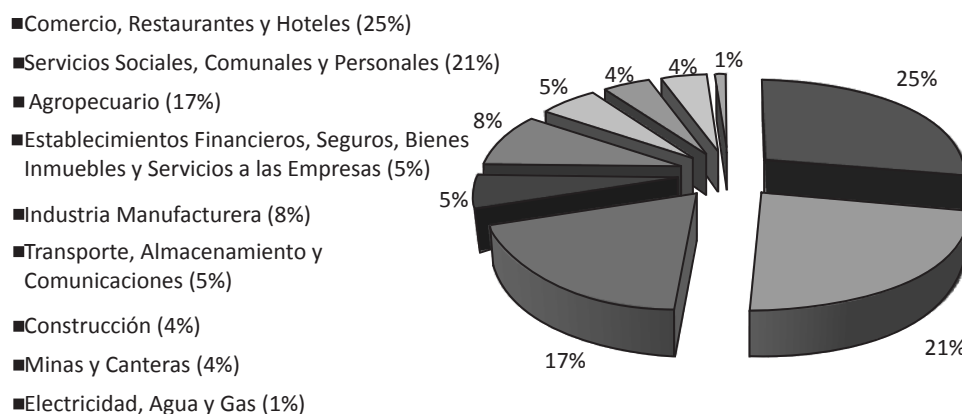
El departamento, con una población total de 173.571 habitantes (Censo Nacional 2001) está compuesto por dieciocho distritos (Fig. 1).



**Figura 1 – Oasis productivos de Mendoza**  
Fuente: DEIE

### Perfil económico productivo

El sector agropecuario es uno de los más significativos económicamente para el departamento, lo cual se ve reflejado en la incidencia del mismo en el producto Bruto Geográfico del departamento (Fig. 2), como así también a nivel provincial (Tabla 1).



**Figura 2 – Participación de los sectores económicos en el PBG departamental (en miles de pesos)**  
Fuente: DEIE. Sistema Estadístico Municipal. 2007

Las actividades agrícolas departamentales se desarrollan en las áreas irrigadas por las cuencas de los ríos Diamante y Atuel con una clara predominancia de dos grupos de cultivos perennes, los vitícolas y frutícolas y una menor participación de los cultivos hortícolas, forestales y forrajeros. Las principales explotaciones son de ciruelos 9.779 has, olivos 6602 has, duraznos 4.532 has, peras 1.822 has, damascos 1.203 has, membrillos 590 has, nogales 140 has y manzanos 88 has. Los viñedos ocupan 20.590 has.

Por otro lado, si bien el sector industrial representa sólo un 8 % en la estructura de producción económica, cabe mencionar que este sector provoca una fuerte incidencia en las exportaciones para las cuales

Sector	Total Provincial	Zona Sur	San Rafael	San Rafael / Mza.
Agropecuario	2.548.997	649.297	347.682	14%
Servicios Sociales, Comunales y Personales	3.693.391	603.710	422.501	11%
Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios a las empresas	3.059.375	388.142	293.333	10%
Comercio, Restaurantes y Hoteles	6.790.869	628.155	509.315	8%
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	1.387.666	152.664	98.430	7%
Electricidad, Agua y Gas	471.371	37.868	27.744	6%
Construcción	1.749.458	188.809	87.281	5%
Industria Manufacturera	4.421.429	228.907	171.175	4%
Minas y canteras	6.787.806	3.773.633	78.309	1%
<b>TOTALES</b>	<b>30.910.365</b>	<b>6.651.189</b>	<b>2.035.774</b>	<b>7%</b>

*Tabla 1 - Producto Bruto Geográfico (en miles de pesos)  
Fuente: DEIE. Sistema Estadístico Municipal. 2007*

se agrupa en dos grandes rubros: las denominadas “Manufacturas de Origen Agropecuario” (MOA - Vinos, Mostos, olivas, preparados y procesados de frutas y hortalizas) con importante predominio sobre las “Manufacturas de Origen Industrial” (MOI - Máquinas y equipos - productos plásticos - metales comunes - productos químicos).

### **Asociatividad y desarrollo: Nuevos modelos de negocios**

La globalización, la creciente competitividad de los mercados, los avances tecnológicos, los requerimientos de protección del ambiente, los cambios en la dinámica de los canales de distribución y el rol protagónico que asume el cliente han llevado a la creación de nuevos modelos de negocios. Estos modelos trascienden el dominio de una empresa, promoviendo la cooperación interempresarial a través de la creación de redes de valor agregado (Cuyo Exporta, 2006).

Es decir, la transformación requerida por las nuevas condiciones de la economía, con el fin de superar la insuficiencia de escalas individuales, se orienta a incentivar los procesos asociativos entre empresas.

Los agricultores no están ajenos a esta realidad. La incorporación de la agricultura familiar a una dinámica de desarrollo que facilite y mejore sus actuales niveles de rentabilidad y competitividad es esencial para las economías de los países. Para este fin es indispensable la asociación de los productores en unidades comerciales eficaces e integradas en unidades de tamaño viable, ya que por su reducida escala de producción, enfrentan dificultades para acceder a mercados crecientes en condiciones aceptables y, especialmente, sostenibles. No obstante, es necesario mencionar que a pesar de las bondades de esta nueva modalidad de cooperación, su viabilidad, se ve limitada por factores propios del ambiente donde se desarrolla.

En el ámbito internacional, la experiencia de actuación a través del enfoque de asociativismo es variada y con diferentes grados de éxito. En algunos casos, se han transformado en el determinante primordial del desarrollo de las regiones.

Se reconoce como uno de los principales antecedentes de la asociatividad al caso del norte italiano, más precisamente en el noroeste de Italia, donde se han llevado adelante desde la década del sesenta experiencias exitosas en materia de cooperación empresarial. En la actualidad en Italia existen cerca de 300 Consorcios para la Exportación que nuclean aproximadamente 5000 empresas. Al igual que en Italia existen experiencias exitosas en países tales como Alemania, España, Chile, Colombia, entre otros (Elizalde Hevia, 2003).

En el ámbito nacional, el desarrollo de asociaciones productivas es todo un desafío puesto que suponen, en primer lugar, vencer el individualismo empresarial, característica imperante en nuestro país. Por otro lado es necesaria la interacción entre el sector público y el privado y la existencia de políticas adecuadas y apoyo institucional.

Uno de los primeros ejemplos modernos de asociatividad en nuestro país aparece con el desarrollo de los Grupos Crea. Esta experiencia cuenta con 40 años de trabajo. Otra modalidad asociativa que se viene desarrollando en nuestro país bajo la forma de cooperación empresarial, es la relacionada con la formación de grupos empresarios orientados a alcanzar mercados externos.

Es importante destacar que en la actualidad, las experiencias en esta materia en nuestro país no han sido demasiado numerosas y no han alcanzado aún un alto grado de difusión y estímulo. Un esfuerzo a destacar en la región es la creación de la Corporación Vitivinícola Argentina Coviari, que tiene como objetivo gestionar y coordinar la implementación del denominado Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020.

## LOS PRODUCTORES DE CIRUELA PARA DESECADO EN MENDOZA

A mediados de la década de 1980, el sector ciruelero entró en un círculo vicioso que terminó con el abandono de gran parte de los montes. Esto se debió a que los malos precios internacionales se reflejaron en bajos precios a los productores, y los bajos precios en una reducción de las prácticas agronómicas aplicadas.

A principio de la década actual, el aumento de los precios internacionales y la posibilidad de incursionar en nuevos mercados facilitó el ingreso del sector en un proceso de mejoramiento que se manifiesta en la mayor calidad comercial de la fruta y el aumento de los precios al productor, pero esta situación no tiene un carácter estable y podría decaer en los próximos años puesto que hemos estado claramente en un mercado de déficit de producción en las dos últimas temporadas porque EE.UU. tuvo dos cosechas consecutivas malas y va a ser muy difícil que estos precios se mantengan.

En este marco, cuando la oferta se regularice debido a la recomposición de la cosecha de EE.UU., los precios decaigan y se encuentren en producción todas las nuevas hectáreas plantadas, la demanda por parte de los industriales priorizarán a aquellos productores que cumplan con los requisitos de calidad demandada y que puedan mantenerla en el tiempo. Por tal motivo resulta imperante la necesidad de organizar el sector ciruelero generando mecanismos de asociación y cooperación para la solución de problemas comunes originados fundamentalmente por falta de escala, de manera tal mantener la rentabilidad del sector para todos los actores de la cadena de manera sostenible en el tiempo.

Con este objeto, la Provincia de Mendoza, que concentra el 95% de la superficie plantada en Argentina, se propuso crear una Asociación de Productores, quedando constituida el 26 de Septiembre de 2005 como la Asociación de Productores de Ciruela para Desechado de Mendoza.

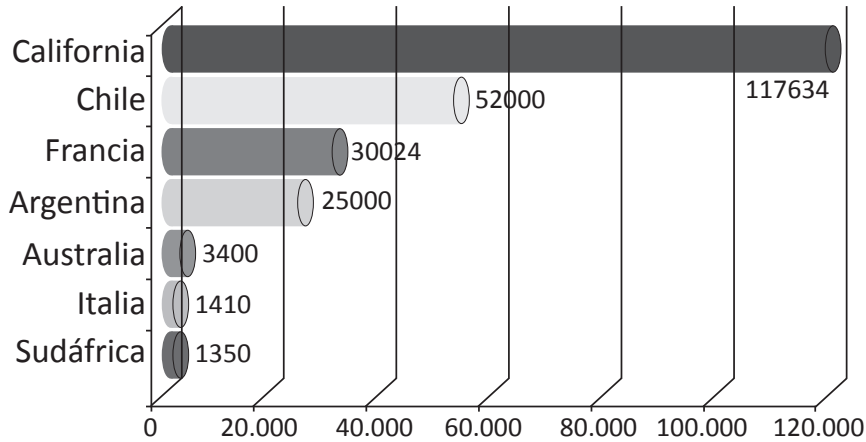
## DESCRIPCIÓN DEL SECTOR CIRUELA DESECADA

### *Producción primaria*

Tal como se observa en la Fig. 3, Argentina es el cuarto productor del mundo de ciruela para deshidratar,

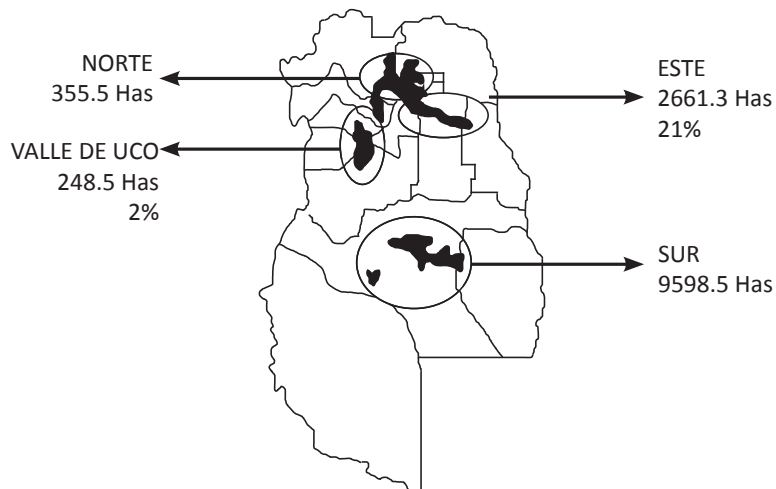
ya que tiene una superficie de 12.864 hectáreas plantadas.

El 95% de la superficie plantada se encuentra en la provincia de Mendoza, y el 5 % restante se produce en San Juan, Neuquén y La Rioja.



**Figura 3 - Producción primaria (Tn)**  
Fuente: IPA, 2009

Dentro de Mendoza, el 75%, unas 9598.5 hectáreas, de la superficie plantada se encuentra en el Oasis Sur (Fig. 4), de las cuales el 77% está en San Rafael con 7391 hectáreas, y el 23%, unas 2207 hectáreas, se producen en General Alvear.



**Figura 4 - Distribución de la superficie cultivada con ciruela para desecar (Has)**  
Fuente: IDR, 2005

No obstante la concentración de la producción nacional en la provincia de Mendoza, a nivel local la producción está atomizada en pequeños productores tal como se observa en la Tabla 2, acentuándose aún más esta situación en el oasis sur.

Tamaño de las fincas en Has	<0.5	0.51-1	1.01-5	5.01-10	10.01-50	>50	Total
Cant. de fincas con ciruela para desecar	917	837	1.833	371	188	8	4.154
Porcentaje de fincas por estrato (%)	22,1	20,1	44,1	8,9	4,5	0,2	100,0
Sup. total ocupada con ciruela para desecar	298	772	4.876	2.713	3.583	621	12.863
Porcentaje de sup. Ocupada (%)	2,3	6,0	37,9	21,1	27,9	4,8	100

**Tabla 2 - Ocupación de las fincas productoras de ciruela para desecar**  
 Fuente: Censo de Productores de Ciruela para Industria de Mendoza. IDR, 2005

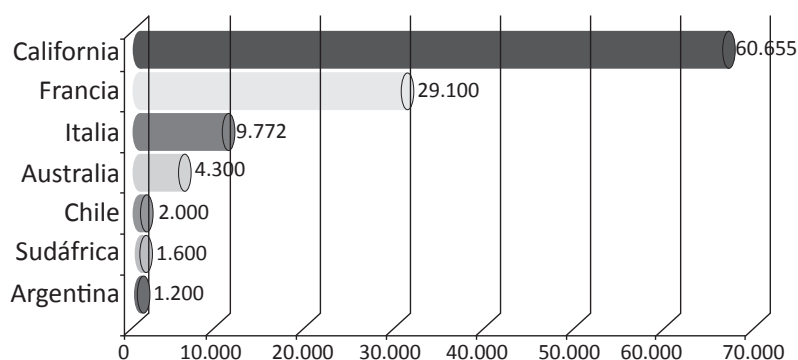
### Exportaciones

Nuestro país es el tercer exportador mundial de ciruela seca (Fig. 5), y aún puede crecer más si se aumenta la producción y si se cumple con las exigencias de los nuevos compradores.

Tradicionalmente, el principal comprador era Brasil con más del 85% del total, que correspondía a la ciruela tipo americana con carozo.

En los últimos años, el mercado se ha ampliado y bajó la participación de Brasil en el total de lo vendido, pero no porque este país comprara menos, sino porque se vendió más a otros países.

Los nuevos países compradores son por ejemplo España, Francia y Alemania, que consumen principalmente con ciruela tiernizada, con y sin carozo, de calibres medios a grandes, y algunos países del este europeo como Lituania, Estonia, Polonia, Letonia y Rusia, con el mismo tipo de producto pero de calibres pequeños y/o con defectos provocados por el granizo.

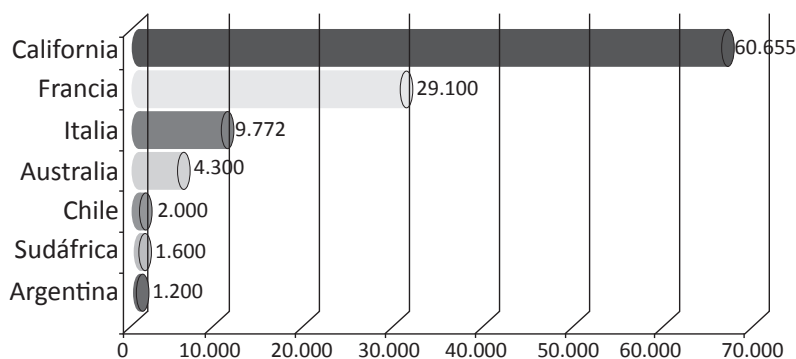


**Fig. 5 – Exportaciones de ciruela desecada (TN)**  
 Fuente: IPA, 2009

### Consumo

El principal consumidor de ciruela desecada es California con 60.655 toneladas por año, seguido por Francia con 29.100 tn/año, valores que analizados en gr/hab/año, alcanzan a 540 gr/hab/año en Francia y 330 gr/hab/año en EEUU.

Argentina no tiene hábito de consumo del producto, limitándose a utilizarlo en compotas. El total de 40 gr/Hab/año representa de 1.000 a 1.400 ton., lo cual medido en ciruelas corresponde a 3 ciruelas pasas por hab/año (Fig. 6).



**Figura 6** – Consumo interno (%)  
Fuente: IPA, 2009

### **Diagnóstico del Sector**

En virtud de lo expuesto anteriormente, se puede decir que en este momento la producción de ciruela desecada se encuentra en un período de expansión debido a las mejores condiciones del mercado y a la recuperación de los montes productivos.

Por otra parte, el sector es sumamente importante para la economía mendocina dado su nivel de exportación.

Además la disminución de la oferta mundial de ciruela seca por erradicación de montes en los principales países productores colocaría a la Argentina en una posición estratégica si el producto se adecuara a las exigencias del mercado internacional (IDR, 2006).

### **Fortalezas**

- Mendoza concentra más del 90% de la producción nacional.
- El producto es no perecedero.
- Buenas condiciones agroclimáticas.
- Posibilidades agroecológicas para lograr productos orgánicos.
- Producto benéfico para la salud.
- Disponibilidad de información estadística.

### **Debilidades**

- Venta de ciruela fresca por parte de los productores.
- Atomización de la producción de ciruela a nivel local
- Inexistencia de contratos entre productores e industriales que regulen la calidad y la forma de pago.
- Escasa difusión de las características organolépticas y beneficios para la salud.
- Exportación de los productos con un bajo valor agregado.
- Ausencia de estrategias de marketing y promoción empresarial.
- Falta de diversificación de los productos terminados (confituras, utilización en alimentos energéticos, etc.).
- Carencia de estándares de calidad.
- Accidentes climáticos.
- Escaso consumo en el mercado interno.

### **Oportunidades**

- Apertura de nuevos mercados.
- Integración a la IPA (International Prune Association – Asociación Internacional de Productores de Ciruela).
- Escaso consumo en el mercado interno e introducción a nuevos mercados a nivel internacional.
- Competitividad en el mercado internacional por menores costos de producción.
- Disminuciones en las producciones a nivel mundial (EE.UU.) en los últimos años.

### **Amenazas**

- Barreras paraarancelarias.
- Subsidios a la producción y transformación en mercados del hemisferio norte.
- Presencia de un competidor muy fuerte en el hemisferio sur (Chile).
- Caída del precio (por aumento de la oferta).

## **DESARROLLO**

### ***Investigación documental de experiencias asociativas exitosas***

Para el caso se analizaron fuentes secundarias (ver referencias) con el objeto de aumentar el espectro de conocimiento en el tema, a través de la confección de fichas bibliográficas, hemerográficas y de trabajo, utilizando éstas últimas para transcribir la información bibliográfica y hemerográfica del material de referencia.

### ***Investigación de campo de experiencias asociativas exitosas***

En toda experiencia asociativa existen factores que facilitan y otros que obstaculizan su desarrollo, los cuales varían tanto por las características propias de los productores como por el entorno político, social y económico en el cual se desarrolla la experiencia.

En este sentido, con el objeto de visualizar tendencias y problemáticas para con el asociativismo de productores con entornos similares, por ejemplo que pertenecen a una misma zona árida, que se encuentran en un marco de similitud de reglas de juego, semejanza de niveles culturales, prácticamente iguales condiciones geopolíticas, se estudiaron además, a través de entrevistas y talleres, tres casos asociativos significativos en la Provincia de Mendoza, tales como la Cooperativa Vitivinícola Argentina (COVIAR), en la cual los productores e industriales vitivinícolas mendocinos tienen una fuerte participación por ser esta provincia una de las principales productoras de vinos del país, la Asociación de Apicultores del Sur de la Provincia de Mendoza (APISUR) y la Asociación de Productores de Durazno de Mendoza (APDM).

### ***Recopilación y Análisis de Información del Comportamiento de los Productores de Ciruela como Caso de Estudio***

La recopilación y análisis de información del comportamiento de los productores de ciruela para desecado de Mendoza se realizó a través de un formulario, previamente preparado, basado en preguntas cerradas, con algunas opciones abiertas y opciones por categorías.

La muestra se construyó de forma probabilística, estratificada, cuyos estratos fueron determinados según la siguiente escala, en virtud de la cantidad de hectáreas de producción: Pequeño productor (P): 0 – 5 Hectáreas; Mediano Productor (M): 6 – 20 Hectáreas y Gran Productor (G): más de 20 Hectáreas.



### Cantidad de encuestas por estrato

P (0-5 Has.)	M (6-20 has)	G (> 20)
95	13	2

## RESULTADOS

### *Investigación documental de experiencias asociativas exitosas*

La investigación documental acerca de investigaciones realizadas sobre la materia permitió identificar varios trabajos interesantes realizados en distintos países de América Latina tales como Chile (ODEPA, 2004), Bolivia, Ecuador, Perú, Colombia, Honduras y San Salvador, como así también en Argentina, cuyos principales resultados se exponen a continuación.

El estudio realizado por la Plataforma Ruralter<sup>1</sup> a lo largo del año 2004 y 2005 sobre el tema de las Empresas Asociativas Rurales en 7 países de Latinoamérica, con la finalidad de reconocer en base a 35 estudios de casos de Empresas Asociativas Rurales exitosas, los factores de éxito y con ello alimentar el diseño de estrategias y políticas futuras, concluyó que las experiencias realmente exitosas y en cierto grado de consolidación son realmente pocas a pesar de la cantidad de programas de fomento que se han implementado (Ruralter, 2005, Ruralter, 2007).

A pesar de las diferencias del entorno el estudio demuestra que los factores de éxito para las EMARs son similares en todos los países estudiados, lo que se agrupa básicamente en tres temas:

1. El proceso de una Empresa Asociativa Rural se puede volver sostenible únicamente si hay un anclaje adecuado y dinámico a una demanda específica del mercado con precios atractivos y ventajas comparativas para los pequeños productores, que permiten que todos los esfuerzos e inversiones de los/as productores/as tengan una retribución en beneficios de diverso tipo (ingresos, acceso a mercados, servicios, seguridad, etc.).

2. El desafío de la asociatividad de los pequeños productores para acceder de mejor forma al mercado es evidente y se ratifica en todos los casos. Requiere de un equilibrio entre los beneficios para los socios – productores y la rentabilidad de la empresa. Esto es automático y requiere de una estrategia orientada a la construcción social, a la gestión socio-organizativa incluyendo aspectos como: liderazgo, motivación, comunicación e información, concertación, manejo de conflictos, normas consensuadas, es decir una estrategia de construcción de capital social.

3. Tampoco se puede alcanzar el éxito quedándose solamente en este ámbito de la asociatividad. Se requiere al mismo tiempo una gestión empresarial moderna y liderazgo de la empresa a nivel técnico-productivo, administrativo y comercial. Ésto implica contar con personal profesional y preparado, lo que implica costos de funcionamiento que solo son posibles de asumir para empresas con cierta dimensión.

Esta experiencia permitió identificar 10 factores centrales de éxito, los cuales están interrelacionados entre sí y se enmarcan de alguna forma en los 3 grandes temas mencionados arriba. Estos factores son:

1. Inserción cercana y estable en mercados diferenciados (productos, financiero, tecnológicos, servicios, etc.).

<sup>1</sup> Camacho Patricia (Intercooperation), Marlin Christian (SNV) y Zambrano Carlos (RURALTER). Estudio regional de factores de éxito de empresas asociativas rurales. RURALTER, Plataforma Regional Andina. Quito, Ecuador. Julio 2005.

2. Rubros rentables para la pequeña agricultura (ventajas comparativas) y aprovechamiento de nichos de mercados.

3. Desarrollo permanente de la innovación, la competitividad, escala apropiada y la participación en actividades creadoras de valor.

4. Proceso asociativo con liderazgo (legitimidad interna y externa, renovación generacional, confianza) en condiciones propicias y voluntad interna.

5. Gestión profesional e información actualizada de mercados y flexibilidad para adaptarse y reaccionar a sus cambios.

6. Funcionamiento democrático de la empresa (Reglas del juego internas compartidas, transparencia, comunicación, principios, disciplina, sanciones, capacidad de control).

7. Equilibrio en beneficios de los socios en su rol individual como proveedores y como socios miembro de un colectivo (acumulación social de la empresa).

8. Capacidades de captar subsidios externos iniciales (públicos o privados) y generar acumulación propia.

9. Capacidad de desarrollar alianzas y formas de asociación con diferentes agentes del mercado.

10. Entorno favorable (infraestructura, institucional, marco legal, normativo, instrumentos de fomento, etc.).

Estos 10 factores de éxitos identificados no son factores fáciles de conseguir y por lo tanto la probabilidad de éxito de este tipo de empresas resulta ser muy reducida.

Sin embargo los casos exitosos estudiados demuestran que este tipo de empresas pueden ser instrumentos muy valiosos de lucha contra la pobreza ya que pueden contribuir de manera significativa en el mejoramiento de los ingresos de sus socios, no solamente por el mejoramiento de las condiciones de comercialización (precios) pero también por una serie de servicios anexos (asistencia técnica, crédito, seguros, etc.) que pueden desarrollar estas empresas en pro del desarrollo de sus socios.

Considerando que promover la creación y consolidación de una Empresa Asociativa Rural es todo un reto, se debería orientar los escasos recursos disponibles para este tipo de proyecto a los sectores que tienen mayor probabilidad de salir adelante con tales propuestas. Por todas las razones antes señaladas consideramos que este tipo de iniciativas requieren de condiciones previas que no reúnen todos los pequeños productores rurales. Entre las condiciones previas más importantes consideramos:

- Productos con nichos de mercados diferenciados que permiten generar precios e ingresos más altos.
- Productores con volúmenes de producción que permiten alcanzar rápidamente una masa crítica exigida por el mercado.
- Socios fundadores con capacidad de asumir un mínimo de riesgos económicos, lo que implica que generalmente no son las familias en situación de mayor pobreza.
- Productores que han sido vinculados a experiencias socio-organizativas previas y que tienen lazos de confianza.
- Presencia de líderes con legitimidad y capacidad de convencimiento y de gestión.
- Zonas rurales que se benefician de un entorno socio-económico que sea mínimamente favorable con accesos a carreteras, servicios básicos (luz, teléfono, agua potable), posibilidades de articularse con otros actores de la cadena, paz social.

El alcance de la intervención de la EMAR en la cadena deberá dimensionarse en función a la capacidad real de los actores involucrados. El liderazgo es vital en este tema y debe permitir evaluar la capacidad de gestión del grupo y empujarlos a aceptar retos alcanzables y establecer las alianzas necesarias para asumir otras tareas (de la cadena) difícilmente alcanzables.

También es importante que estas iniciativas puedan tener acceso a fuentes de subsidio y a un apoyo técnico durante un periodo mínimo que será calculado en función del alcance del punto de equilibrio de la empresa.

Muchos fracasos ocurren por los plazos demasiado cortos de los proyectos de la cooperación o de las entidades de apoyo que no se ajustan a los plazos mínimos para que la EMAR pueda alcanzar su punto de equilibrio.

Frente a la complejidad que representa la creación de Empresas Asociativas Rurales, se considera que estas iniciativas deben tener un tamaño que asegure un nivel de impacto significativo sobre el entorno local. No cuesta mucho más promover empresas asociativas de carácter mediano o grande que empresas de carácter micro mientras los resultados son más aceptables desde el punto de vista costo / beneficio.

Por otra parte Jorge Echenique, en su estudio sobre factores de éxitos de empresas asociativas rurales chilenas, define un total de cinco factores que fueron identificados como las causales de éxito con mayor frecuencia en las empresas estudiadas, aunque éstos tienen diferente jerarquía o nivel de importancia (Echenique, 2005). Los dos primeros pueden considerarse como los principales, en el sentido que se repiten en todos o casi todos los casos y son, además, diferenciadores respecto a los elementos observados en los casos no exitosos, a saber:

1. Adecuada inserción en mercados más estables y relación cercana con los mismos.
2. Profesionalización en la gestión administrativa, comercial y técnica.
3. Compromiso asociativo.
4. Inversiones y capital de trabajo con apoyo externo.
5. Flexibilidad y capacidad de adecuación.

En el caso de los productores frutícolas de la norpatagonia que han participado en experiencias asociativas con el objeto expreso de la asociación para la comercialización conjunta (Alemany, 2003) en el marco del programa Cambio Rural<sup>2</sup>, los factores propios de los chacareros y de las políticas públicas aplicadas en la región que permitieron avances concretos de experiencias asociativas, son:

1. El capital social<sup>3</sup> alcanzado por algunos chacareros -que se nutre de la energía de las relaciones, redes y vínculos sociales para satisfacer propósitos de supervivencia, reproducción y calidad de vida- es fundamental como elemento movilizador de la acción colectiva (Berdegue, 2000).

---

<sup>2</sup> Cambio Rural: una propuesta de intervención pública innovadora.

De la nueva política de intervención nacional, el Programa Federal de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria "Cambio Rural", constituye el intento más ambicioso del Estado para facilitar a los pequeños y medianos productores su participación en procesos de reconversión productiva y su adaptación a las nuevas reglas del juego impuestas por el ajuste estructural y el tipo de inserción elegido por Argentina en el mundo globalizado.

Cambio Rural se creó el 4 de mayo de 1993, y sus objetivos específicos más relevantes fueron: capacitar y entrenar a los actores sociales responsables de viabilizar los cambios necesarios en el ámbito de las Pymes agropecuarias; asistir al productor agropecuario en todos los aspectos vinculados con la intensificación y/o reconversión productiva e integración al desarrollo agroindustrial; crear condiciones básicas que promuevan y faciliten el financiamiento del desarrollo agropecuario; generar capacidad intelectual, organizacional y operativa para consolidar e institucionalizar el proceso de cambio (INTA, 1993).

<sup>3</sup> Entendiendo por capital social la acumulación de vínculos asociativos que se han construido entre los miembros de una sociedad dentro de lo que permiten sus marcos organizacionales e institucionales. De esta manera se concibe al capital social como los aspectos de la organización social, tales como la confianza, las reglas y las redes que mejoran significativamente la eficiencia de la sociedad y ayudan a superar los dilemas de la acción colectiva (Putnam, 1993).

2. A través de la reflexión permanente sobre la gestión colectiva se aumentan las capacidades de los actores que permiten mejorar procesos de autogestión, negociación y reapropiación de instrumentos para su empoderamiento, y el desarrollo de nuevas vinculaciones institucionales, redes y relaciones sociales y el fortalecimiento de las preexistentes.

3. Algunas políticas públicas pueden actuar como facilitadoras de procesos de construcción de capital social de actores subordinados.

Asimismo, los obstáculos percibidos por los chacareros sin duda tienen que ver con las condiciones contextuales –destacan la falta de apoyo económico, impositivo, crediticio y fiscal a la asociación de productores para la comercialización, como las complejidades jurídicas que obstaculizan el agrupamiento-, pero también hacen referencia a las dificultades propias de los productores familiares de la región para poder concretar experiencias asociativas “...lo que pasa con nosotros los chacareros es que siempre fuimos terriblemente individualistas...”, “...los galponeros nos engañan y dividen como a los chicos”, “...en el fondo desconfiamos más entre nosotros que en el que finalmente nos roba...”.

### **INVESTIGACIONES DE CAMPO DE EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS EXITOSAS**

La investigación de campo de experiencias asociativas de productores con entornos similares exitosas nos permitió identificar los siguientes elementos causales de sus fortalezas y buenos resultados:

1. Fuerte liderazgo, legítimo y visionario.
2. La presencia de al menos un profesional en el equipo de gestión empresarial, autofinanciado por la asociación.
3. La obtención de recursos externos, subsidios, acceso a créditos, etc.
4. El desarrollo de vínculos y mecanismos de articulación con organizaciones intermedias vinculadas al sector, con quienes han realizado actividades de asistencia técnica, capacitación, etc.
5. Políticas sectoriales de fomento e incentivo a la asociatividad (instrumentos legales, líneas de financiamiento, entre otros).

No obstante, la construcción de una cultura asociativa al interior de estas Asociaciones no ha sido un proceso fácil. La superación de las desconfianzas, la instauración de estructuras y normas para administrar y resolver los conflictos, la superación de las tensiones entre los intereses individuales de los socios y la generación de excedentes sociales para asegurar la sustentación de la asociación son, entre otros, los logros posibilitados por la vigencia de un compromiso asociativo entre los afiliados a las mismas.

### **EL CASO DE LOS PRODUCTORES DE CIRUELA DEL SUR DE MENDOZA**

El estudio realizado a los productores de ciruela para desecado de Mendoza, en particular, nos permitió identificar los siguientes factores que influyen negativamente en el proceso asociativo de los mismos:

- Ausencia de líderes legítimos.
- Los productores no participan en las reuniones.
- La comisión directiva carece de una gestión organizativa eficaz.

- Sólo se interesan en participar cuando las condiciones del mercado son desfavorables.
- Temor y dudas ante lo desconocido.
- Falta de financiamiento para llevar adelante las tareas propias de la Asociación.
- Los productores no se sienten representados por las autoridades de la Asociación.
- Ausencia de una ley que regule el sector.
- Temor a ser controlado por los demás.
- Falta de capacitación y “gimnasia” para el trabajo en Equipo.
- Falta interrelación con otras organizaciones para acciones comunes.
- Conflictos entre los socios.
- Prejuicios asociativos por anteriores frustraciones.
- Temor a tomar decisiones fuera del ámbito familiar.
- Temor a exponerse ante otras personas.
- Influencia negativa a partir de “consejos” de terceros.

Sin bien la mayoría no ha participado activamente en actividades asociativas de ninguna índole, tienen fuertes prejuicios respecto de éstas. Este es el caso del setenta y nueve por ciento (79%) de los productores encuestados.

No obstante manifestaron considerar la posibilidad de asociarse en caso de que la Asociación en cuestión les brinde los siguientes servicios, según orden de importancia:

- Capacitación.
- Acceso a mayor información del mercado.
- Apoyo en la comercialización de los productos.
- Facilidades para la compra de insumos.
- Acceso a créditos agropecuarios.
- Acceso a financiamiento de proyectos.
- Asistencia técnica.
- Representatividad frente a terceros.

## CONCLUSIONES

La experiencia de actuación a través del enfoque de asociativismo es variada y con diferentes grados de éxito. En algunos casos se han transformado en el determinante primordial del desarrollo del sector productivo involucrado.

Dado el nivel de desorganización e incertidumbre que actualmente existe en el sector ciruelero de Mendoza resulta imperante la necesidad de organizar el sector generando mecanismos de asociación y cooperación para la solución de problemas comunes que permitan la consolidación del mismo dentro del esquema nacional e internacional.

Los productores de ciruela de Mendoza han desarrollado tradicionalmente un espíritu competitivo.

En consecuencia, esta falta de cultura asociativa es el principal inconveniente para consolidar la Asociación de Productores de Ciruela para Desecado de Mendoza.

A la fecha la asociación de productores de ciruela para desecado de Mendoza carece de líderes legítimos y con capacidad de convencimiento y de gestión, factor clave de éxito para el desarrollo de este tipo de emprendimientos.

Asimismo, sus socios fundadores no poseen capacidad, a lo que agregaríamos verdadera intención, de asumir un mínimo de riesgos económicos.

El mercado objetivo de esta actividad no se trata de uno cercano, ni estable.

Éstos, por citar sólo algunos de los factores claves de éxito identificados en la presente investigación,

que aún no reúnen los productores de ciruela para desecado de Mendoza.

### AGRADECIMIENTOS

Los autores desean expresar su agradecimiento a los alumnos Denis Guardia y Andrés Juárez Rodríguez por su participación en el trabajo y a los Ingenieros Constanza Gil y Damián Sorroche por su colaboración.

### REFERENCIAS

*Publicación oficial de la Cámara de Comercio Exterior de Cuyo: CUYO EXPORTA, N°84, 12-15, Mayo/Junio, (2006).*

*Elizalde Hevia, Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. En: Serie gestión pública / Comisión Económica para América Latina y El Caribe No. 29. Santiago, Chile, (2003).*

*International Prune Association (IPA). estadísticas anuales de producción y comercio, (2009).*

*Instituto de Desarrollo Rural (IDR). Plan estratégico de la ciruela desecada 2006. Comité Provincial de la Ciruela Desecada. Mendoza, (2006).*

*Oficina de estudios y políticas agrarias (ODEPA). Inserción de la agricultura chilena en los mercados internacionales. Documento de trabajo, Serie Comercio Exterior. Santiago, Chile, (2004).*

*RURALTER. Camacho Patricia (Intercooperation), Marlin Christian (SNV) y Zambrano Carlos (RURALTER). Estudio regional de factores de éxito de empresas asociativas rurales. Plataforma Regional Andina. Quito, Ecuador. (Julio 2005).*

*RURALTER. Camacho Patricia (Intercooperation), Marlin Christian (SNV) y Zambrano Carlos (RURALTER). Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales - EMARs. Plataforma Regional Andina. Quito, Ecuador; (Marzo 2007).*

*Echenique, Estudio Regional Andino sobre factores de éxitos de empresas asociativas rurales. BID. (2005).*

*Aleman, Políticas públicas y experiencias asociativas de los chacareros en la norpatagonia. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Buenos Aires, Argentina. (2003).*

*Berdegú, Cooperando para competir factores de éxito de las empresas asociativas campesinas. Red internacional de metodología de investigación - sistemas de producción. (2000).*

*Disponible en internet: <http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/secciones/documentos/berdegue.pdf>.*