



Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales

DOCTORADO EN CIENCIA POLÍTICA

“COOPERACIÓN E INSTITUCIONES: LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE
PROMOCIÓN DE LA COOPERACIÓN INTER EMPRESARIA. REVISANDO EL
NEO INSTITUCIONALISMO DE LA ELECCIÓN RACIONAL Y SUS MICRO -
FUNDAMENTOS, A PARTIR DE UN ESTUDIO DE CASOS”

Autor: Lic. Diego Gantus¹

Director: Dr. Roberto Martínez Nogueira

Co-Directora: Lic. Cristina Díaz

Abril 2015

¹ Profesor Titular e Investigador de las Universidades Nacionales de Rosario y de Entre Ríos. Miembro electo de la Comisión Directiva de la Sociedad Argentina de Análisis Político (SAAP) y del Consejo Directivo de la Red Interamericana en Educación en Administración Pública (INPAE). Esta tesis ha sido posible gracias a la Beca Doctoral 2007 de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario.

Resumen. El problema de la cooperación humana puede ser formulado como sigue: ¿Por qué, y bajo qué condiciones, los agentes deciden cooperar entre sí? En los modos de abordarlo, desde Aristóteles hasta nuestros días, destaca una *forma convencional*, tan predominante como disputada. El presente trabajo se interesa por un tipo específico de la cooperación humana (la cooperación entre empresas o firmas), y se propone discutir con aquella forma convencional de entenderla. Parte de reconocer que los supuestos del Neo Institucionalismo de la Elección Racional subyacen a los instrumentos de política pública que pretenden promover la cooperación entre firmas. A partir de allí, del exiguuo alcance de aquellos instrumentos, esta investigación pone en cuestión que las explicaciones centradas en la elección racional inducida institucionalmente, sean *la* explicación a la pregunta ¿Por qué los empresarios/as deciden cooperar entre sí? Revisa críticamente las respuestas alternativas, y contrasta una y otras con los hechos, a través de un Estudio de Casos Múltiples.

Palabras Claves: Cooperación entre Empresas – Políticas Públicas – Neo Institucionalismo de la Elección Racional

Abstract. Why, and under what conditions, agents decide to cooperate? This question summarize the problem of human cooperation. The main way to approach it, the "mainstream way" as we called it here, has been since Aristotle, both majoritarian as controverted. This research deals with an specific type of human cooperation, interfirm cooperation. And seek to collect evidence to dispute with the explanation of cooperation based *only* in Rational Choice Institutionalism (RCI). First of all, we show the links between RCI and public policies under scrutiny. Second, based on the trivial effects of those policies, this research explore the rol of alternatives answers, using the multiple-case study.

Key words: interfirm Cooperation – Public Policies – Rational Choice Institutionalism

Agradecimientos.

La producción de conocimiento es una tarea colectiva. Este trabajo no es la excepción. Es mucho mejor de lo que podría haber sido, gracias a un número significativo de personas a quienes debo reconocer. En primer lugar, a Cristina Díaz, quien despertó el interés por estos temas, y ha acompañado mis vaivenes, mis tropiezos y mis avances (en esta investigación, y en la vida académica en general) con la misma intensidad y generosidad que le conociera tempranamente, como su alumno. Sin su recomendación, difícilmente Roberto Martínez Nogueira hubiera accedido a compartir este trayecto, como mi Director. A él debo agradecerle su guía paciente y atenta, la invaluable transmisión de su experiencia en clave de *trastienda* de la investigación, y sus recomendaciones *quirúrgicas*. Su capacidad para pasar del *gran panorama* a los *detalles vitales*, de ida y vuelta, hizo que este sea, sin dudas, un mejor trabajo que el que imaginé.

En los orígenes de esta investigación, fue esencial el curso de Problemática Actual en Ciencias Sociales que tomara en la Facultad con Diego Reynoso. Un mundo enteramente nuevo se abrió ante mis ojos; un antes y un después. En la lectura de versiones anteriores o síntesis, me nutrí especialmente de los atinados y rigurosos comentarios de Aníbal Pérez Liñán, Sonia Ospina, Arturo Fernández y Osvaldo Iazzetta. A ellos, por su desinteresada y generosa colaboración, también mi agradecimiento especial.

A Roberto Medici, colega y amigo, con quién hemos intentado hasta al hartazgo, y en vano, compartir una mirada sobre estos asuntos. La vida nos ha dado muchas otras oportunidades de hacerlo en otros terrenos, y lo hemos logrado con creces. Espero que el valore al menos como yo ese particular tipo de éxito.

Sin el apoyo de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, y sin la Beca de Doctorado que obtuve como Docente de esta casa, esta empresa no hubiera sido posible. Ha sido igualmente importante el de la Facultad de Trabajo Social de la UNER, y en particular, el de Sandra Arito y Carmen Lera.

Al Ministerio de Industria, a la SEPYME, y en especial a Alejandro Naclerio, Natalia García y a Matías Davini. A la Fundación ExportAr, y en especial al Ing. Oscar Alexandro, de Ingeniería Comercial. A la Fundación ICBC, y en especial a Elbio Baldinelli y Mariela Sosa del Instituto para el Desarrollo de Consorcios de Exportación. A la Fundación Cideter, a la Agencia de Desarrollo del Departamento San Jerónimo, y a la Cámara de la Industria Maderera y Afines de Cañada de Gómez, por las distintas formas de colaborar con esta investigación que me permitieron hacerla posible. A Oscar, Lautaro, Carlos, Ricardo, Alejandro, José Luis, Luis R, Sandra, Oscar, Osvaldo, Pablo, Martín, Ana María, Maxi, Saúl, Luis B, Valentín, Alfredo, Alicia, Clarisa y Mauro: no sólo mi agradecimiento, sino también mis disculpas por todas las veces que aquí me refiero a Uds. como *casos*, o *unidades de análisis* bajo estudio. Son una parte valiosísima de este trabajo, sin la cual el mismo sería, con suerte, un pretencioso ejercicio de especulación. El tiempo que me dedicaron, la hospitalidad con que me recibieron, las anécdotas; me llevo todo eso, y más. Otro tanto a Carlos, Andrés, Betina, Cristian y Omar, mis *informantes clave*. A lo anterior, agrego el generoso gesto de compartir conmigo su experiencia *lidiando* con una realidad que no se *acomoda fácilmente* al pulcro mundo de los formularios, los proyectos y las rendiciones. Finalmente, sé que mis padres valorarán igual o más que yo ver que los esfuerzos realizados dieron a luz este documento. Así que el último y más importante reconocimiento va aquí para Geraldine y Juan Sebastián. Mis motores, y a quienes nunca podré devolverles tanto tiempo robado.

Rosario, Jueves 23 de Abril de 2015

INDICE GENERAL.

TITULO	PÁGINA
Introducción	6
Plan de trabajo	11
Capítulo 1	14
1.1 El concepto de Cooperación, y algunas precisiones iniciales.	17
1.2 Cooperación entre empresas y Acción Colectiva: una diferencia decisiva.	26
1.3 El concepto de Políticas Públicas.	29
1.4 Una forma de entender la acción humana: deseos, oportunidades y mecanismos.	33
1.5 El Neo Institucionalismo de la Elección Racional (NIER): una revisión crítica	34
Capítulo 2	50
2.1 Cooperación y políticas públicas en Argentina: Programa "Sistemas Productivos Locales" (SEPyME, Argentina).	53
2.2 Cooperación y políticas públicas en Argentina: Régimen de Promoción Industrial de la Provincia de Córdoba (Ley 9727/09)	55
2.3 Cooperación y políticas públicas en Argentina: PFCE (Fundación ExportAr y Fundación ICBC)	59
2.4 El alcance de las Políticas Públicas de Promoción de la Cooperación basadas en el institucionalismo de la elección racional.	61
2.5 Nueva Economía Política. Racionalidad e Instituciones	67
2.6 ¿La última instancia	69
Capítulo 3	73
3.1 Las perspectivas del Desarrollo Local.	75
3.2 La Teoría del Capital Social: el papel de la confianza en la cooperación.	81
3.3 Teoría de la Cooperación: más allá de la interacción repetida.	85
3.4 Teoría de la Cooperación: la crítica de la crítica.	91
3.5 Teoría de la Cooperación: ¿Un camino intermedio?	96
3.6 Teoría de la Cooperación: liderazgo y cooperación.	98
3.7 Un Marco Teórico para esta investigación.	110
Capítulo 4	119
4.1 Una estrategia metodológica: consideraciones preliminares.	121
4.2 El estudio de casos. ¿Qué estudio?	124
4.3 El estudio de casos. ¿Qué casos?	127
4.4 Las técnicas de recolección y análisis de los datos.	133
4.5 La determinación de la muestra.	140
Capítulo 5	147
5.1 Compilando: Los Grupos Asociativos (SPL).	147
5.2 Compilando: Los Consorcios de Exportación (FCE).	153
5.3 Compilando: la base de datos.	157
5.4 Desarmando y Rearmando los datos.	158
Capítulo 6	198
6.1 Interpretando los datos: elección racional, normas sociales y liderazgo en el problema de la cooperación.	201
6.2 Liderazgo en la emergencia de la Cooperación.	210
6.3 Concluyendo: Contribuciones para una agenda de investigación.	213
Referencias Bibliográficas	219
Normativa citada	235
Comunicaciones personales	235
Anexo 1 - GUIÓN ENTREVISTAS EMPRESARIAS/OS Y/O PRODUCTORES	239
Anexo 2 - EJES ENTREVISTA CON INFORMANTES CLAVES	244
Anexo 3 - DESGRABACIÓN ENTREVISTAS EMPRESARIAS/OS Y/O PRODUCTORES	246
Anexo 4 - DESGRABACIÓN ENTREVISTAS INFORMANTES CLAVE	327
Anexo 5 – MATRIZ DE DATOS ENTREVISTAS EMPRESARIAS/OS Y/O PRODUCTORES	336

ÍNDICE GENERAL DE GRÁFICOS Y TABLAS

TÍTULO	PÁGINA
TABLA 1 – OBJETIVOS Y MEDIOS DE LOS INSTRUM. DE PROMOCIÓN DE LA COOP.	61
TABLA 2 – GRUPOS ASOCIATIVOS SPL (AÑOS)	62
TABLA 3 – GRUPOS ASOCIATIVOS SPL (SECTORES)	62
TABLA 4 - CONSORCIOS Y EMPRESAS (AÑOS)	63
TABLA 5 – CONSORCIOS FCE (PROVINCIAS)	63
TABLA 6 – CONSORCIOS FCE (SECTORES)	64
TABLA 7 – RELACIÓN EMPRESAS, GRUPOS Y CONSORCIOS (PROVINCIAS)	67
GRÁFICO I – MARCO TEÓRICO: MODELOS TERRITORIALES DE INNOVACIÓN (I. CARAVACA Y N. MENDEZ)	81
TABLA 8 – RECIPROCIDAD DÉBIL Y RECIPROCIDAD FUERTE	93
TABLA 9 – TEORÍA DE LA COOPERACIÓN, Y DESARROLLOS RECIENTES	107
TABLA 10 – COMPARACIÓN ENTRE ESTUDIOS DE CASOS Y ESTUDIOS ESTÁNDAR	125
TABLA 11 – TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE CASOS (JOHN GERRING)	129
TABLA 12 – RELACIÓN EMPRESAS, GRUPOS, CONSORCIOS	132
GRAFICO 2 – EL “ÉXITO” SANTAFESINO DEL SPL Y FCE	133
TABLA 13 – TÓPICOS A ABORDAR EN LAS ENTREVISTAS	137
GRAFICO 3 – EL ANÁLISIS CUALITATIVO (R. YIN)	139
TABLA 14 – BASE DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN SANTA FE (FCE)	142
TABLA 15 – BASE DE GRUPOS ASOCIATIVOS ACTIVOS SANTA FE (SPL)	143
TABLA 16 – GRUPOS Y CONSORCIOS (BROADER LEVEL)	144
TABLA 17 – BASE PARA SOSTEAR LOS CASOS (UA’S A OBSERVAR)	145
TABLA 18 – LA MUESTRA “IDEAL” (NARROWER LEVEL)	146
TABLA 19 – SÍNTESIS EXPERIENCIAS SPL	153
TABLA 20 – SÍNTESIS EXPERIENCIAS FCE	157
TABLA 21 – LA MUESTRA “REAL” (NARROWER LEVEL)	157
TABLA 22 – INTERESES COMUNES Y/O NECESIDADES COMPARTIDAS	163
TABLA 23 – CUESTIONES CONSIDERADAS AL MOMENTO DE DECIDIR COOPERAR	166
TABLA 24 – OPINIÓN ACTUAL RELATIVA A LA COOPERACIÓN	168
TABLA 25 – EJES 8 Y 9 ENTREVISTAS EMPRESARIAS/OS Y/O PRODUCTORES	171
TABLA 26 – PRIMERAS REACCIONES Y PERSONAS DE CONSULTA	172
TABLA 27 – EJE 10 ENTREVISTAS EMPRESARIAS/OS Y/O PRODUCTORES	174
TABLA 28 – EJES 12 Y 13 ENTREVISTAS EMPRESARIAS/OS Y/O PRODUCTORES	178
TABLA 29 – EJES 1, 2 Y 6 ENTREVISTAS EMPRESARIAS/OS Y/O PRODUCTORES	180
TABLA 30 – PROMOTORES Y ANTECEDENTES EN COOPERACIÓN	181
TABLA 31 – LOS/AS PROMOTORES	184
TABLA 32 – EJES 3,4 Y 5 ENTREVISTAS EMPRESARIAS/OS Y/O PRODUCTORES	186
TABLA 33 – EXTRACTO ENTREVISTAS INFORMANTES CLAVES (VER ANEXO 4)	190
TABLA 34 - LA COOPERACIÓN EN EL BROADER LEVEL	202

Introducción.

En el ahora algo lejano origen de este trabajo, se encuentra una pregunta sólo en apariencia desconectada del mismo: ¿por qué unas regiones, dentro de un mismo país y con más semejanzas que diferencias, tienen desempeños en el proceso de creación de valor tan desiguales? La importancia de la respuesta para (y desde) la Ciencia Política era evidente y sustantiva: los nexos entre la capacidad de nuestras democracias para construir sociedades más justas, y el desempeño económico de las mismas, es a todas luces incuestionable. En un trabajo anterior, que revisaba críticamente las formas de concebir y medir la capacidad para crear valor sostenidamente, se sostuvo:

- a) La Ciencia Política ha contribuido sustantivamente a las discusiones sobre la redistribución del valor creado en el seno de nuestras sociedades; por el contrario, sus contribuciones a las discusiones sobre los procesos de creación del valor pasible de ser redistribuido han sido, antes bien, marginales.
- b) **La competitividad** (entendida como la capacidad para crear valor sostenidamente) **depende, entre otros factores, del nivel de cooperación entre los agentes que protagonizan esos procesos en un contexto regional²** determinado.
- c) **No cualquier cooperación importa en los procesos de creación sostenida de valor**; sólo aquella entre privados para la creación de valor a partir de una asignación más eficiente de recursos (**cooperación entre empresas**); o entre estos y agentes públicos para la creación de valor a partir de la planificación y gestión del desarrollo; y en particular, del desarrollo económico³ (**cooperación público-privada**).

2 Un espacio intermedio entre las empresas y la economía nacional en su conjunto, que se define por la intensidad y frecuencia de los intercambios económica y socialmente significativos (y por definición, ese espacio es una construcción analítica de fronteras variables; GANTUS, 2005)

3 Aún cuando la cooperación público-privada importa a los fines de la más amplia discusión sobre su influencia en la capacidad para crear valor sostenidamente en una región determinada, este trabajo sólo se abocará al estudio de la cooperación privada-privada.

- d) **La cooperación no sólo es “buena”** para los cooperantes. Al liberar recursos por una asignación más eficiente de las distintas dotaciones que aquellos poseen, y/o al crear nuevos recursos, **posee externalidades positivas** (en lo que nos importa, como mínimo, el aumento de la inversión y/o el consumo y/o del ahorro de los cooperantes, lo que eleva la demanda de nuevos bienes, o el volumen disponible de crédito a terceros).
- e) **No obstante lo dicho, los niveles de cooperación son insuficientes.**
(GANTUS, 2005)

Si se aceptan por un momento dos premisas 1- “la cooperación es buena en sí misma”, y 2- “los niveles de cooperación son insuficientes” **el panorama es algo desconcertante.** En las últimas décadas existe relativo acuerdo en que así son las cosas⁴. Sin embargo, la pregunta **¿Por qué los empresarios deciden cooperar entre sí?** no forma parte de la discusión. En su lugar, la mayoría de los científicos sociales y de los funcionarios, también acuerda en que **a través de ciertas medidas de política pública, pueden elevarse aquellos niveles.** Esas medidas, en nuestro país pero no sólo en él, son muy semejantes entre sí. Y esto no es mera casualidad. **Sostendremos aquí que, sin duda alguna, las concepciones que proveen los micro fundamentos sobre las que aquellas medidas se asientan, son propias del Neo Institucionalismo de la Elección Racional** (en adelante, NIER).

En esta *versión* del Neo Institucionalismo se inspiran y fraguan recomendaciones de política pública que de forma algo tosca, podemos sintetizar de la siguiente manera: *si buscas que un agente modifique lo que está haciendo, ofrécele un incentivo (económico) para que lo haga, y lo hará.* **Sin embargo, estas medidas no lo están haciendo nada bien.** De allí que este trabajo se proponga poner en cuestión que los supuestos que las inspiran encierren, en efecto, *la respuesta* a aquella pregunta. Uno tal, al menos, es su reclamo.

⁴ El Instituto Nacional de Asociativismo y economía Social (www.inaes.gov.ar) y la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (www.coninagro.org.ar), entre otros, coinciden en sus diagnósticos: el movimiento cooperativista en el país está recuperándose de una dramática situación atravesada durante los años 90', pero aún hay mucho camino por recorrer. La existencia misma de políticas nacionales y provinciales como las que aquí se revisan parten de premisas semejantes.

Una primera parte de la tarea que nos ocupa, entonces, consistiría en **intentar determinar la existencia o no de una brecha entre los supuestos sobre cómo se conducen (o conducirán) los agentes** a los que estos instrumentos de política inspirados en el NIER van dirigidos (empresarias/os), **y la forma en que estas o estos efectivamente se comportan**. Ello supondría que deben inicialmente describirse el enfoque del NIER, y en particular sus micro fundamentos. Luego, deberían establecerse los vínculos entre el NIER y los instrumentos o las medidas de política pública que promueven la cooperación entre estos agentes. Finalmente, correspondería recolectar evidencia que permita rubricar o cuestionar la congruencia entre los supuestos teóricos sobre el comportamiento (de los instrumentos inspirados en el NIER) y los comportamientos efectivos de los/as empresarios/as. Sin embargo, **ante la creencia de que existen buenos y sólidos motivos para dudar de la congruencia** entre supuestos y comportamientos efectivos, **una tarea adicional y simultánea consiste en explorar qué respuesta/s alternativa/s existe/n** a la pregunta ¿Por qué las/os empresarias/os deciden cooperar entre sí?, **y someterla/s a un idéntico escrutinio**.

Este trabajo, por lo expuesto, pretende contribuir a mejorar nuestro entendimiento del fenómeno de la cooperación entre empresas de dos maneras: en primer lugar, poniendo en cuestión el potencial explicativo de la respuesta que el NIER puede proveer a la pregunta ¿Por qué los empresarios cooperan?; en segundo, explorando el potencial que podrían tener respuestas alternativas, que las Ciencias Sociales (pero no sólo ellas) han alumbrado en las últimas 4 o 5 décadas.

Tomando como punto de partida la pregunta de investigación ¿Por qué los empresarios deciden cooperar entre sí?, este trabajo se plantea en virtud de todo lo expresado hasta aquí, el siguiente Objetivo General: **determinar las motivaciones reconocidas por empresarias/os concretos para cooperar con otras/os en situaciones también concretas, y establecer sus nexos causales con los modelos explicativos existentes**. Para concretarlo, se propone los siguientes Objetivos Específicos: 1) reconstruir la decisión de cooperar con otros, que han tomado empresarias/os concretos, para formar

experiencias asociativas también concretas en el marco de instrumentos de política inspirados en los supuestos del NIER; 2) caracterizar las situaciones decisorias, y el contexto en el que las mismas tuvieron lugar, tal como han sido concebidas por esos/as empresarios/as; 3) identificar las motivaciones reconocidas por ellas/os para actuar cooperativamente; 4) establecer los nexos causales posibles entre las decisiones en cuestión y modelos conocidos; 5) en su defecto, delinear en base a la evidencia recolectada los rasgos salientes de una forma plausible de entender la emergencia de la cooperación entre empresas.

Plan de trabajo

En lo que sigue este trabajo proveerá, en primer lugar, algunas definiciones iniciales que son necesarias para trazar las coordenadas teóricas que permitan delimitar el fenómeno de interés: la cooperación entre empresas. Sus objetivos obligan a capturarla allí donde se reclama que ha sido promovida por instrumentos de política pública que se asientan sobre los supuestos provistos por el NIER. A tal efecto, se realiza una revisión crítica exhaustiva de este enfoque con el objeto de reconocer tanto las ambigüedades que lo atraviesan, como el potencial explicativo que tienen los planteos de algunos de sus principales exponentes. Pero esencialmente, se pretenden señalar sus límites. Para ello se plantean las objeciones lógicas, consistentes con evidencia disponible, que fundamentan la afirmación de que los micro fundamentos provistos por esta versión o *especie* del género neo institucionalista (PETERS, 2003) fallan en capturar la complejidad del comportamiento cooperativo. De esto se ocupa el **capítulo 1**.

Luego, se proveerá una descripción y caracterización de los instrumentos de políticas concretas (nacionales y provinciales) que se proponen elevar los niveles de cooperación entre empresas. Se pretende demostrar que tienen como denominador común los supuestos teóricos del NIER, y se aporta evidencia de sus magros resultados. **Se argumentará que dichas medidas (o instrumentos de política)**, que se reducen a ofrecer incentivos económico-financieros a los empresarios para promover decisiones cooperativas, **no**

necesariamente motivan esas decisiones. No se pretende negar que el **auto interés estimulado** por aquellos instrumentos tenga un lugar en la **explicación de las decisiones cooperativas** de los empresarios, porque de se reconoce que lo tiene. **Pero ello no equivale a convalidar** que las explicaciones del comportamiento humano en general (ni del cooperativo en particular), **puedan estar basadas exclusivamente en el modelo del auto interés.** De otra manera, el relativo fracaso⁵ de aquellas medidas de política inspiradas en el NIER no puede ser reconocido y comprendido. Estas tareas son desarrolladas en el **capítulo 2.**

En tercer lugar, se revisan las contribuciones de la llamada **Teoría de la Cooperación**, y discuten algunas respuestas alternativas a nuestra pregunta, algunas de las cuales pretenden superar las estrechas visiones del modelo del NIER para entender la cooperación. De la exploración de estas alternativas, así como de su revisión crítica, se ocupa buena parte del **capítulo 3** de este trabajo.

En cuarto lugar, nos propondremos desplegar para llevar lo anterior a cabo, una estrategia metodológica flexible, utilizando técnicas propias de la investigación cualitativa para el relevamiento y análisis de la información, que permitirán conocer con cierto detalle las decisiones de cooperar de empresarios/as en situaciones concretas; y en particular, sus motivaciones. En virtud de los objetivos de este trabajo, se sigue en general el diseño de investigación de un Estudio de Casos Múltiples. Se reconocen los debates que aún persisten en torno de las estrategias cualitativas, y los diseños que las hacen posible, así como los avances que las Ciencias Sociales en general, y la Sociología y la Ciencia Política en particular han hecho con miras a superar las objeciones remanentes. **La consistencia entre aquellos objetivos y este diseño está debidamente fundamentada en el capítulo 4**, así como están

5 No se emprenderá aquí la más ardua tarea de explicar por qué fallan las políticas. El clásico trabajo de Oscar Oszlak y Guillermo O'Donnell, nos advertían hace ya más de 30 años, sobre los riesgos de atribuir "sólo" a las políticas públicas estatales, ciertos efectos que podían reconocerse entre los grupos sociales a las que están dirigidas (Oszlak y O'Donnell, 1981). En ese sentido, el efecto aquí señalado (el fracaso de las políticas en promover comportamiento cooperativo) no sólo obedece a microfundamentos deficientes.

descriptas en detalle las decisiones tomadas para llegar a su configuración definitiva.

El **capítulo 5** presenta brevemente las experiencias de cooperación, a la que pertenecen las/os empresarias/empresarios y/o productores (los casos) cuyas decisiones cooperativas constituyen el foco de nuestro interés, y presenta los hallazgos del estudio, los vincula con otras fuentes secundarias, y organiza de modo tal de hacer posible el posterior análisis. Ofrece luego una descripción del contexto de emergencia de la experiencia cooperativa (basada en las entrevistas con empresarios/as involucrados/as en ellas), para luego establecer a partir de sus testimonios, sus motivaciones para actuar de la forma en que lo hicieron.

El **capítulo 6** redondea el análisis de la evidencia de distintas fuentes, estableciendo los nexos y las incongruencias entre casos y teoría, y avanza en un intento por reducir la complejidad de las observaciones en un conjunto de premisas que podrían mejorar nuestro entendimiento sobre el fenómeno de interés. Reúne luego las conclusiones del trabajo, y se permite sugerir una agenda de investigación posible siguiendo los lineamientos del método comparado.

Capítulo 1

Para iniciar este trabajo, tómese en cuenta la siguiente inquietud: si se cree que la cooperación entre empresas puede producir resultados doblemente valiosos (entre los que cooperan, y por sus efectos sobre terceros⁶), pero a pesar de esto, los niveles de cooperación entre empresas son insuficientes, uno podría preguntarse: a) ¿es posible cambiar este estado de cosas?; y eventualmente, b) ¿cómo puede lograrse ese cambio?⁷

Es más trabajoso responder a la primera que a la segunda de estas preguntas. Muchas *entradas posibles* tiene esa primera, en el más amplio campo de las ciencias sociales. Este trabajo no abordará esa discusión, aunque deja asentada su posición por la afirmativa. El trabajo se vincula más con el segundo interrogante. Muy especialmente, se orienta a poner en discusión la forma predominante de responderla; a identificar sus límites, y a explorar la plausibilidad de algunas alternativas.

Promover aumentos en los niveles de cooperación entre firmas es uno de los objetivos explícitos de instrumentos o medidas de política pública en el orden nacional y provincial al menos (sean estas de promoción industrial, de promoción de agrupamientos productivos, de aumento del empleo y la competitividad, de acuerdo a las caracterizaciones habituales). Por ello han sido consideradas como punto de partida para indagar sobre las formas actuales en que los agentes público-estatales, públicos no-estatales, y privados, se proponen elevar los niveles de cooperación inter empresaria.

6 Es momento de hacer una precisión sobre este punto: la cooperación es por definición “buena en sí misma” para los cooperantes, al momento de la toma de decisión (ya se ha dicho, la cooperación puede fallar en lograr sus objetivos, e incluso ser desastrosa para los cooperantes al final del día). Pero aún en los casos exitosos de cooperación, que la misma es buena también “por sus efectos” es algo discutible. Considérese, por caso, la cartelización en todas sus formas, la colusión entre privados y funcionarios públicos, el crimen organizado, entre otros. El punto de vista de quien esto juzga es decisivo.

7 Adicionalmente, podríamos preguntarnos c) ¿cuál es la forma socialmente más beneficiosa de hacerlo? Nos referimos concretamente a la más profunda discusión sobre “la justicia” de las decisiones públicas. Para una breve introducción a la discusión entre John Rawls y John Harsanyi, ver RESNIK (1998:79-84). Para un tratamiento más profundo, recomiendo Van Parijs (1992). En particular, sobre las instituciones y su papel en el conflicto distributivo, ver la obra de Jack Knight (2004), discípulo y contendiente de D. C. North.

Este trabajo se concentrará especialmente en dos de estas iniciativas, entre muchas otras existentes. La primera es el programa Sistemas Productivos Locales (en adelante, PSPL, o simplemente SPL) de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, dependiente del Ministerio de Industria y Turismo de la Nación. La segunda, es el Programa de Formación de Consorcios de Exportación de la Fundación ExportAr y de la Fundación ICBC (en adelante, PFCE, o simplemente FCE).

La elección no es caprichosa; cada una de estos Programas es también un punto de referencia (benchmark) en cada una de las organizaciones que las gestionan, y en cada uno de los sectores y/o ámbitos en los que sus objetivos aspiran a realizarse. Adicionalmente, y en aras de una más profunda comprensión de medidas de política de promoción de la cooperación entre empresas, se describen los rasgos generales del régimen de promoción industrial de la Provincia de Córdoba sancionado en 2009⁸, y del Proyecto de ley de promoción industrial de la Provincia de Santa Fe, presentado por el Poder Ejecutivo a fines de 2011. Todas esas iniciativas tienen un denominador común, que lleva la marca indeleble del NIER: a saber, **la creencia en que basta con abaratar el curso de acción cooperativo** (proveyendo incentivos a tal fin, esencialmente económico-financieros), **para que los agentes decidan cooperar** entre sí. **A eso, y sólo a eso, se reducen todos estos instrumentos de política.**

A partir de ello, podría pensarse entonces que si es necesario hacer más atractivo el curso de acción cooperativo a través de medidas como las que aquí analizaremos, eso puede estar indicando que **la cooperación quizás no sea tan “buena en sí misma” como se ha supuesto**, ni tenga aquellas externalidades positivas que se le atribuyen. Sin embargo, de inmediato debe reconocerse que una abrumadora mayoría de las experiencias de cooperación entre empresas ocurre sin que nada ni nadie modifiquen la estructura de costos y beneficios que los mismos agentes perciben ante una determinada situación,

⁸ Régimen pionero, en línea con los supuestos del NIER, que ha influido de manera decisiva los regímenes nuevos (Entre Ríos) o las discusiones sobre la reforma de los vigentes (Santa Fe) en las provincias de la Región Centro.

en la que tienen la oportunidad de cooperar con otros, o de no hacerlo. Parece probable que **algo cae por fuera de las explicaciones que se basan en aquellas creencias.**

De una forma más analítica, esta idea puede ser expresada como sigue: "All empirical evidence of causal relationships is covariational in nature. A purported cause and effect must be found to covary. They must appear and disappear, wax and wane, or perform some other transformation in tandem or at some regular, more or less predictable, intervals... Conversely, the absence of such covariation is taken as disconfirming evidence. If the appearance and disappearance (waxing/waning et al.) of X and Y are not associated in any way that can be rationally explained, and hence predicted (or postdicted), then the empirical evidence suggests that a causal relationship does not exist... [and] I should clarify that although the empirical component of a causal argument is covariational in nature, successful causal arguments depend upon more than just covariation. Among other things, a convincing causal account must identify a causal mechanism"⁹ (GERRING, 2004:343).

Se sostendrá aquí que el fenómeno de la cooperación (en este caso, cooperación entre empresas) **es más complejo** que lo que los instrumentos de política pública que se proponen promoverla dan por cierto. Para arrojar luz sobre dicho fenómeno, presentaremos a continuación unos rudimentos teóricos que permitan entender preliminarmente qué entendemos por cooperación, y qué entendemos por políticas públicas que pretenden elevar sus niveles. Una vez hecho, ofreceremos un modelo para entender y explicar la acción humana individual, necesario para comprender el papel que juegan las motivaciones para actuar que pretendemos capturar. Hecho esto, en el próximo capítulo se presentarán los rasgos salientes de los instrumentos arriba mencionados, y evidencia de cuán insignificantes son sus efectos en comparación con la magnitud de agentes que potencialmente podrían responder a sus estímulos o incentivos. Pero **fundamentalmente, se pretende destacar que más allá de**

⁹ Efectivamente, como también señala Elster, para explicar un hecho no basta con demostrar la covariación (correlación), sino explicitar (al menos sugerir, dice el noruego) el mecanismo causal involucrado (2003:14-15). Este trabajo recoge el guante arrojado por ambos.

la magnitud de los resultados que pueden exhibir (que, por caso, podría no estar entre los objetivos de estas medidas), **lo más significativo es una consecuencia lógica** que de ellos se desprende: que estas iniciativas **no pueden ser presentadas como *la causa de la cooperación que dicen haber promovido.***

1.1 El concepto de Cooperación, y algunas precisiones iniciales.

La cooperación es el resultado de un tipo específico de comportamiento. Se pone de manifiesto cuando dos o más agentes deciden llevar a cabo conjuntamente una o más tareas (tareas que pueden acarrear costos), que se espera que produzca/n unos efectos deseados. Esta definición de la cooperación, no asume:

a) que los resultados o efectos que se persiguen sean los mismos, ni valorados de formas idénticas (y ni siquiera semejantes);

b) ni que los resultados o efectos que se persiguen se logran siempre y en todo lugar, ya que la cooperación puede existir, y no producir los efectos o resultados deseados por todos, (o por algunos) de los agentes involucrados;

c) ni que la distribución de los costos o los beneficios sea equitativa.

Un elemento central que permite distinguir lo que es cooperación de lo que no, es la existencia del libre consentimiento entre los cooperantes para llevar a cabo la tarea¹⁰, o su ausencia. El comportamiento cooperativo es un comportamiento voluntario; de allí que ocurre sólo en ausencia de un poder central que obligue a los agentes involucrados a realizar tareas conjuntas, orientadas al común propósito.

Si hemos sostenido hasta aquí que la cooperación produce resultados valiosos, tanto directos como indirectos (para los involucrados en ella, y para terceros, que se pueden beneficiar de sus externalidades). Y al mismo tiempo, que los niveles de cooperación son insuficientes, **el problema de la cooperación** puede ser, y en efecto ha sido, formulado de dos maneras complementarias

¹⁰ Un grupo de esclavos, por caso, puede llevar adelante una o más tareas conjuntamente, que se espera que produzcan ciertos resultados o efectos. Y no por ello podemos afirmar que la cosecha (o la construcción de la pirámide), por caso, son el producto de un comportamiento cooperativo en el sentido aquí conferido.

entre sí. Una **¿Cómo comportarse en situaciones que abren ante nosotros las alternativas de cooperar con otros o no hacerlo?** La otra **¿Por qué, y bajo qué condiciones, dos o más agentes deciden cooperar entre sí?**¹¹

Una primera respuesta a dicho problema, conocida como “*kin selection*”, reconoce que la cooperación es un comportamiento cuya probabilidad de ocurrencia crece cuánto mayor es la probabilidad de que los agentes en cuestión compartan un gen (NOWAK, 2006:1560). Que los padres ayuden o protejan a sus hijos, o que estos a los suyos, estaría inscripto en nuestro código genético. Como bien señala este autor, es insatisfactoria una teoría que explica la cooperación sólo entre los que están genéticamente relacionados (aún cuando esta relación se extienda a círculos muy íntimos de relaciones sociales diferentes del parentesco), ya que es evidente que la cooperación existe entre quienes no están relacionados entre sí por vínculos de sangre o proximidad (Ibídem).

En la búsqueda de una respuesta que supere las limitaciones de la *kin selection*, una forma convencional de entender la cooperación ha primado en la historia del pensamiento occidental. En ausencia de una autoridad central que obligue, no es mucho lo que puede esperarse de nuestros semejantes cuando lo que se necesita es que cada quién haga su parte, para que todos estén mejor de lo que están. Los antecedentes de esta tradición pueden rastrearse al menos hasta Aristóteles.

En el comienzo del libro segundo de La Política, al discutir la propuesta de constitución de Platón (y en particular, la noción de comunidad extendida a todos los objetos), Aristóteles sostiene que “El sistema propuesto ofrece todavía otro inconveniente, que es el poco interés que se tiene por la propiedad común, porque cada uno piensa en sus intereses privados y se cuida poco de los públicos, sino es en cuanto les toca personalmente, pues en todos los

11 La primera pone el acento en los aspectos normativos, prescriptivos, propios de los estudios que las Ciencias Sociales han conducido en el más amplio campo de la Teoría de la Decisión. Estos esfuerzos apuntan a generar conocimiento para mejorar la toma de decisiones de los agentes. La segunda, pone el acento en los aspectos empíricos (lo que efectivamente hacen los agentes) del fenómeno decisorio. Como sostiene Resnik, unos y otros, están íntimamente relacionados (RESNIK, 1998).

demás descansa de buen grado en los cuidados que otros se toman por ellos...” (ARISTOTELES; 2007:66 y ss.).

El planteo de Thomas Hobbes es heredero de esta misma tradición: “... los hombres no experimentan placer ninguno (sino, por el contrario, un gran desagrado) reuniéndose, cuando no existe un poder capaz de imponerse a todos ellos. En efecto, cada hombre considera que su compañero debe valorarlo del mismo modo que él se valora a sí mismo... Así hallamos en la naturaleza del hombre tres causas principales de discordia. Primera, la competencia; segunda, la desconfianza; tercera, la Gloria” (HOBBS, 2007:102). Esta *antropología hobbesiana* es, en buena medida, la base sobre la que se afirma el juicio del inglés: que en ausencia de una autoridad central que obligue a comportamientos menos disolutivos de una comunidad, poco puede esperarse del prójimo en lo que a satisfacción de intereses mutuamente comunes se refiere. Argumento que lo conduce, asimismo, a problematizar y justificar la constitución del Estado.

Así, al abrir el capítulo XVII (y con él, la II Parte del Leviatán, dedicada al Estado), Hobbes sostiene que “Las leyes de la Naturaleza (tales como las de justicia, equidad, modestia, piedad y, en suma, la de haz a los otros lo que quieras que otros hagan para ti) son, por sí mismas, cuando no existe el temor a un determinado poder que motive su observancia, contrarias a nuestras pasiones naturales, las cuales nos inducen a la parcialidad, al orgullo, a la venganza y a cosas semejantes. Los pactos que no descansan en la espada no son más que palabras, sin fuerza para proteger al hombre, en modo alguno. Por consiguiente, a pesar de las leyes de naturaleza (que cada uno observa cuando tiene la voluntad de observarlas, cuando puede hacerlo de modo seguro) sino se ha instituido un poder o no es suficientemente grande para nuestra seguridad, cada uno fiará tan sólo, y podrá hacerlo legalmente, sobre su propia fuerza y maña...” (Ídem.:137-138)

Por su parte, David Hume también puede inscribirse en esta tradición. En el Libro III del Tratado de la Naturaleza Humana, en ocasión de discutir cómo obligan las promesas entre los individuos, reelabora esta *forma convencional* de entender el problema de la cooperación, al apuntar “Tu grano está maduro

hoy, el mío lo estará mañana: es provechoso para ti que yo trabaje contigo hoy y que tú me ayudes mañana. No os tengo ningún afecto, y sabes que también sientes poco por mí. Por tanto, no me tomaré molestias por tu causa, y si me esforzara por mi cuenta por ti, sé que me vería defraudado y que sería en vano depender de tu gratitud. Por tanto, te dejo trabajar solo y tú me correspondes de la misma manera. Las estaciones cambian y ambos perdemos nuestras cosechas por falta de mutua confianza y garantía” (HUME, 2000:86).

Dos formulaciones aparecidas en la segunda mitad de la década del 60', han tenido notable influencia en la reafirmación de esta tradición. Mancur Olson, en su clásico “La lógica de la Acción Colectiva. Bienes Públicos y la Teoría de Grupos”, aparecido en inglés en 1965, se propone cuestionar desde la introducción misma, la común opinión que, según su parecer, existiría entre economistas de distintas escuelas; opinión según la cuál los grupos de personas con intereses comunes actúan en pos de dichos intereses. La lógica supuesta es que si los individuos actúan siguiendo su propio interés, otro tanto harán los grupos compuestos por individuos con intereses comunes (OLSON, 1992:11). Pero Olson afirma de inmediato que “... de hecho, no es cierto que la idea de que los grupos actuarán por su propio interés se deriva lógicamente de la premisa del comportamiento racional y egoísta... Si los miembros de un grupo grande tratan racionalmente de maximizar su bienestar personal, no actuarán para favorecer sus objetivos comunes o de grupos” (ídem:12).

Por su parte, Garrett Hardin publica en 1968 en la Revista Science “La tragedia de los Comunes”. Biólogo, profesor de la Universidad de California, Santa Barbara, basó su artículo en el que fuera su discurso de asunción como presidente de la división Pacífico de la “Asociación para el avance de la Ciencia”, que tuvo lugar en la Universidad de Utah (Logan), en junio de ese año¹². Su preocupación es el problema del sobre poblamiento, al que concibe como un tipo de la clase de “problemas sin solución técnica” (HARDIN, 1968:1243). Para abordarlo, retoma a Malthus y Bentham, y se plantea que un mundo finito, que sólo puede soportar una población finita, llegará

12 Así obra en la breve referencia que se hace en el artículo al título del trabajo (HARDIN, 1968).

necesariamente a una situación en que el crecimiento poblacional deba ser igual a 0. Y se pregunta si la premisa benthamiana del mayor bien para el mayor número se vería satisfecha en una situación como la descrita (ibídem). Retomando a Adam Smith, y a William Forster Lloyd¹³, Hardin plantea la tensión entre promoción del interés privado como la razón del bienestar general. E invita, a continuación: “Picture a pasture open to all. It is to be expected that each herdsman will try to keep as many cattle as possible on the commons. Such an arrangement may work reasonably satisfactorily for centuries because tribal wars, poaching, and disease keep the numbers of both man and beast well below the carrying capacity of the land. Finally, however, comes the day of reckoning, that is, the day when the long-desired goal of social stability becomes a reality. At this point, the inherent logic of the commons remorselessly generates tragedy... As a rational being, each herdsman seeks to maximize his gain... the rational herdsman concludes that the only sensible course for him to pursue is to add another animal to his herd. And another; and another... But this is the conclusion reached by each and every rational herdsman sharing a commons. Therein is the tragedy” (ob. Cit.:1244).

Para esta *forma convencional*, de la que las obras de Aristóteles, Hobbes, Hume, Olson y G. Hardin constituyen ejemplos de renombre, la aparición en 1944 de “Theory of Games and Economic Behavior” (el seminal trabajo de John Von Neumann y Oskar Morgenstern) hizo que la Teoría de Juegos sea un marco teórico privilegiado para el estudio del problema de la cooperación. Esta rama de las ciencias sociales que se dedica al estudio de las situaciones de interacción estratégica (o de decisiones estratégicas, DIXIT y NALEBUFF, 2004), entiende por juego un modelo para abordar el análisis y la comprensión de dichas situaciones (en las cuáles el resultado de las acciones de un agente dependen tanto de lo que él mismo decida hacer, como de lo que decida/n hacer otro/s). En las últimas 4 o 5 décadas la Teoría de Juegos contribuyó a modelar una preocupación analíticamente más profunda, tanto en el campo de

13 Matemático francés que según Hardin, en un panfleto poco conocido en 1833, bocetó por primera vez el esquema al que él refiere como “La tragedia de los Comunes”.

las Ciencias Exactas como en el de las Ciencias Sociales. Esta preocupación se relaciona ya no sólo con las respuestas a las preguntas que ponen de manifiesto el problema de la cooperación, sino fundamentalmente con los esfuerzos orientados a explicar la emergencia de la conducta cooperativa en los orígenes de la humanidad, y a proveer un relato plausible respecto de cómo esa conducta ha podido transmitirse de generación en generación y perdurar hasta el presente.

Entre quienes han abrazado esa búsqueda, se destaca por la enorme influencia que ha tenido en diferentes disciplinas (Biología, Economía, Teoría del Conflicto, Antropología, entre otras) el trabajo de Robert Axelrod¹⁴. Para este politólogo, el problema de la cooperación se formula analíticamente de una manera análoga a la que aquí se ha utilizado: “Under what conditions will cooperation emerge in a world of egoists without central authority? (AXELROD, 2006:3). Axelrod explora también la respuesta hobbesiana. Pero su propia respuesta fue mucho más optimista que aquella.

Sostiene en uno de los libros más citados en Ciencias Sociales, que **la cooperación puede emerger entre egoístas**, en ausencia de una autoridad central, y fundamentalmente puede sostenerse en el tiempo, **si existe conciencia entre los agentes de las probabilidades de interacción futura entre ellos** (AXELROD, 2006). La respuesta sugerida para entender la emergencia y el sostenimiento de la cooperación entre egoístas, es el de la **reciprocidad**¹⁵: me comporto contigo de la misma manera en que tú lo haces conmigo.

Una preocupación adicional tenía la Teoría de la Cooperación en sus orígenes. ¿Era posible recomendar a los agentes cuándo deberían cooperar y cuándo no hacerlo? “Should a friend keep providing favors to another friend who never reciprocates? Should a business provide prompt service to another business that is about to be bankrupt? How intensely should the United States try to

14 Politólogo, Walgreen Professor para el estudio del Entendimiento Humano de la Universidad de Michigan. Ex presidente de la American Political Science Association (2007), y ganador del “Premio Nobel en Ciencia Política” (Johan Skytte Prize, 2013).

15 De acuerdo a Martin Nowak (2006), expresado por primera vez por Robert Trivers, en su “The evolution of reciprocal altruism”, de 1971.

punish the Soviet Union for a particular hostile act, and what pattern of behavior can the United States use to best elicit cooperative behavior from the Soviet Union?" (AXELROD, 2006:7). La respuesta a estos y otros interrogantes, vino de la mano de la simulación por computadora basada en los agentes (*agents-base modeling*).

La forma más simple de representar esta clase de situaciones, sostiene el autor, es a través del juego del Dilema del Prisionero repetido, de dos jugadores¹⁶. El juego consiste básicamente en que dos actores deben tomar una decisión. El resultado depende tanto de lo que cada uno haga, como de lo que decida hacer el otro. A efectos de simplificar el asunto, diremos aquí que las opciones que tienen ambos son Cooperar o Desertar. Cada combinación de decisiones (CC, CD, DC, DD) produce beneficios o perjuicios (pagos) para cada agente. El valor nominal de los pagos, y más aún, su valor real, varían de situación en situación. Lo que permanece constante es la relación entre las 4 combinaciones posibles: CC=3,3 CD=-5,5 DC=5,-5 DD=-1,-1.

Las premisas del juego son las que siguen (siguiendo a AXELROD, 2006):

1. los agentes se suponen egoístas (no necesariamente racionales¹⁷)
2. aún cuando pudieran comunicarse entre ellos y acordar el par de decisiones más conveniente para ambos (cosa que en ciertos diseños del DP no es una opción), en última instancia ninguno tiene certezas de que llegado el caso, el otro cumplirá con su palabra; por el contrario, se sienten inclinados a pensar que a último momento tratarán de explotarlos, dejándolos en la peor situación posible (el pago de los tontos: CD=-5,5). Si ello sucede por el temor a ser a su vez explotados, o por estricto cálculo egoísta, es harina de otro costal por el momento.

16 Según el autor, en su versión de juego de dos personas y repetido, se ha transformado en la *Escherichia Coli* de las Ciencias Sociales, puesto que permite comprender una amplia gama de situaciones a partir del uso de un marco común (AXELROD, 2003). Seguiremos a continuación la presentación del problema tanto de Resnik (1998:245 y ss) como de Axelrod (2006:7-19) allí donde son consistentes una con otra, para presentar el modelo más acabadamente.

17 El autor reconoce que las reglas de decisión (rules of thumb), los hábitos, el instinto o la imitación pueden ocupar el lugar que ocupa la maximización del propio interés. Esta última puede ser la motivación de la decisión, pero ello no necesariamente sucede en todos los casos (y fundamentalmente, no es un requisito del juego; AXELROD, 2006:18)

3. la estrategia dominante de cada jugador (lo que le conviene hacer independientemente de lo que haga el otro) es Desertar. A esa conclusión llega cada jugador al comparar lo que podría pasar si coopera, y lo que podría pasar si deserta. El análisis que realizan los agentes es que si deciden cooperar se exponen a ganar 3, o a perder 5; pero si deciden defectar, se arriesgan a ganar 5, o a perder 1. Ganar 5 es mejor que ganar 3, y perder 1 es mejor que perder 5.

4. siendo los actores egoístas, realizan ese cálculo, y descuentan que el otro también lo hace (ello resume la noción de interacción estratégica); el resultado es que ambos deciden desertar.

5. Saben que cada uno podría estar mejor si coopera, y si el otro también lo hace (3 es preferible a -1). No obstante, el equilibrio del juego jugado una sola vez, a pesar de que cada uno tomó una decisión racional, es peor para ambos de lo que habría podido ser.

Resolver el dilema del prisionero ha sido un objetivo de académicos y practicantes en distintas disciplinas y ámbitos. A partir de los famosos torneos de computadora que organizó entre académicos y aficionados a la programación (AXELROD, 2006), Axelrod llegó a la conclusión de que las estrategias para jugar el Dilema del Prisionero basadas en la **reciprocidad**, producían resultados más satisfactorios en el largo plazo que aquellas que pretendían “explotar” a sus adversarias. Una estrategia en particular (denominada *TIT FOR TAT* por su creador, Anatol Rapoport) ganó el primer torneo, del que participaron especialistas en Teoría de Juegos de distintas disciplinas, cuyas estrategias se enfrentarían en el formato round robin (todos contra todos). Cada enfrentamiento consistía en 200 jugadas.

La estrategia *TIT FOR TAT*, la más simple de todas, cooperaba en la primera movida, y desde la segunda en adelante, se limitaba a replicar el movimiento del oponente en la jugada anterior. Según el análisis del autor, las características de la estrategia ganadora (y las “enseñanzas” que de ellas podían derivarse) eran las siguientes:

1. evita el conflicto innecesario cooperando en tanto el oponente lo haga (be nice);

2. perdona la defección luego de haber respondido con otra defección (castiga, luego perdona);

3. es clara en su comportamiento, de modo tal que el oponente pueda asimilar fácilmente la estrategia (AXELROD, 2006:28 y ss.).

El segundo torneo tuvo algunas diferencias. Todos los invitados recibieron un análisis detallado del anterior, las discusiones en torno a las estrategias más efectivas, sus características, enfrentando a qué clase de estrategias se desenvolvían bien y ante que otras no, etc. También hubo un cambio de reglas. Algunas estrategias en el I Torneo, conociendo el número finito de jugadas de cada “enfrentamiento” (200) actuaban de acuerdo a esos incentivos, en el modo esperable de acuerdo a la teoría standard (a sabiendas de que la interacción se termina, en las últimas jugadas o en la última, se trataba de explotar al oponente), generando “efectos de final de juego”. En esta II edición del torneo, el número de jugadas variaba probabilísticamente, de forma que nadie supiera a priori cuánto duraría el juego, eliminando aquellos efectos (idem:42-43). Por último, no sólo fueron invitados expertos en teoría de juegos, sino que se abrió el torneo a fanáticos de las computadoras, biólogos y psicólogos, entre otros. Participaron 62 estrategias en lugar de 14. Ganó TIT for TAT nuevamente.

TIT for TAT respondía a las dos preguntas iniciales, que de acuerdo a Axelrod, sintetizaban las preocupaciones de la Teoría de la Cooperación. En primer lugar, ¿Puede emerger, en ausencia de una autoridad central, la cooperación entre agentes egoístas? En segundo ¿Puede recomendarse a los actores cómo decidir frente a situaciones del estilo? A ambas preguntas, la respuesta es afirmativa: **coopera mientras cooperen contigo; castiga la no-cooperación, y luego retoma el comportamiento cooperativo; sé claro al respecto, puesto que en cualquier situación importa menos lo que digamos que lo efectivamente hagamos** (idem: 28 y ss.). Esas características o atributos de la estrategia, generan condiciones para que la sombra del futuro (el beneficio de la mutua cooperación) se extienda hasta el presente, premiando la cooperación, castigando la deserción, y siendo claros al respecto.

Las bases de la Teoría de la Cooperación, sentadas por Axelrod y sus colaboradores y seguidores en torno a la reciprocidad, se extendieron prontamente a campos tales como la biología evolutiva, la informática, la lucha contra el cáncer, y la resolución de conflictos. Sin embargo, más recientemente han sido puestas en cuestión. Las críticas a su teoría constituyen el núcleo del capítulo 3.

1.2 Cooperación entre empresas y Acción Colectiva: una diferencia decisiva.

Pero así como Axelrod se concentró en sus primeros trabajos en las interacciones diádicas (entre dos agentes), en las Ciencias Sociales en general ha capturado mayor atención la extensión del Dilema de Prisionero a interacciones entre N personas, para tratar de comprender situaciones más relevantes, como la provisión de bienes públicos, la evasión impositiva, el cuidado del medioambiente, la cartelización en los mercados oligopólicos, etc. Más propiamente, denominamos a estas situaciones como dilemas sociales (ELSTER, 2003:127). Para algunos, es indistinto referirnos a un dilema social o a un problema de coordinación (BOWLES, 2010:39 y ss.)¹⁸. A partir de la obra de Mancur Olson, muchos suelen usar indistintamente la denominación de Acción Colectiva (OLSON, 1992). Como fuera, un problema de acción colectiva o dilema social presenta un conjunto de características distintivas: a) situaciones en que lo mejor para un grupo es que todos hagan X para lograr un resultado o efecto Y, b) no necesariamente todos los miembros del grupo hacen X (lo mejor para cada miembro del grupo es no hacer X, y que todos los

18 Para Bowles, dilemas sociales y problemas de coordinación pueden ser utilizados como términos intercambiables. Lo ejemplifica de la siguiente manera: "... gran parte del proceso de desarrollo económico ha pasado por alto las aproximadamente doscientas familias que componen el pueblo de Palanpur. Se han quedado pobres, incluso bajo los estándares de los habitantes de la India... En mi búsqueda de un por qué, me acerqué a un aparcerero... La conversación derivó en el hecho de que los agricultores de Palanpur sembraron sus cultivos de invierno varias semanas después de la fecha en la cual se hubieran maximizado sus cosechas... nadie, explicó el granjero, está dispuesto a ser el primero en sembrar, ya que las aves se comerían rápidamente las semillas en una parcela solitaria. Pregunté si un gran grupo de agricultores, quizás parientes, han acordado alguna vez sembrar antes, plantar todos el mismo día para minimizar las pérdidas. "Si supiéramos hacerlo", dijo, mirándome por encima de su azadón, "no seríamos pobres" (BOWLES, 2010:40).

demás lo hagan; ELSTER, op.cit.:122-124), c) de lograrse Y (cosa que no siempre ocurre), ninguno de los miembros del grupo puede ser excluido de su disfrute.

Ciertas acciones emprendidas por dos o más miembros de un grupo más amplio pueden ser exitosas, aún cuando no todos los miembros del grupo contribuyan a dicho éxito (y muchas veces bastan sólo unos pocos para lograrlo). Pero una vez logrado éste, **no puede impedirse su disfrute a quienes no han hecho nada para hacerlo realidad**¹⁹. Un cierto espacio público acondicionado voluntariamente por algunos vecinos del barrio, genera un espacio público más bonito para todas las familias del barrio. Y ninguna familia puede ser excluida de su disfrute (hayan contribuido o no a su acondicionamiento). Los Dilemas Sociales encierran una enseñanza muy afianzada en las Ciencias Sociales: la racionalidad individual y la racionalidad de los grupos (2 o más personas) guardan una relación de “incompatibilidad radical” (RESNIK, 1998:245). La pregunta que han intentado responder aquellos que se han dedicado (o que aún lo hacen) a estudiar los Dilemas Sociales es ¿Cómo puede resolverse esta tensión entre interés individual e interés del grupo? Esta tensión está implícita en los planteos de Aristóteles, Hobbes, Hume, Olson y Hardin.

Muy diferente a un dilema social es, por ejemplo, el caso de la constitución de un pool de compras entre empresas de un mismo sector de la economía. Aquí, los empresarios acuerdan contribuir con una X cantidad de recursos para adquirir Y cantidad de uno o más bienes, a un menor precio que el que conseguirían cada uno de ellos en una compra individual de menor volumen. Realizada la acción (adquisición de una cantidad de Y a un precio preferencial), los cooperantes distribuyen Y de acuerdo a la contribución que cada uno efectuó. Existe aquí también comportamiento cooperativo de acuerdo a la definición provista en el inicio del capítulo. Pero no podemos hablar en este

19 Como bien señalara Mancur Olson (1992), en grupos de tamaño medio o superior, más beneficios (diferenciales) pueden recompensar la contribución a la acción colectiva, bajo la forma de incentivos selectivos. No obstante, del beneficio “base” que motivó la acción colectiva, ningún miembro del grupo puede ser excluido (todos los asalariados del sector se benefician con el aumento, así como todos los ciudadanos se benefician del control de los funcionarios electos por parte de ONG's, partidos políticos, medios de comunicación, etc.)

caso de acción colectiva o dilema social; no al menos en los términos en los que también se los ha definido al inicio de este apartado.

En los casos de cooperación que son el objeto de este trabajo, los beneficios directos de la acción cooperativa se distribuyen exclusivamente entre los miembros que acordaron cooperar. **No obstante, tiene sentido ocuparse en revisar críticamente los intentos de superar la tensión entre interés individual e interés colectivo que es propia de los estudios sobre los Dilemas Sociales.** No sólo por su valor intrínseco para las Ciencias Sociales en general, y para la Ciencia Política en particular. **Fundamentalmente, porque aquí se reconoce que la complejidad de la cooperación humana radica precisamente en tener, por un lado, denominadores comunes, presentes en todas sus manifestaciones, y que una Teoría de la Cooperación debe poder capturar; pero que por el otro, que ciertos factores que contribuyen a la explicación de su emergencia, mantención y eventual disolución, varían de acuerdo al tipo específico de cooperación que se estudia; son necesariamente contextuales, situacionales.**

¿Qué implicancias tiene este reconocimiento? Explorar la naturaleza de los Dilemas Sociales, así como de sus intentos de explicación y resolución es imperioso, porque puede proveer valiosos insights para entender los casos específicos que aquí interesan (sea por analogía, sea por abducción o retroducción; SAMAJA,S/D:2 y ss.). Adicionalmente, pueden permitir que los posibles hallazgos sean integrados a proposiciones teóricas que apliquen a otras manifestaciones de la conducta cooperativa. En definitiva, se reconoce que los intentos por explicar la cooperación humana en sus diferentes versiones, ganan en consistencia lógica, parsimonia y robustez, cuánto más generalizables son sus proposiciones. Contribuir en este plano es, antes que un objetivo, sólo un anhelo de este trabajo.

Algunos de los desarrollos que se abordarán son de este tipo más general. Han pretendido (y/o aún pretenden) explicar los diferentes tipos de cooperación que reconocemos; particularmente al menos, aquellos que son más desafiantes o intrigantes (ciertamente, los dilemas sociales son de este último tipo). Algunas

otras contribuciones que aquí se revisan, tienen aspiraciones más *locales* (hablando en un sentido figurado, acotadas). Se vinculan más directamente (y/o aplican mejor) a la cooperación del tipo más específico como el que nos interesa. El *pasaje* de un tipo a otro de intento explicativo, algo que se pretendió evitar sin éxito por lo dicho en el párrafo anterior, deberá ser excusado.

1.3 El concepto de Políticas Públicas.

Hemos afirmado ya que este trabajo se propone discutir que los supuestos conductuales que subyacen a los instrumentos (medidas, iniciativas) de política pública de promoción de la cooperación puedan capturar adecuadamente las motivaciones para cooperar de los agentes a los que se dirigen. Hemos señalado también que dichos supuestos derivan en recomendaciones que sugieren la razonabilidad y pertinencia del intento *hacer más atractivo el curso de acción cooperativo*, a través del establecimiento de incentivos económico-financieros. Reconocido el cambio en la situación decisoria, los agentes dejarían de elegir como hasta entonces, y elegirían la alternativa cooperativa para conducir ciertos asuntos (o todos).

Se discutirá al presentar y revisar críticamente los fundamentos teóricos del NIER, la eficacia que tiene para lograr ese propósito, el mero cambio en la estructura de incentivos percibidos por los agentes. Aquí nos proponemos simplemente proveer un conjunto lógicamente consistente de proposiciones para entender qué nos referimos por políticas públicas de promoción de la cooperación, sus instrumentos, y porque es útil apoyarse en ellos para lograr los objetivos de este trabajo.

Sería una exageración decir que este trabajo se inscribe en una larga tradición de estudios de políticas. Estos estudios, en permanente evolución desde el fin de la segunda posguerra, se han transformado por derecho propio en un área o campo especializado de la Ciencia Política (HENRY, 1999; MENY y THOENIG, 1992). Los focos de interés en distintas instancias o fases del proceso (o ciclo) de políticas han ido cambiando, desde la seminal obra de H. D. Laswell a inicios de la década del 50' hasta el presente (A. VILLANUEVA, 1993:17-19;

MENY y THOENIG, 1992:15 y ss.). Conforme a ello, los modelos y los métodos de análisis de las políticas públicas han evolucionado también²⁰.

Inicialmente, y en un plano muy general, el estudio de las políticas públicas nos permite acercarnos a la acción gubernamental, al Estado en acción (MENY y THOENIG, 1992:265-267). Una perspectiva esencialmente politológica sobre un objeto que ha capturado el interés de economistas, sociólogos, antropólogos, administradores de negocios, abogados, trabajadores sociales, ingenieros, etc., no divorcia el estudio del Estado y su accionar, del conjunto de los fenómenos políticos y sociales centrales en una sociedad; antes bien, reconoce en el Estado y la acción gubernamental una vía de entrada al conocimiento de sus condensaciones.

Política Pública no es más que "...el programa de acción de una autoridad pública" (idem:11). Programa de acción que como todo fenómeno social, no tiene lugar en el vacío; es a la vez efecto y causa de las relaciones entre quienes actúan en nombre del Estado y quienes animan la vida social en un tiempo y un lugar. Con ello queremos implicar a los agentes que conforman el todo social, sus valores y concepciones sobre el ambiente que los rodea (y los marcos mentales con los que descifran el medio), sus objetivos y agendas, sus dotaciones de recursos y estrategias, y las reglas que ordenan el proceso (formales, como la Constitución Nacional, el Sistema Electoral, la Ley de Presupuesto; pero también informales, como las que gobiernan las relaciones en el marco de una policy network, o en el de los acuerdos legislativos).

En un clásico trabajo ya, Oscar Oszlak y Guillermo O'Donnell se refirieron a las políticas (policies) como "las tomas de posición" del Estado frente a una "cuestión socialmente problematizada"; o más concretamente, "Una política estatal es esa toma de posición que intenta -o, más precisamente, dice intentar- alguna forma de resolución de la cuestión. Por lo general, incluye decisiones de una o más organizaciones estatales, simultáneas o sucesivas a lo largo del tiempo, que constituyen el modo de intervención del estado frente a

20 Para una actualización teórica y metodológica, ver FISCHER, MILLER y SIDNEY, 2007; PARSONS, 2007; SABATIER, 2010.

la cuestión. De aquí que la toma de posición no tiene por qué ser unívoca, homogénea ni permanente.” (OSZLAK y O’DONNELL, 1981:21).

Los autores señalan que en 1974, durante un seminario en Buenos Aires en el que presentaron una versión anterior de ese trabajo, fue Adam Przeworski quién sugirió que se refieran a “políticas estatales” antes que a “políticas públicas” (ídem:1 y nota al pie N°1). La recomendación tenía sentido si, como los autores reconocen, se proponían abordar el estudio del Estado latinoamericano y sus transformaciones recientes (ídem:1) a partir de “las tomas de posición del Estado”, y sólo de este.

Es posible especular que la recomendación estuvo motivada por el reconocimiento de la multiplicidad de agentes que intervienen a lo largo del ciclo de políticas. “Políticas Públicas” es una noción que captura la participación en el proceso de políticas (policies) de organizaciones público-estatales junto con otros agentes (nacionales e internacionales, públicos estatales, público no estatales, y/o privados), cuando no la “co-producción” de las mismas. Como señalan Adam y Kriesi, “Las políticas se formulan en subsistemas de dominio específico de políticas... consisten [los subsistemas] en gran cantidad de agentes que tratan cuestiones políticas específicas. Los procesos políticos en estos subsistemas no están controlados únicamente por agentes del Estado, se caracterizan más bien por interacciones entre agentes públicos y privados” (Adam y Kriesi, en SABATIER, 2010:139). Las nociones de “iron triangle” y “elastics nets” bajo influencia de los modelos pluralistas; o de “policy community” o “issue network” bajo la de los modelos neocorporativistas, han pretendido capturar desde los años 50’ esta co-presencia en el proceso de políticas; y en ciertos casos, de co-producción de las mismas (JORDANA, 1995:80 y ss.). “En suma, al hablar de políticas públicas, queremos decir decisiones de gobierno que incorporan la opinión, la participación, la corresponsabilidad y el dinero de los privados, en su calidad de electores y contribuyentes” (A. VILLANUEVA, 1992:36). Deberíamos agregar, en cualquier caso, que la opinión, la participación, la responsabilidad, puede atribuirse directamente a los ciudadanos – contribuyentes, o a las organizaciones que los representan en el espacio público.

Hasta aquí nos hemos referido a “las iniciativas, medidas, instrumentos de política pública” para aludir a las formas concretas que adquiere *la intervención pública* (no sólo estatal). Una ley, un programa, una asignación presupuestaria o la creación de una agencia especializada caerían, indistintamente, bajo esa coloquial expresión. Es más apropiado referirse a “instrumentos de intervención” (instrumentos de política, o simplemente instrumentos) como aquellos elementos operativos que “definen las modalidades de intervención (o las medidas previstas) para alcanzar los objetivos de las políticas públicas.” (SUBIRATS ET AL, 2008:154).

Dicho esto, corresponde recalcar la idea de Oszlak y O’Donnell sobre que las políticas son, o al menos reclaman ser, **intentos de resolución de cuestiones**. Al hacerlo, nos enfrentamos precisamente con los límites de las políticas públicas. Los límites deben al menos señalarse, a efectos de que el concepto permita capturar la distancia existente entre el mundo de las ideas y las intervenciones públicas realmente existentes (asumiendo que en aún en el mundo de las ideas, algo sea pasible de ser efectivamente resuelto²¹).

La noción de hipótesis juega en ese sentido, en el dominio de las políticas públicas, un doble papel: vinculados, sí; pero diferentes en términos sustantivos. En “El estudio de las Políticas Públicas”, compilado por Luis F. A. Villanueva, Martin Landau (en un trabajo publicado originalmente 1977), pone de manifiesto un primer papel: las políticas públicas como hipótesis de trabajo. “... toda propuesta de política [pública] está acompañada de riesgo e incertidumbre. Esto es, todas las políticas [públicas] pertenecen a la clase de las proposiciones inverificadas. Las políticas [públicas] son hipótesis” (LANDAU, en A. VILLANUEVA, 1992:277-278).

21 Ello dependería, inicialmente, del carácter de las cuestiones (problemas públicos) que se abordan, y no necesaria (ni fundamentalmente) de los recursos disponibles (conocimiento, materiales, humanos, económico-financieros, tecnológicos, etc.). Más precisamente, del carácter dócil o perverso de los problemas públicos (Rittel y Webber, 1973 en HARMON y MAYER, 1999:37 y ss). La idea central de la tipología es que existen problemas que son relativamente fáciles de definir, de aislar de otros problemas, y que admiten soluciones óptimas (o cuasi). Estos problemas (dóciles) están, en general, relativamente resueltos en sociedades desarrolladas. La mayoría de los problemas que hoy enfrentan estas sociedades (perversos) son la contracara de los primeros.

Un segundo papel de la noción de hipótesis en el dominio de las políticas públicas queda explicitado aquí: los instrumentos de política (las medidas efectivas) "... además, concretizan la hipótesis de intervención, y precisan la hipótesis causal toda vez que definen los grupos-objetivo a los que tales medidas se aplican... determinan los derechos y obligaciones que directamente se les confieren, así como el grado, tipo, amplitud y calidad de las intervenciones públicas previstas" (SUBIRATS ET AL, 2008:154).

Dicho de manera más concreta, **una política pública es una hipótesis de trabajo que intenta resolver una cuestión, que se asienta a su vez en una o más hipótesis** (en lo que nos importa, cómo se comportarán los empresarios ante un cambio en las oportunidades que perciben en situaciones concretas). **Es en estos dos papeles de la noción de hipótesis en el dominio de las políticas públicas en los que este trabajo procura profundizar para los casos bajo estudio.**

1.4 Una forma de entender la acción humana: deseos, oportunidades y mecanismos.

Si como hemos señalado en la introducción de este trabajo, la acción humana es considerada el acontecimiento elemental de la vida social, la acción humana debe ser explicada (ELSTER, 2003:23 y ss.). Explicar, para el autor, es proveer un relato de por qué algo sucedió, tal y cómo sucedió, lo que generalmente adopta la forma de citar un acontecimiento anterior al que se pretende explicar, junto con un relato causal (el mecanismo) que los relaciona. (Ídem:13). De acuerdo a esto, puede considerarse preliminarmente a la acción humana como el resultado de un doble proceso de filtración, que partiendo de todas las opciones abstractamente posibles, configura el conjunto factible con todas aquellas que son consistentes con las oportunidades que creemos tener (1 filtro), del que luego se selecciona el curso de acción a seguir, por referencia a un mecanismo (o modelo causal), que constituye el 2 filtro (ELSTER, 2003:23).

¿Qué debe entenderse por mecanismos? "Coloquialmente hablando, los mecanismos son modelos causales ampliamente utilizados, fácilmente

identificables, que por lo general aparecen en condiciones desconocidas o con consecuencias indeterminadas, y que nos permiten explicar, mas no predecir". (ELSTER, 2005 a:239. Destacado nuestro). La estructura lógica de las respuestas abstractamente posibles a una pregunta de investigación puede ubicarse a lo largo de un continuo. En un extremo, encontramos *las leyes* (científicas): "Una ley sostiene que dadas ciertas condiciones iniciales un acontecimiento de un tipo dado (causa) producirá siempre un acontecimiento de otro tipo (efecto)." (ELSTER, 2005 a:242). En el otro extremo, encontramos *la descripción gruesa*: la detallada y comprehensiva descripción de eventos o fenómenos singulares, que rara vez agregan algo más que una pila *de hechos* (SHEPSLE Y BONCHECK, 1997:6-7). Y para algunos, eso es lo máximo que podemos esperar de nuestras ciencias sociales.

Elster define a los mecanismos más sencillamente como **modelos causales** que podemos ubicar en un punto intermedio entre las leyes y las descripciones. Un mecanismo puede dar lugar a una ley, si somos capaces de identificar pautas recurrentes referidas a las condiciones bajo las cuáles ocurre (ELSTER, 2010:60). Será más robusta si identificamos las causas suficientes para que ocurra. Finalmente, que los modelos causales o mecanismos principales son la Elección Racional, las normas sociales, y las instituciones sociales (ELSTER, 2003:23). Las motivaciones para actuar no equivalen a los mecanismos, pero los sugieren; junto a las creencias sobre las oportunidades son un elemento decisivo de la explicación de la acción humana.

¿Cómo podría ayudarnos la explicación mecanística en este trabajo? Una respuesta obvia es que pretendemos aproximarnos a una o más acciones que son el resultado de una decisión previa: la decisión de cooperar con otros. El problema de la cooperación demanda que esa acción sea explicada. El NIER reclama haberlo hecho. El modelo basado en deseos, oportunidades, creencias y mecanismos nos permite darle una cierta estructura a esa aproximación, en ausencia de hipótesis robustas.

1.5 El Neo Institucionalismo de la Elección Racional (NIER): una revisión crítica.

La carta de presentación de quienes reivindican para sí o para sus estudios la pertenencia al *Neo-Institucionalismo* es que “*las instituciones importan*”. Ahora bien, corresponde decir que los académicos que se inscriben en dicha tradición, *lejos están de acordar qué entendemos por instituciones, y cómo es que efectivamente “importan”* (IMMERGUT, 1998; OSTROM, 2000 b, PETERS, 2003). Aquel primer desacuerdo condiciona necesariamente al segundo.

Se sostiene aquí que al neo- institucionalismo en general subyacen algunos supuestos que convendría no sólo explicitar sino también revisar. Esos supuestos son:

- a) existe un marco institucional que afecta el comportamiento y/o las situaciones de decisión;
- b) dicho marco, compuesto por un conjunto de instituciones (no siempre debidamente individualizadas), opera, influye, afecta en un único sentido (sea que las instituciones son todas coherentes entre sí, sea que unas se imponen a otras, atribuyendo o impregnando su sentido a todo el marco);
- c) que ese sentido en el que el marco influye, afectando el comportamiento, es percibido por todos los agentes (una gran mayoría al menos) de idéntica forma (o al menos debe inferirse ello en función de la falta de contextualización, diferenciación entre agentes de distintos tipos, sus estrategias, dotaciones de recursos, etc. que caracterizan la mayoría de los estudios neo-institucionalistas)
- d) que para producir cambios sociales, la palanca de cambio es ese marco institucional, que como toda creación humana, puede ser transformado.

Estos estudios, que han evitado hacerse cargo de aquellos supuestos, han preferido concentrarse en: 1) caracterizar qué se entiende por instituciones en términos muy generales; 2) fundamentar porqué las instituciones importan, antes que explicar cómo lo hacen; 3) ejemplificar (no explicar) cómo las instituciones influyen o afectan a los agentes, directa o indirectamente; y finalmente 4) establecer alguna clase de relación entre: a) el marco institucional (entendido como una unidad) y el desempeño de una variable dependiente (por ejemplo, entre el marco institucional y el desarrollo económico de una nación (NORTH, 2001); b) entre una institución concreta y una variable dependiente

(por ejemplo, cómo la regla de la mayoría influye en la construcción de decisiones políticas; SHEPSLE y WEINGAST, 1982; 367:372).

Los apartados que siguen tienen como propósito abordar ciertas discusiones bien propias del Enfoque Neo Institucionalista y signadas por aquellas dos preguntas elementales cuyas respuestas distan de ser concluyentes: ¿Qué es una institución? y ¿Cómo es que estas efectivamente importan?²² Este breve rodeo intentará poner en evidencia que el NIER, a pesar de las críticas a las que aquí será sometido, ha expandido sus dominios dentro (pero no sólo) de la Ciencia Política en los últimos 35 años (ABAL MEDINA, 2000: 205-206; ACUÑA, 2000:237). Y ello ha sido posible, en buena medida, porque sus respuestas a estas decisivas preguntas han demostrado mayor consistencia que sus adversarias (más específicamente, nos referimos aquí al neo institucionalismo normativo o sociológico, y a la seminal obra de James G. March y Jonah P. Olsen).

Para empezar, conviene reconocer que “El nuevo institucionalismo es una etiqueta asociada con muchas prioridades de investigación diferentes... La proposición de que existe *un nuevo institucionalismo* indica un falso consenso sobre las preocupaciones más básicas de la disciplina” (ORREN y SKOWRONEK, 1999: 379). Sin embargo, algunos exegetas del han pretendido dar cuenta de algunas de estas preguntas.

Guy Peters entiende que los denominadores comunes que pueden discutirse como “corpus común de trabajo académico” neo institucionalista son los que siguen: a) una institución es un rasgo estructural de la sociedad y/o la forma de gobierno; b) relativamente estable en el tiempo; c) que afecta el comportamiento individual (PETERS, 2003).

22 La multiplicidad de definiciones de institución, así como la forma en que estas importan, y las implicancias que ello tiene ya para la acumulación de conocimiento, ya para la comunicación intersubjetiva, no es patrimonio exclusivo de la Ciencia Política. La Sociología y la Economía mantienen aún panoramas semejantes. Para un estado de la cuestión en el campo de la Economía, ver HODGSON, 2006; un insight particular de SEARLE, 2005; y SCOTT, 2004 y PETERS, 1999 en Sociología. Para un estado de la discusión en Sociología y Economía, NEE 2003, y en Sociología y Ciencia Política KOELBLE, 1995.

Decir que las instituciones afectan el comportamiento de los individuos no es trivialmente cierto²³. Esa es efectivamente una forma de argumentar por qué “las instituciones importan”. Pero ¿Cómo es que importan? (¿Cómo es que las instituciones afectan el comportamiento individual?) sigue siendo una pregunta con demasiadas respuestas. Hay quienes han reconocido *una* definición de *instituciones*, y acto seguido se han referido al institucionalismo (y a su/s objeto/s de estudio) desconociendo por completo *todas las implicancias* que la definición utilizada tiene (y por ello, contradiciéndose en el párrafo siguiente). El problema, que permanece en pie, puede plantearse como sigue: “The multiplicity of uses for a key term like “institution” signals a problem in the general conception held by scholars of how preferences, rules, individual strategies, customs and norms, and the current structural aspects of ongoing political systems are related to one another...The multiple referents for the term “institutions” indicates the multiple concepts need to be separately identified and treated as separate terms” (OSTROM, 2000 b: 3).

En los próximos dos apartados, se problematizan las principales respuestas a las preguntas: ¿Qué son las instituciones? y ¿Cómo es que importan? Se sostiene que la ambigüedad y la falta de consensos mínimos respecto de estas preguntas elementales se originan en dos confusiones con profundas implicancias tanto teóricas como empíricas; implicancias que los académicos no pueden ignorar aunque quieran. Esas confusiones involucran, por un lado, los conceptos de institución y organización; por el otro, a *la forma* en que las instituciones influyen en el comportamiento de los individuos.

1.5.1 ¿Qué son las instituciones?

Si instituciones fuera sinónimo de organizaciones, podría preguntarse uno ¿Cuál es el sentido de la empresa neo institucionalista? (PETERS, 2003: 54). La Teoría de las Organizaciones, emparentada en sus orígenes con la Ciencia de la Administración (y ¿*confinada*? al ámbito de la administración de los

23 No pocos autores, muchos de ellos enrolados en las versiones más “rígidas” del individualismo metodológico, sostienen que las preferencias de los individuos son exógenas al proceso político, y por ende fuera del “alcance” de las instituciones.

negocios en la segunda mitad del siglo pasado, según GUERRERO, 2001) bien podría ser el marco adecuado para llevar adelante el estudio de las instituciones, si tal fuera el caso.

Si las instituciones, en cambio, son algo diferente de las organizaciones (tal como lo entiende este trabajo), la diferencia debe ser problematizada debidamente. Ampliamos aquí la posición de Peters mencionada arriba, como punto de partida para explorar la cuestión más en detalle: “Quizás el elemento más importante de una institución sea que es, de alguna manera, un rasgo estructural de la sociedad y/o la forma de gobierno. Esa estructura puede ser formal (*una legislatura, un organismo dentro de la burocracia pública* o un marco legal) o informal (*una red de organizaciones interactuantes, un conjunto de normas compartidas*)... en otras palabras, una institución *debe*, en cierto modo, restringir el comportamiento de *sus miembros*... Por último, y aunque esta característica puede no ser tan relevante como las otras, *entre los miembros de la institución* debe haber cierto sentido de valores compartidos” (PETERS, 2003: 36-37).

Si el autor tiene en mente “normas formales”, como el marco legal, e “informales”, como un conjunto de normas compartidas, (textual de las citas seleccionadas), ¿quiénes serían *miembros* de esas instituciones? En la misma línea argumental, ¿pueden ser fenómenos sociales *semejantes en lo que importa*, un conjunto de organismos y el marco legal? ¿La legislatura y un conjunto de normas compartidas? La respuesta a ambas preguntas es no.

Pero responder no, supone también reconocer: 1) que existe un enorme malentendido (o unos enormes malos entendidos), que afecta/n uno de “los pilares de la Ciencia Política” (Held y Leftwich, 1984; en ABAL MEDINA (h), 2000: 205); 2) que ese/os malentendido/s transforman al *concepto de institución* en un concepto “agárralo todo”, cuyo potencial explicativo se reduce así a la nada (BUNGE, 2009); 3) que si el potencial explicativo del concepto “institución” se reduce a la nada, a la nada también se reduce la Ciencia Política, que *era* (y aún en parte *es*) el estudio de las instituciones (ROTHSTEIN, 1999).

Para no seguir con ejemplos de la valiosa obra de Peters²⁴, se tomará el igualmente famoso trabajo de March y Olsen, quienes empujan los alcances de esta confusión algo más allá. En su contribución más famosa, estos autores diluyen toda frontera entre los términos organización e institución: “It is appropriate to observe that political institutions can be treated as actors in much the same way we treat individuals as actors, but we need more detailed demonstrations of the usefulness of doing so.” (MARCH y OLSEN, 1984: 742).

Una *institución nunca puede ser tratada como* (confundida con) *una organización*. Los ejemplos de esta “confusión” son tantos que abruma. Conviene aquí realizar una serie de afirmaciones que darán una idea de lo que se pretende sostener en este trabajo, incorporando ejemplos de instituciones formales e informales:

1) La Legislatura en su conjunto, o una Cámara de Diputados (tomada en su conjunto, como cuando decimos “La Cámara de Diputados trató el proyecto...”) es una organización; que tiene componentes institucionales (o una dimensión institucional), pero que no es una institución; y es a esos componentes (o a esa dimensión) que se alude generalmente cuando se estudian las legislaturas desde una perspectiva institucionalista;

2) que las leyes de materia impositiva en nuestro país tengan obligatoriamente que iniciarse en la Cámara de Diputados, o que la ley que declara la necesidad de la Reforma de la Constitución necesite una mayoría especial en la constitución de nuestro país, son ambas instituciones formales;

3) una empresa no es una institución, es una organización;

4) ayudar al que te ayuda, o devolver los favores son instituciones informales en algunos contextos; tanto como en otros contextos “sólo” es admisible una propuesta de matrimonio si la misma es efectuada por el hombre ante el progenitor de la mujer;

5) ceder el paso al conductor que circula a nuestra derecha en la intersección de dos calles, o al peatón que cruza una calle por la senda peatonal, son

24 Quien reconoce que “En Ciencia Política se usa la palabra “institución” libremente, y con una precisión muy limitada, ya que significa muchas cosas: desde una estructura formal, como un Parlamento, hasta entidades amorfas, como la clase social” (PETERS, 2003: 49)

conductas influidas por instituciones formales (aunque pueden concurrir en una explicación de la decisión de ceder el paso, secundariamente o no, otras instituciones, presumiblemente informales);

6) la asignación de derechos a los taxistas para recoger pasajeros en la esquina de Córdoba y Sarmiento en Rosario (y en la mayoría de las esquinas muy concurridas del país me atrevo a decir) dependen de una o más instituciones informales (de una eficacia para informar la conducta de los taxistas y de los pasajeros que deberían envidiar todos los *ingenieros* institucionales);

7) la familia, la escuela, el Estado no son instituciones, son organizaciones (que al igual que las legislaturas y qué cualquier otra organización u organismo, tiene componentes institucionales, que informan sólo el comportamiento de sus miembros, o como en el caso de los poderes del Estado, que informan el comportamiento de todos los al interior de un territorio determinado);

8) que los padres pueden obligar a los hijos a ir a la escuela aún contra su voluntad; que el timbre o la campana de la escuela indican el inicio de un período y el fin de otro y viceversa²⁵; y que un agente de policía puede detenerme si agredo a un transeúnte, son situaciones todas ellas que dependen de una o más componentes *institucionales de ciertas organizaciones* (o mejor dicho, constituyen parte de “la dimensión institucional” de la familia, la escuela y el Estado);

9) cumplir con lo pactado, es una institución informal, que puede ser reforzada por otra institución formal, como los contratos, que se a su vez puede ser reforzada por otra institución formal, como el código comercial de un país, que a su vez puede ser reforzada por otra institución formal como la Constitución Nacional;

10) los acuerdos (digamos, en la política legislativa) son una institución informal, y su capacidad para informar el comportamiento de las partes

25 Distinción nada trivial si consideramos que hay comportamientos que son permitidos en un período (el recreo), que están penados en el período siguiente (clase dentro del aula).

depende, entre otros factores, de algunas instituciones formales (por caso, la habilitación constitucional para que los legisladores sean reelectos²⁶).

Tal como puede inferirse de lo dicho hasta aquí, estos ejemplos pretenden reconocer que dentro de la tradición institucionalista, hay *especies* más consistentes, y con mayor potencial heurístico que otras. En particular, aquella en la que se inscriben los trabajos de Douglass C. North²⁷, Kenneth Shepsle²⁸ y Elinor Ostrom²⁹: el NIER. Se espera demostrar a continuación, por un lado, que aquellos son 10 ejemplos de proposiciones fundadas en supuestos cuya pertinencia, consistencia y utilidad pueden ser reconocidas en la obra de estos tres autores, o en las de sus seguidores; por el otro, y ello es lo realmente significativo, que esos supuestos son los mismos que inspiran las políticas públicas de promoción de la cooperación Inter empresaria en nuestro país (aunque no sólo en el nuestro). Para cerrar la línea argumental, esta es la versión más útil del neo-institucionalismo; sin embargo, falla en capturar por sí sola la complejidad de la cooperación, y debe ser auxiliada en dicha tarea. Este trabajo propone una forma de resolver esa falencia.

1.5.2 Cómo importan las instituciones. Shepsle y el equilibrio inducido por la estructura.

Kenneth Shepsle junto a Barry Weingast, estudiando el funcionamiento de los comités del Congreso de los Estados Unidos con una fuerte impronta economicista que abrevaba necesariamente en el individualismo metodológico,

26 Un legislador que no puede ser reelecto (México, por caso) tendría menos incentivos para respetar los acuerdos logrados con otros legisladores que otro que si puede hacerlo, indefinidamente (EE. UU, por caso). Para que el “Hoy por ti, mañana por mí” opere como refuerzo, tiene que haber un mañana. Huelga decir que la propia reputación (el record de promesas hechas / cumplidas, y la disciplina partidaria (dependiente, a su vez, de otras instituciones formales e informales) concurren a explicar grados / niveles de cumplimiento de acuerdos legislativos, entre otros factores.

27 Premio Nóbel de Economía 1993, es Spencer T. Olin Professor en Ciencias y Artes de la George Washington in Saint Louis University. Autor, entre otros libros, de “Estructura y Cambio en Historia Económica” e “Instituciones, Cambio Institucional y desempeño Económico”.

28 “El estudio de las instituciones: lecciones del enfoque de la Elección Racional”, publicado originalmente en el “Journal of Theoretical Politics” (1989), y reeditado en JAMES FARR, JOHN DRYZEK Y STEPHEN T. LEONARD (Eds.) “La Ciencia Política en la Historia” (1999). SHEPSLE es Prof. en JFK School of Government de la Harvard University, y es autor, entre otros libros, de “Analyzing Politics”.

29 OSTROM es Arthur F. Bentley Professor of Political Science, en Indiana University. Ha publicado, entre otros libros, “El Gobierno de los Comunes”.

reconoció que las preferencias de los legisladores (la variable independiente considerada) producían sólo un reducido número de resultados. Luego del desconcierto inicial, alumbraron el concepto de *equilibrio inducido por la estructura*, para dar cuenta de las regularidades observadas en el análisis de los resultados del juego político en los comités. Dichas regularidades eran atribuidas al efecto de las reglas de funcionamiento de las legislaturas (tanto las formales como las informales).

Algunas tempranas “aportaciones” del autor (fines de los 70’) son sustantivas a los fines de este trabajo:

- a) la política tiene lugar en un contexto, a menudo formal, a veces informal;
- b) a pesar de estar dispuesto a sostener que los individuos tienen valores que sostienen en privado, que llevan a aquellos contextos públicos, y que podrían tener cabida en un paradigma optimizador, ***las explicaciones sólo basadas en dicho paradigma se consideran innecesariamente empobrecidas*** (destacado nuestro);
- c) las características institucionales, estructuras y procedimientos, contribuyen a producir resultados que contradicen las afirmaciones corrientes de que en política “todo es flujo” y cualquier resultado es posible (SHEPSLE, 1999).

Ahora bien, lo que Shepsle no advierte en este trabajo publicado originalmente en 1989 (al igual que muchos otros que no realizan distinción alguna entre organización e institución) es que aquello que es relevante, porque tiene efectos observables en los resultados, es la dimensión institucional de la organización en análisis. O parafraseando al propio Shepsle, es la dimensión procedimental de la estructura organizacional en cuestión lo que afecta los resultados (Op. cit.)³⁰. Una legislatura, para seguir con un ejemplo del dominio específico del autor, tiene características estructurales tales como “...la división y especialización del trabajo en los comités, la organización del liderazgo, las disposiciones relativas al personal asesor, las agrupaciones de partido” (SHEPSLE, 1999:361). *Todas esas características no son otra cosa que reglas,*

30 Y en esto Shepsle es taxativo, al afirmar que “La estructura y el procedimiento se combinan con las preferencias para producir los resultados” (SHEPSLE; 1999)

o efectos de reglas, de un orden más elevado que las reglas del debate en la labor parlamentaria, por caso. En un paralelo algo tosco, las instituciones que el autor denomina *estructuras* son a las instituciones (tal como las entiende este trabajo) lo que las decisiones sobre como decidir son a las decisiones mismas³¹.

1.5.3 Como importan las instituciones. Ostrom y North: como reglas.

El enfoque teórico de Douglass C. North abrevia, también en parte, en una *revisión crítica* de los micro fundamentos de la economía neoclásica³², con la intención de integrar *instituciones* (una creación humana) y elecciones individuales en un conjunto de hipótesis consistente lógicamente, y empíricamente comprobable de la conducta humana (NORTH, 2006:16)³³. En “Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico”, North inaugura el capítulo I afirmando: “Las instituciones son las reglas del juego en una sociedad; o más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana” (op.cit.: 13).

A esta sintética y potente definición, conviene agregar:

1) el autor afirma que las instituciones así entendidas, proveen una estructura estable a la vida social (no necesariamente eficiente), lo que no impide

31 El Programa de Investigación de la Elección Pública, conocido también como La Escuela de Virginia (BUCHANAN y TULLOCK, 1993; BUCHANAN, 2005) por la pertenencia de sus fundadores al Departamento de Economía de esa Universidad, realizó una analogía semejante. En el estudio de las decisiones públicas, que con criterios extra-mercado asignaban en la década del 60 más de 1/3 del PBI, estos economistas distinguieron de la toma de decisiones de la política cotidiana o diaria, la política constitucional; ésta última refiere precisamente al conjunto de fenómenos y procesos mediante los cuáles se fijan las reglas de la política ordinaria. Tanto La Constitución Nacional como una Ley del Congreso de la Nación son reglas; pero hay al menos un aspecto en que ambas difieren.

32 “Hay una tensión persistente en las ciencias sociales entre las teorías que construimos y la evidencia que compilamos sobre la interacción humana en el mundo que nos rodea. Estas es más notable en el campo de la economía, donde el contraste entre las implicancias lógicas de la teoría neoclásica y el desempeño de las economías es pasmoso” (NORTH, 2006:23 y ss). En el plano micro, esto se traslada a la motivación humana, que es más compleja que lo que suponen los supuestos conductuales de la Elección Racional. Si adicionalmente se considera que la información es normalmente incompleta, y los modelos cognitivos casi nunca ofrecen modelos verdaderos del mundo en situaciones de decisión relevantes, entonces el enfoque teórico falla y debemos revisarlo (idem: 31)

33 Aunque no haya sido explicitado anteriormente, tal es el caso de Shepsle, también de Ostrom, y en general, de todos los institucionalistas de la elección racional: no se niega su corpus central; pero se lo considera insuficiente para dar cuenta de las cosas como son.

reconocer al tiempo que están en permanente evolución y/o sujetas al cambio (op.cit.:16). Correcto es afirmar que *las instituciones tienen efectos cuyas propiedades, entre otras, hacen previsibles y/o regulares, ciertos comportamientos*. Propiedades estructurantes puede ser aceptado si y sólo si se asume que el vocablo estructura y/o sus derivados no importan aquí determinismo de ninguna clase;³⁴

2) el autor no ignora que las dotaciones diferenciales de poder ponen a algunos agentes en situación de imponer reglas de su conveniencia a otros agentes (op.cit.:29-30);

3) recomendación crucial del autor es no confundir reglas (instituciones) con organizaciones (jugadores), y con claridad meridiana explicita ejemplos no contradictorios con aquella recomendación: “Una distinción capital en este estudio se ocupa de las instituciones y organizaciones u organismos... Al igual que las instituciones, los organismos proporcionan una estructura a la interacción humana. Conceptualmente lo que debemos diferenciar con claridad son las reglas y los jugadores... Los organismos incluyen cuerpos políticos (partidos políticos, el Senado, el cabildo, una agencia reguladora), cuerpos económicos (empresas, sindicatos, ranchos familiares, cooperativas), cuerpos sociales (iglesias, clubes, asociaciones deportivas), y órganos educativos (escuelas, universidades, centros vocacionales de capacitación). Son grupos de individuos enlazados por alguna identidad común hacia ciertos objetivos.” (op.cit.: 15).

34 “Buena parte de las Ciencias Sociales consisten en las múltiples variaciones interminablemente elaboradas sobre el tema de las oportunidades y los deseos” (ELSTER, 2003: 24. La forma en que se vinculan “deseos y oportunidades” es un proceso decisorio que subyace a la acción humana individual. “Una manera simple de explicar una acción es verla como el producto final de dos operaciones sucesivas de filtración. Empezamos con un conjunto grande de todas las acciones abstractamente posibles que puede realizar un individuo. El primer filtro está compuesto por todas las restricciones físicas, económicas, legales y psicológicas que enfrenta el individuo. Las acciones coherentes con esas restricciones forman su conjunto de oportunidad. El segundo filtro es un mecanismo que determina que acción que está dentro del conjunto de oportunidad será realizada realmente... a veces las restricciones son tan rigurosas que... el conjunto de oportunidad se reduce a una única acción en cuya explicación no tienen cabida las elecciones (o las normas)... Hay escuelas de Teoría Social a las que se suele denominar “estructuralistas” que sostiene que toda la explicación de la conducta toma esta forma:” Y como bien apunta el autor, “el conjunto de oportunidad rara vez se reduce literalmente a una opción física” (ELSTER, 2003:24, nota 5).

Los elementos propios de las organizaciones (miembros, enlazados por valores o una identidad compartida, que proporcionan una estructura a la interacción humana) son en esencia los mismos que Peters señalaba como “denominadores comunes” de todas las especies del género neo institucionalista. Las consecuencias de ambas posiciones no son muy diferentes. Sencillamente, la perspectiva de North es consistente.

En la misma línea de North, Elinor Ostrom toma partido por un concepto (y sólo uno) como referente del término *institución*, y ese no es otro que el de *regla*³⁵. “In this presentation, I do not try to resolve the debate over which of the definitions of institution is the ‘right definition’. Instead, one concept—that of rules—is used as a referent for the term ‘institution’ and defined. I distinguish rules from physical or behavioral laws and discuss the prescriptive nature of rules³⁶.” (OSTROM, 2000 b:123). ¿Qué debe entenderse por reglas? “Rules, as I wish to use the term, are potentially linguistic entities (Ganz, 1971; V. Ostrom, 1980; Commons, 1957) that refer to prescriptions commonly known and used by a set of participants to order repetitive, interdependent relationships.” (op.cit: 124). Esto, además de una toma de posición sobre qué es una institución, constituye un cierto refinamiento respecto a la definición instituciones como “las reglas del juego” en el estricto sentido asignado por los teóricos de juegos.³⁷ No obstante, algunas precisiones se hacen necesarias.

Que las instituciones tienen *fuera prescriptiva* significa, siguiendo a la autora, que existe “conocimiento y aceptación” por parte de los individuos de que la violación de la regla será seguida probablemente de una sanción, puesta en acto por otro/s individuo/s que tienen la función de monitorear el comportamiento de sus semejantes en un contexto dado, o por funcionarios de

35 Rothstein sostiene que hay acuerdo en general en sostener que las instituciones son las “reglas de juego” (ROTHSTEIN, 2001), algo que no es evidente ni mucho menos en la literatura (no sólo en las definiciones que provee esta literatura, sino fundamentalmente en el plano de los ejemplos que ofrece esta literatura, que sistemáticamente contradice lo que se sostiene en aquellas definiciones).

36 Distinguir reglas de las leyes físicas o de las leyes de la conducta, entraña consecuencias poderosas para el análisis: las instituciones pueden cambiar; y ser potencialmente cambiadas por los propios seres humanos es una de sus características salientes.

37 “En nuestro tratamiento, las reglas del juego incluyen no sólo la estructura de movimientos e información y las consecuencias físicas de todas las decisiones, sino también los sistemas de preferencia de todos los jugadores” (SHUBIK, 1996: 17)

los poderes públicos. El concepto de *regla*, por lo dicho, no debe ser confundido con el de *ley formal*; esta deviene en regla (y por ello, en institución) cuando es conocida, aceptada, y los individuos se consideran responsables si las infringen (y así consideran a su vez a otros). Por todo ello, el refuerzo es un componente necesario de la institución³⁸.

Ahora sí, estamos en condiciones de dar cuenta del segundo propósito, a saber: la forma en que las instituciones efectivamente importan. Aunque no en todos los casos, esta cuestión está íntimamente ligada a otra: ¿emergen, se desarrollan y/o cambian las instituciones porque cumplen esa *función*³⁹? Cuando convenga, se explicitará el vínculo entre ambas.

1.5.4 Cómo importan las instituciones: una síntesis.

March y Olsen, respecto de cómo importan las instituciones, sostienen que: “El método afirma que las instituciones no son sólo arenas en las cuales se confrontan diversas fuerzas sociales y políticas, tienen también la capacidad de definir valores, normas, roles, identidades... Las instituciones influyen el modo a través del cual los individuos y los grupos se activan en el interior y exterior de ellas, el nivel de confianza entre los ciudadanos y el líder, las aspiraciones de una comunidad política, la comunidad de lenguaje y de normas, el significado de los conceptos de democracia, justicia, libertad e igualdad” (MARCH y OLSEN, 1989; citado en PINTO, 2006: 115). Es sencillo advertir que así puestas las cosas, las instituciones *lo son todo*; cualquier semejanza con definiciones de *cultura* no es mera coincidencia. Los aires de familia de la

38 Dicho de otra forma, “Rules without enforcement are but words on paper” (OSTROM, 2009). La distinción no es nada trivial. Habíamos señalado anteriormente la diferencia entre la Constitución Nacional y una Ley. Desde el año 1996 la Nación Argentina incumple el mandato constitucional de sancionar una nueva ley de coparticipación federal de impuestos (CN 1884, Sexta Disposición Transitoria). La Constitución Nacional es un conjunto de instituciones. Su capacidad para informar el comportamiento de los agentes varía de institución a institución.

39 Debe decirse aquí que restringir o influir en el comportamiento de los individuos no es la función de las instituciones. En tanto constatación empírica del vínculo existente entre instituciones e individuos, demanda esa formulación en primer lugar una necesidad así como un sentido en el que esa influencia verificada es ejercida, y quizás fundamentalmente la forma en que ello es interdependiente con otros elementos que permiten explicar un todo. La función, si alguna, debe ser algo más. A lo largo de su obra, Jon Elster ha discutido desde un punto de vista semejante la frecuente confusión entre “efecto” de las instituciones, y “razón de ser” de las instituciones (por caso, en “El cemento de la Sociedad”, Tuercas y Tornillos, “Egonomics”)

cita con el institucionalismo sociológico, tampoco (PETERS, 2003). Sin embargo, esta no es hoy la vertiente predominante en el campo de la Ciencia Política.

Aunque reconocen “confusión y consecuente diversidad” como rasgos propios del Nuevo Institucionalismo, Orren y Skowronek suavizan las implicancias que ello ha tenido en el campo de la Ciencia Política, cuando afirman que: “Entre los politólogos el acuerdo acerca de cómo son importantes las instituciones siempre ha sido mayor que el desacuerdo. Las instituciones se han enfocado de maneras variadas... *Pero en todos los casos, las instituciones se consideran pilares del orden en política...*” (ORREN y SKOWRONEK, 1999: 380; el destacado no obra en el original).

Para Douglass North, reducen la incertidumbre y hacen posible la interacción humana; en particular en la economía, reducen los costos de transacción (NORTH, 2006:14). El autor integra el conjunto de quienes tienen un abordaje que le asigna a las instituciones la función de generar y/o producir *beneficios colectivos*, de acuerdo a su discípulo Jack Knight. La otra forma de entender las instituciones es aquella que enfatiza los efectos “discriminativos” en la distribución de los beneficios *que podrían ser colectivos*, pero no lo son necesariamente. Las instituciones son, en este caso, las restricciones *que unos hombres les imponen a otros* para capturar las ganancias del conflicto distributivo (KNIGHT, 2004). Mientras que para Elinor Ostrom “Rules are the result of implicit or explicit efforts by a set of individuals to achieve order and predictability within defined situations” (OSTROM, 2000 b: 125). Lo que importa en el planteo de la ganadora del Premio Nobel, es que las instituciones no afectan *directamente* la conducta de los individuos: antes bien, afectan *la estructura de la situación* en que los cursos de acción son seleccionados (Ob. cit: 124). En concreto, “Rules rarely prescribe one and only one action or outcome. Rules specify sets of actions or sets of outcomes in three ways: 1) A rule states that some particular actions or outcomes is forbidden... 2) A rule enumerates specific actions or outcomes or states the upper and lower bound of permitted actions or outcomes and forbids those that are not specifically included... 3) A rule requires a particular action or outcome... Only the third

type of rule requires that an individual take one and only one action rather than choose from a set of actions.” (OSTROM, 2000 b: 126). Un ejemplo de las situaciones del tercer tipo es la sentencia judicial a la que se ve compelido un juez cuando el jurado encontró culpable al acusado.⁴⁰ El otro ejemplo, de importancia sustantiva para este trabajo, está dado por ciertas normas sociales (ELSTER, 115 y ss.).

Se puede, por todo lo señalado hasta aquí, comenzar a cerrar el círculo en torno a **una forma de entender la dinámica entre instituciones y agentes desde la perspectiva del NIER**; adaptada aquí a efectos de redondear el intento explicativo del fenómeno de la cooperación. **Así lo han entendido en general los científicos sociales en las últimas décadas:**

1) los agentes son racionales; ello implica, al menos⁴¹, que cuando enfrentan cursos de acción alternativos, eligen aquel que creen que más les conviene (ELSTER, 2003:31);

2) si en las situaciones que nos interesan no cooperan más de lo que lo hacen, es porque ese nivel de cooperación refleja el ordenamiento de preferencias de los agentes ante oportunidades dadas; es decir, representa un equilibrio (que no necesariamente es un óptimo paretiano);

3) para movernos hacia un nuevo y deseable equilibrio (hacia un mayor nivel de cooperación), debemos cambiar la estructura de incentivos que los agentes perciben en situaciones específicas;

4) las instituciones, entendidas aquí como reglas hacen más predecibles las interacciones humanas (NORTH, 2006; OSTROM, 2000 b); pero fundamentalmente, son el medio que tenemos para cambiar la estructura de incentivos percibidos por los agentes en una situación específica (OSTROM, 2000 b);

40 No todas las instituciones actúan de la misma forma: el Código Penal carga con unos costos la conducta delictiva pero no puede impedir que un robo tenga lugar. Comparado con el código, las leyes electorales impiden en una abrumadora mayoría de los casos, que un menor de 18 años vote en nuestro país.

41 Las Teorías de la Elección Racional (TER) han sido objeto de un profundo debate, que será abordado más adelante. Pero corresponde decir que las TER se extienden a lo largo de un continuo, que en un extremo ubica la optimización de la utilidad económica (material), y en el otro, la creencia en que el curso de acción elegido es el más preferido (sin que necesariamente exista optimización alguna, y pudiendo incluirse, entre otros, el comportamiento altruista).

5) cambiadas las reglas (y con ellas, los incentivos que perciben en una cierta situación), más y más agentes se decidirán por los cursos de acción promovidos (en nuestro caso, cooperativos), lográndose así el objetivo planteado.

¿Cómo importan, pues, las instituciones para este trabajo? La respuesta del NIER, que han hecho suya los diseñadores de las políticas que aquí nos importan, **es que el cambio institucional (el cambio de las reglas) no sólo es la vía más efectiva para modificar los resultados del juego social; es también la vía más “económica” para alcanzar un nuevo equilibrio**, puesto que *resulta más “económico” actuar sobre los incentivos que los agentes reconocen al momento de tomar una decisión*, que a) modificar la forma en que estos forman sus preferencias (SEN, 1973); o b) modificar los modelos mentales con los cuáles b1) descifran el medio que los rodea (NORTH, 2006), o b2) determinan el conjunto factible (ELSTER, 2003) en una determinada situación⁴².

La forma de entender la cooperación basada en la Elección Racional (y sólo en ella) podría expresarse $\boxed{\text{Si } X1 \rightarrow Y}$; lo que implicaría que si los individuos son racionales, ($X1$ variable independiente), y cooperar es bueno en sí mismo y por sus efectos, ello causará (\rightarrow) cooperación (Y , la variable dependiente) cuando la cooperación produzca mejores rendimientos que las alternativas⁴³. Hay quienes sostienen que todos los agentes se comportan siempre y en todo lugar, de esa manera. Pues bien, la forma de entender el problema de la cooperación inspirada en el NIER sería entonces $\boxed{\text{Si } X1 \wedge X2 \rightarrow Y}$; donde $X1$ (variable independiente 1) presupone que los agentes son racionales, $X2$ (variable independiente 2) es la intervención (de índole institucional) que cambia los incentivos de una situación, Y (variable dependiente) es la decisión de cooperar, (\wedge) es el operador lógico que implica conjunción, y (\rightarrow) es el operador lógico que implica relación causal. Analíticamente, podríamos decir

42 Es ruinoso para los individuos creer que una opción está disponible cuando no lo está, tanto como su opuesto. Enterarse a una edad avanzada que nuestro amor imposible nos correspondía es un ejemplo algo extremo, pero permite ilustrar lo apuntado.

43 Hemos visto en el apartado 1.1 que la forma convencional de entender este enfoque sugiere que el problema es más complejo.

que: *siendo que los actores al enfrentar cursos de acción alternativos, eligen la opción que creen más conveniente (elección racional), al reconocer un cambio beneficioso en la estructura de incentivos que perciben en una situación determinada (instituciones), actuarán en el sentido esperado (deciden cooperar).* Diremos algo más al avanzar este trabajo sobre la naturaleza de las relaciones causales. Baste decir que hasta aquí, sólo hemos interpretado la relación sugerida por el NIER. En el capítulo que sigue, nos proponemos entre otras cosas, poner en evidencia el nexo que existe entre el NIER y el diseño de los instrumentos de política que pondremos bajo la lupa.

Capítulo 2

Durante el año 2006, el autor de este trabajo se desempeñó como personal técnico de la Gerencia de Empleo de la Ciudad de Rosario (Delegación del Ministerio de Trabajo de la Nación), en el componente “Herramientas X Trabajo” del programa “Manos a la Obra”, en el marco del Plan Jefes y Jefas de Hogar Desocupados⁴⁴. Las premisas del componente eran relativamente simples: si los beneficiarios del plan tomaban la decisión de asociarse entre sí, podían presentar un proyecto productivo, que sería financiado a razón de hasta \$5000 por cada beneficiario que participara del emprendimiento (mínimo dos beneficiarios, máximo tres). El propio emprendimiento productivo se constituía así en la contraprestación del Plan, y los ingresos que generara para sus miembros eran *complementarios* de la asignación mensual.⁴⁵ Y aún si el proyecto no fuera finalmente rentable, o finalizaba por algún otro motivo, el derecho a la asignación mensual no se veía comprometido.

Entre las tareas encomendadas a los técnicos del componente, se encontraba la de difundir entre los beneficiarios estas posibilidades. Los encuentros con grupos de potenciales beneficiarios tenían en general la misma estructura: coordinación de la actividad con los municipios y comunas que convocaban a los beneficiarios del PJJHD, viaje a la localidad y presentación ante aquellos del componente y sus beneficios, y el posterior asesoramiento a los interesados.

44 El PJJHD, como se conocía por sus siglas, creado por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 565/02, consistía en la transferencia de \$150 a cada Jefa o Jefe de hogar sin ingresos registrados, a cambio de una contraprestación (no menor a 4 hs., en programas comunitarios, o dedicadas a la finalización de la Educación General Básica, o a la participación en acciones de Formación Profesional; se concebía adicionalmente como alternativa la incorporación a una empresa a partir de un contrato de trabajo formal). Más información en <http://www.trabajo.gov.ar/programas/sociales/jefes>

45 Conviene agregar que la situación que enfrentaban los beneficiarios era más atractiva aún. Se habían lanzado ya las alternativas superadoras del PJJHD. Una provenía del Ministerio de Trabajo (Seguro de Empleo y Capacitación Laboral), y la otra del Ministerio de Desarrollo Social (Plan Familias). La disputa entre ambos ministerios por migrar a los beneficiarios del PJJHD a las distintas alternativas fue feroz, y tendría que ser estudiada en sus efectos. Pero lo concreto era que los beneficiarios podían presentar su emprendimiento productivo, seguir cobrando la asignación mensual, y una vez aprobado aquel, migrar a la alternativa elegida “y así quedarse con todo”. Ni así el incentivo provisto por el componente “Herramientas X Trabajo” funcionó razonablemente bien.

No podía imaginarse por aquel entonces un segmento de la población para el cual la oportunidad que acercaba el Ministerio de Trabajo no significara una verdadera diferencia⁴⁶. Grupos familiares enteros habían visto su situación empeorar significativamente durante los años 1998-2001 e incluso antes, para finalmente caer por debajo de la línea de pobreza (o de indigencia) en el bienio 2001-2002. La recuperación (2003-2006) los encontraba aún dependiendo en parte de esta asistencia. No obstante, en esas reuniones, que frecuentemente convocaban a un número entre 200 y 250 jefes/as de hogar desocupados, nadie cuestionaba sentido o los objetivos del programa; tampoco el monto del potencial subsidio; ni si este era o no razonable para financiar un emprendimiento productivo. Consistentemente, al finalizar nuestras exposiciones sobre las oportunidades que brindaba el programa, la primera pregunta de los beneficiarios del PJJHD era si el emprendimiento no podía ser individual. Al insistir en que los emprendimientos debían ser asociativos, y que no había excepciones a esa regla, entre el 80% y el 90% de los beneficiarios convocados se retiraba (reiteramos, la gran mayoría eran familiares, amigos, o conocidos de larga data por pertenecer al mismo pueblo, o al mismo barrio de la ciudad desde hacía mucho tiempo).

Dos cuestiones profusamente tratadas por las ciencias sociales, eran puestas en tensión por la reiteración de la situación descrita: 1) la elección racional, en su formulación laxa (ELSTER, 2003:23; ZINTL, 1995:10)⁴⁷; 2) el mecanismo que permite entender la cooperación entre familiares (*kin altruism*; AXELROD, 2006:6; NOWAK, 2006:1560).

Uno podría preguntarse si la cooperación entre empresarios puede asimilarse a la cooperación entre beneficiarios de la política social, por más que esta en particular se relacione con el autoempleo y el desarrollo de proyectos productivos en personas que sólo ocasionalmente poseen las habilidades y destrezas para formularlos, y llevarlos adelante con éxito. Ciertamente aquí podría discutírselo; **lo que importa señalar sí, es que en el diseño de las**

46 El emprendimiento financiado suponía entre equipos e insumos una inversión inicial equivalente a 33 veces el ingreso mensual que percibían (y seguirían percibiendo).

47 Para una formulación que reconoce información imperfecta y modelos imperfectos de desciframiento del medio, ver North en SAIEGH y TOMASSI (1998).

políticas que se proponen promover lo uno y lo otro, no existen diferencias significativas en los dos papeles que la noción de hipótesis juega en el dominio de las políticas públicas. A continuación se pretende describir en detalle la semejanza apuntada.

2.1 Cooperación y políticas públicas en Argentina: Programa “Sistemas Productivos Locales” (SEPyME, Argentina).

La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, dependiente del Ministerio de Industria de la Nación, ejecuta desde mediados de 2006 un Programa denominado “Sistemas Productivos Locales - Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional”, que apunta, como reza en la presentación de una publicación del organismo “a desarrollar la industria de manera sistémica” (NACLERIO ET AL., 2010:13).

En orden a clarificar los nexos entre la iniciativa de la SEPyME y este trabajo, considérense las siguientes proposiciones, incluidas también en la presentación de la publicación: “Constituir y promover sistemas productivos locales es, sin duda, una tarea compleja desde lo institucional, en la medida que *requiere una fuerte convicción de los empresarios acerca de los beneficios de la asociatividad...* Es dable destacar que *la clusterización permite a las MiPyMEs alcanzar y mantenerse en un alto nivel de competitividad*, lo cual requiere crecientes capacidades tecnológicas... *Este es el sentido de generar sistemas productivos locales...* entendiendo que las MiPyMEs presentan problemas vinculados a las asimetrías de información, que actúan como barreras a las posibilidades de incorporar las nuevas tecnologías. *El asociativismo, por tanto, se convierte en una estrategia válida para viabilizar estas incorporaciones graduales.*” (Op. cit.:9-10; destacado nuestro). En efecto, en los documentos que llevan por título “PNUD en Argentina. Documento de Proyecto – ARG/12/005 “Programa de Fortalecimiento de Sistemas Productivos Locales”, Revisión B – 2013, y Revisión D – 2014, que reflejan los resultados del monitoreo y evaluación de la marcha del SPL, se sostiene que el mismo apunta a la “intensificación de las relaciones entre firmas”. Las articulaciones entre empresas, que les permitirían, en particular a las MiPyMEs, superar

muchos de los obstáculos que enfrentan, “no suceden por generación espontánea. Por el contrario, requiere de la intervención política...” (PNUD, 2013:5-6).

En la publicación de 2010, se hace también explícita la construcción teórica que la *asociatividad*, en tanto fenómeno complejo, demanda para su comprensión y posterior intervención. Los autores han elegido 4 enfoques, de teóricos que coinciden en que los cambios producidos en la economía mundial a partir de los años 70' han obligado a revisar la organización de la producción, y las estrategias empresariales, aunque plantean también formas alternativas de interpretar los desafíos, y de concebir los caminos posibles.

Se analiza en primer lugar el enfoque del *Desarrollo Local*, reconociendo semejanzas pero también diferencias entre Albuquerque y Vázquez Barquero, con énfasis en la movilización de recursos endógenos y la cooperación público-privada y privada - privada; la concepción del *Distrito Industrial* (siguiendo a un nutrido grupo de autores, entre los que destacan Giacomo Beccattini y Silvano Bertini); la *Teoría de los Clusters* (siguiendo el trabajo seminal de Alfred Marshall, sin descuidar las menciones a Michael Porter); para llegar finalmente al desarrollo de la noción de *Trama Productiva* (Graciela Gutman, Gabriel Casaburi, y Alicia Peirano, entre otros). La revisión crítica y reelaboración de los enfoques y conceptos trabajados, permite a los autores optar por la noción de Sistemas Productivos Locales como “sistemas que vinculan unidades productivas -en particular micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) localizadas en un territorio- para desarrollar acciones o estrategias conjuntas... [empresas que] se asocian en la realización de actividades para lograr objetivos comunes” (NACLERIO et Al, 2010:26).

¿Cómo se plantea el Programa SPL promover la ansiada asociatividad, y a partir de ella, la mejora de la competitividad de la región en que tiene lugar? A través de la oferta de “...asistencia técnica y económica a Grupos Asociativos para implementar, desarrollar y/o fortalecer proyectos productivos

que beneficien a todas las empresas participantes y a la comunidad a la que pertenecen”⁴⁸. El destino de esos incentivos económicos es:

- a) el pago (total inicialmente, y luego parcial) de los honorarios de un coordinador del grupo que debe asistir a las empresas que lo integran en la elaboración de un Plan de Trabajo Asociativo (o PTA), que tienen como propósito “...potenciar la competitividad de las empresas asociadas y el proceso de integración asociativa”⁴⁹. o
- b) la realización de proyectos de inversión concretos (contenidos en los PTA, o para grupos preexistentes y consolidados) y consisten en la financiación de hasta el 60% del proyecto con Aportes No Reembolsables (ANR).

2.2 Cooperación y políticas públicas en Argentina: Régimen de Promoción Industrial de la Provincia de Córdoba (Ley 9727/09)

Un ejemplo análogo a los descritos, para el nivel sub-nacional, lo constituye el Régimen de Promoción Industrial de la Provincia de Córdoba. El mismo ha sido seleccionado para ser considerado en este trabajo, porque ha inspirado significativamente los debates sobre el particular en la Región Centro desde su sanción en 2009. Ejemplos de ello son el flamante Régimen Provincial de Promoción y Desarrollo Industrial de la Provincia de Entre Ríos (LEY 10204/13), y el proyecto de Ley que el Ejecutivo Provincial de la vecina Santa Fe presentó en diciembre de 2010. Las semejanzas entre las leyes cordobesa y entrerriana, y entre estas y el proyecto de ley del ejecutivo santafesino (en nombre, fundamentos y disposiciones) son harto evidentes.

Sancionada el 29 de diciembre de 2009, durante la 47° sesión ordinaria de la Legislatura de la Provincia de Córdoba, la ley 9727 está basada en el Proyecto 3527/E/09⁵⁰. Fue el Legislador Sr. Dante Heredia quién en dicha sesión ofició de miembro informante. Luego de realizar una distinción ya usual entre las viejas políticas de promoción (“... instrumentos [que] procuraban la instalación, el desarrollo y el crecimiento de los proyectos y actividades involucradas, más

48 Ver <http://www.sepyme.gob.ar/que-necesitas/asocia-pyme/>

49 Ver <http://www.sepyme.gob.ar/wp-content/archivos/Reglamento-Operativo.pdf>

50 Según consta en la versión taquigráfica disponible en el sitio de la Legislatura <http://www.prensalegiscba.gov.ar>

que la búsqueda de un mejor desempeño competitivo de las mismas, y se basaban preponderantemente en incentivos fiscales.”) y las nuevas, entre las que pretendía inscribir al proyecto en tratamiento (“El panorama de las políticas de promoción, fundamentalmente de promoción de la competitividad, hoy está dominado por instrumentos de carácter horizontal destinados a promover exportaciones y capacidades y competencias tecnológicas más que a fortalecer el desempeño en el mercado interno.”), el legislador reseña los objetivos del proyecto presentado por el Poder Ejecutivo, diciendo: “En síntesis, este proyecto tiene por objeto promover el desarrollo, la competitividad y la innovación en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la actividad industrial en la Provincia de Córdoba y, para tal fin, promueve la modernización o innovación en productos y/o procesos, promueve la protección del medioambiente, promueve la implementación de sistemas de gestión de calidad, promueve inversiones en activos fijos, promueve la conformación de grupos asociativos o bien la creación de empresas industriales innovadoras. Para ello, como ya dijera, se prevén exenciones impositivas, subsidios para la mano de obra, subsidios para la capacitación y para el consumo eléctrico.” (LEGISLATURA DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA, 2009:37)

A lo largo de todo el debate, distintos aspectos fueron criticados y defendidos por los legisladores presentes. Una porción significativa de los señalamientos, entre aquellos que se oponían al proyecto oficial en más o en menos, se orientaban “a lo que faltaba” en el mismo. Ni una sola mención a la figura de los proyectos asociativos, su importancia, la necesidad de su promoción o los medios adecuados para hacerlo. En concreto, la Ley de Promoción y Desarrollo Industrial de la Provincia de Córdoba establece en su Capítulo VI (Proyectos de Conformación de Grupos Asociativos), que quedan comprendidos en la definición “...los proyectos que presenten grupos asociativos de empresas - pudiendo participar entidades públicas, académicas, científicas y/o tecnológicas- para fines determinados y que tengan por objeto algunos de los siguientes aspectos:

1. Mejorar la competitividad de las empresas que integran el grupo asociativo a través de un esquema de especialización;

2. Optimizar costos de procesos de logística u otros;
3. Conformar un centro de capacitación o de formación profesional, laboratorios o centros de asistencia técnica que satisfagan requerimientos de las empresas que integran el grupo asociativo o del sector, pudiendo en este caso ser beneficiarias fundaciones o instituciones creadas a tal fin (ad hoc), donde los beneficiarios principales sean PyMES;
4. Conformar grupos exportadores de empresas para desarrollar o incrementar las ventas al exterior de las empresas que conforman el grupo, y
5. Cualquier otra actividad que contribuya a mejorar el desempeño de las empresas que integran el grupo, a juicio de la Autoridad de Aplicación (artículo 19, LEY 9727/09).

Para proyectos de esas características, la Ley prevé subsidios de hasta el 50% de los honorarios del coordinador / gerente, por un período máximo de 3 años, que no podrá superar los \$60.000 por año (artículo 20, LEY 9727/09).

Por su parte, el proyecto de Ley presentado por el Poder Ejecutivo de la Provincia de Santa Fe a la Legislatura (denominado “Programa para el Fortalecimiento de la Inversión, el Empleo, la Productividad y la Competitividad Industrial”)⁵¹ ya en el apartado d) del artículo 2 (objetivos del Programa), se propone “Promover las experiencias asociativas entre empresas”.

¿Qué se entiende por experiencias asociativas entre empresas? La definición de Proyecto Asociativo se encuentra en el Título IV, Artículo 4: “Proyecto asociativo: proyecto presentado por dos o más empresas de una cadena de valor, sector industrial o distrito industrial, que se proponga innovaciones, externalidades y complementariedades que mejoren la productividad y competitividad de los asociados”; podrán estar integrados por instituciones privadas, públicas (estatales y no estatales) que “contribuyan a sus fines” (artículo 5).

Este papel preponderante de la asociatividad inter empresaria, encuentra correlato en la argumentación provista por el Poder Ejecutivo en los considerandos del Proyecto para superar la ley vigente 8478/79:

51 Comunicación personal Fecha 31/05/2011. El mismo fue facilitado por el Ministro de Hacienda, Angel Sciara.

- a) “Qué... la razón de ser de la asociación pública-privada es que los recursos del Estado estén al servicio de un mayor número de empresas que, haciendo énfasis en la cultura de la colaboración, permitan generar innovaciones, externalidades y complementariedades en cadenas de valor, sectores y distritos industriales, de acuerdo con principios de la competitividad sistémica...
- b) Que, para ello, es necesario complementar la cultura de la competencia, que es propia del funcionamiento de los mercados, con la cultura de la colaboración entre empresas para generar y multiplicar innovaciones, externalidades y complementariedades en cadenas de valor, sectores y distritos industriales...
- c) Que la asociación pública-privada en la promoción industrial significa que las partes asumen compromisos y responsabilidades recíprocos...
- d) Que las experiencias asociativas entre empresas, y entre éstas y el Estado deben estar orientadas al fortalecimiento de los tejidos productivos a nivel regional como elementos clave del desarrollo industrial de la Provincia”⁵²

Los artículos subsiguientes, definen los beneficios y las prioridades del Programa. El artículo 7 refiere a los posibles destinos que el Programa cofinanciaría mediante aportes no reembolsables (aquellos gastos de los proyectos aprobados referidos a: a) contratación de servicios profesionales de asistencia técnica, consultoría o capacitación; b) contratación de servicios profesionales para la formulación de los proyectos; c) erogaciones menores de carácter complementario que se hallen directamente vinculadas con el logro de los objetivos propuestos en el proyecto y que resulten imprescindibles a ese fin), y constituyen destinos válidos para los fondos de todos los proyectos (asociativos e individuales).

Pero adicionalmente, para los proyectos asociativos, el artículo 8 lista otros gastos pasibles de cofinanciación con idéntico instrumento, como ser la contratación del coordinador del grupo a término, y/o gastos de inversión en equipamiento imprescindibles para el logro de los objetivos del proyecto.

52 *Ibidem.*

Finalmente, el artículo 9 expresa la vocación política por privilegiar cierta clase de proyectos Los proyectos asociativos (pero también aquellos “presentados MiPyMEs, los proyectos insertos en sectores industriales considerados estratégicos para la economía provincial, y los proyectos a ejecutarse en regiones consideradas con un menor desarrollo relativo”⁵³) deberán, dice el proyecto, tener un trato preferencial; y esto deberá ser garantizado por el o los decretos que reglamenten la futura ley.

2.3 Cooperación y políticas públicas en Argentina: Programa de Formación de Consorcios de Exportación (Fundación ExportAr y Fundación ICBC⁵⁴)

De las iniciativas hasta aquí reseñadas, el “Programa de Formación de Consorcios de Exportación” es ciertamente la más antigua. Fue creada en 1998, y es consistente con la razón de ser de la Fundación ExportAr: la promoción comercial de la producción argentina. Otra particularidad, al menos respecto de las iniciativas descritas en los apartados anteriores, es que fue creada y es llevada adelante no por un organismo del Estado exclusivamente, sino por dos personas jurídicas del derecho privado: una Agencia Mixta (formada por el sector público y el sector privado, y dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto), y la Fundación de un Banco Privado, de capital Extranjero.

El FCE parte de ciertas premisas, que fundamentan su existencia y de alguna manera también delimitan su campo de acción: el comercio internacional es beneficioso; para las PyMES el aprovechamiento de esos beneficios puede ser sumamente difícil; la asociatividad suele ser una solución: “La creación de un vínculo entre empresas o grupo de empresas, trabajando conjuntamente con la intención de colaborar, permite la internacionalización de los participantes... La asociatividad no se limita a facilitar la posibilidad de muchas empresas MiPyMEs, sino que constituye una verdadera escuela práctica que otorga las herramientas para conocer los secretos del comercio internacional... La

53 *Ibidem.*

54 Ex Fundación BankBoston, Ex Fundaciòn StandardBank.

experiencia transitada confirma que la acción conjunta de empresas pertenecientes a un mismo sector, orientada por un coordinador, sin duda aumenta la posibilidad de incrementar sus exportaciones... Los grupos o Consorcios reúnen a productores o fabricantes de productos complementarios o de una misma línea para obtener una presencia e inserción más dinámica en los mercados internacionales, aumentando la potencialidad de la oferta y la reducción de costos de los distintos procesos de exportación”⁵⁵

Para lograrlo, las Fundaciones subsidian desde el 100% al 25% de los honorarios del Coordinador de Grupo por un plazo máximo de 2 años. Los coordinadores son propuestos por las empresas; y en la experiencia del programa, no es conveniente que el coordinador sea miembro de alguna de las empresas que forman parte del Grupo⁵⁶, que puede estar constituido por un número mínimo de 5 empresas (entre las cuáles debe haber algunas que ya exportan y otras que no) y un máximo de 15.

Algunos beneficios adicionales están previstos, como asistencia y facilitación para viajes en misiones comerciales, realización de misiones inversas (los importadores del extranjero visitan la Argentina, y se reúnen con los grupos interesados), reintegros por desarrollo de sitio web e impresión de folletería. Aunque no es imprescindible para acceder a los beneficios señalados, el Programa alienta a las empresas a explorar la formalización del grupo como Consorcio de Exportación en los términos previstos por la Ley de Consorcios de la República Argentina (Ley 26.005/05). No obstante ello, las Fundaciones proveen un modelo de Reglamento Interno⁵⁷, que establece un mínimo de obligaciones y pautas de trabajo para los Grupos y sus coordinadores.

55 Disponible en http://www.exportar.org.ar/grupos_exportadores.html

56 *Ibidem*.

57 http://www.exportar.org.ar/www/documents/doc/modelo_de_reglamento_para_grupos.pdf

TABLA 1 – OBJETIVOS Y MEDIOS DE LOS INSTRUM. DE PROMOCIÓN DE LA COOP.

DENOMINACIÓN	OBJETIVOS	MEDIOS
2.1 P.S.P.L. (SEPyME)	Desarrollar la industria de manera sistemática vía reducción de asimetrías y acceso a la tecnología.	Asistencia Técnica y Económica. Financiación de un Coordinador, y co-financiación de Proyectos.
2.2 R.P.I. (Córdoba)	Mejorar la competitividad, optimizar costos, conformar organismos de prestación de servicios comunes, conformar grupos exportadores, o mejorar el desempeño de los miembros en algún sentido.	Financiación de un Coordinador y co-financiación de proyectos (de asistencia técnica, contratación de profesionales, desarrollo de proyectos).
2.3 P.F.C.E. (EportAr – ICBC)	Promoción comercial de la producción argentina, aumentando la potencialidad de la oferta y reduciendo costos de los distintos procesos de exportación.	Financiación de un coordinador, y financiación parcial de actividades de promoción (misiones comerciales, misiones inversas, desarrollos web y folletería)

Fuente: Elaboración propia, en base a información disponible en los sitios <http://www.sepyme.gob.ar/>, <http://prensalegiscba.gob.ar> y <http://www.exportar.org.ar>

2.4 El alcance de las Políticas Públicas de Promoción de la Cooperación entre empresas basadas en el institucionalismo de la elección racional.

En este apartado, en que nos proponemos acercarnos al alcance logrado por esta clase de instrumentos, tomaremos en consideración sólo al FCE, (1998) y al SPL, (2006), en virtud del tiempo transcurrido desde su puesta en marcha. La Ley de Promoción y Desarrollo Industrial de la Provincia de Córdoba, que ha cumplido sólo 5 años desde su sanción, tiene menos de 3 años desde su efectiva implementación. El Proyecto de Santa Fe aún mantiene ese status. Como primera medida, consideremos la evolución reciente de ambos programas en términos de concreciones, hasta finales de 2011, para poder establecer algunas comparaciones. El SPL, desde su creación en 2006 y hasta 2011 inclusive, ha subsidiado 127 grupos para la realización de sus Planes de Trabajo Asociativos (PTA), conformados por 1390 empresas⁵⁸.

58 Informe preparado para la entrevista pautada con el Dr. Alejandro Naclerio, Coordinador del Programa SPL, por la Lic. Natalia García, asesora técnica. La entrevista tuvo lugar en el Sector 6, del 5° piso del Ministerio de Industria, sito en calle Julio A. Roca 651 (Cap. Federal), el día Martes 17 de Enero de 2012. (Ver Comunicaciones Personales, luego de las referencias bibliográficas).

TABLA 2 – GRUPOS ASOCIATIVOS SPL (AÑOS)

PROVINCIA	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
C.A.B.A					1	1
Buenos Aires	3	4	5	3	7	22
Catamarca		1	1			2
Chaco	2			2	1	5
Chubut	2					2
Córdoba	1	1		1	1	4
Corrientes	1		1	1	2	5
Entre Ríos	3	1	1	2	4	11
Jujuy	1	1	3	1	2	8
La Pampa			3	1	2	6
La Rioja						
Mendoza	2	3	3	2		10
Misiones	5		1	2	4	12
Neuquén	1	2				3
Río Negro	1	1	1	1		4
Salta			2	2	3	7
San Juan				1		1
San Luis						0
Santa Fe	5	3	3	4	2	17
Santiago del Estero			2			2
Tierra del Fuego					1	1
Tucumán		2		2		4
TOTAL GENERAL	27	19	26	25	30	127

Fuente: Elaboración propia, en base a datos provistos por el programa SPL (2012)

Observar los mismos datos del Programa SPL con una mirada con foco en la pertenencia sectorial de los grupos, arroja el siguiente resultado:

TABLA 3 – GRUPOS ASOCIATIVOS SPL (SECTORES)

SECTOR	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL	%
Industria	17	10	16	9	19	71	55,90%
Comercio	0	0	0	0	0	0	0%
Servicios	3	2	5	6	2	18	14,17%
Agropecuario	7	7	5	10	9	38	29,93%
TOTAL GENERAL	27	19	26	25	30	2	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a datos provistos por el programa SPL (2012)

Consultadas la Fundación ExportAr y la Fundación ICBC, a inicios del 2012, confirman que existen en nuestro país 62 consorcios de exportación en el marco del Programa PFCE, que involucran a poco más de 400 empresas⁵⁹.

⁵⁹ Disponible en www.ficbc.com.ar/institucional. La variación interanual del programa no ha sido significativa. A Diciembre de 2013, 64 son los consorcios existentes, agrupando 417 empresas.

TABLA 4 - CONSORCIOS Y EMPRESAS (AÑOS)

AÑO	N° CONSORCIOS	N° EMPRESAS
1998	3	30
1999	7	65
2000	12	123
2001	25	214
2002	29	231
2003	34	260
2004	37	288
2005	31	300
2006	49	354
2007	46	315
2008	50	337
2009	54	345
2010	61	406
2011	62	412

Fuente: Elaboración propia, en base a datos disponibles en www.ficbc.com.ar

No se ha podido acceder a la evolución anual de la conformación de Consorcios, cruzada por Provincias, para poder emular la Tabla 2, que recoge esos datos para el Programa SPL. La distribución geográfica de los consorcios creados desde 1998 a 2011, es la que sigue:

TABLA 5 – CONSORCIOS FCE (PROVINCIAS)

PROVINCIA	TOTAL	%
C.A.B.A	9	14,52%
Buenos Aires	22	35,48%
Catamarca	0	0%
Chaco	1	1,61%
Chubut	1	1,61%
Córdoba	2	3,23%
Corrientes	1	1,61%
Entre Ríos	0	0%
Jujuy	0	0%
La Pampa	0	0%
La Rioja	0	0%
Mendoza	4	6,45%
Misiones	1	1,61%
Neuquén	0	0%
Río Negro	0	0%
Salta	0	0%
San Juan	6	9,68%
San Luis	0	0%
Santa Fe	13	20,97
Santiago del Estero	0	0%
Tierra del Fuego	0	0%
Tucumán	1	1,61%
TOTAL GENERAL	62	100%

Fuente: Informe de Actividades 2011, disponible en www.ficbc.com.ar

Si se toma en consideración la pertenencia sectorial de las empresas que integran los consorcios, el resultado es el que sigue:

TABLA 6 – CONSORCIOS FCE (SECTORES)

SECTOR	TOTAL	%
Industria	48	77%
Comercio	0	0%
Servicios	2	3%
Agropecuario	12	20%
TOTAL GENERAL	62	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a datos disponibles en www.exportar.org.ar

¿Es posible inferir algo de la distribución geográfica? ¿Y de la sectorial? Puede ayudarnos, sólo a título orientativo debido a la falta de estadísticas anuales, establecer la relación entre Grupos Subsidiados, Consorcios Apoyados, y Cantidad de Empresas, con miras a tener una aproximación al efecto que cada iniciativa estudiada tiene.

TABLA 7 – RELACIÓN EMPRESAS, GRUPOS Y CONSORCIOS (PROVINCIAS)

PROVINCIA	Grupos SPL		Consortios PFCE		Empresas	
	2011	%	2011	%	2004 – 2008	%
C.A.B.A	1	0,79%	9	14,52%	104509	10,29%
Buenos Aires	22	17,32%	22	35,48%	267605	26,34%
Catamarca	2	1,57%	0	0,00%	15191	1,50%
Chaco	5	3,94%	1	1,61%	32253	3,17%
Chubut	2	1,57%	1	1,61%	12915	1,27%
Córdoba	4	3,15%	2	3,23%	98076	9,65%
Corrientes	5	3,94%	1	1,61%	18041	1,78%
Entre Ríos	11	8,66%	0	0,00%	47550	4,68%
Formosa	0	0,00%	0	0,00%	15641	1,54%
Jujuy	8	6,30%	0	0,00%	20711	2,04%
La Pampa	6	4,72%	0	0,00%	16125	1,59%
La Rioja	0	0,00%	0	0,00%	13094	1,29%
Mendoza	10	7,87%	4	6,45%	58663	5,77%
Misiones	12	9,45%	1	1,61%	39198	3,86%
Neuquén	3	2,36%	0	0,00%	13775	1,36%
Río Negro	4	3,15%	0	0,00%	18329	1,80%
Salta	7	5,51%	0	0,00%	26930	2,65%
San Juan	1	0,79%	6	9,68%	19056	1,88%
San Luis	0	0,00%	0	0,00%	10763	1,06%
Santa Cruz	0	0,00%	0	0,00%	5147	0,51%
Santa Fe	17	13,39%	13	20,97%	105449	10,38%
Santiago del Estero	2	1,57%	0	0,00%	26360	2,59%
Tierra del Fuego	1	0,79%	0	0,00%	2384	0,23%
Tucumán	4	3,15%	1	1,61%	28198	2,78%
TOTAL GENERAL	127	100%	62	100,00%	1015963	100,00%

Fuente: Elaboración propia, en base a datos provistos por el programa SPL, a la información disponible en los sitios de la Fundación ExportAr y ICBC, al C.N.E. 2004 (INDEC), y a la E.N.A. 2008 (INDEC). Columna 6 sin ajuste.

A pesar de la carencia de estadísticas anuales y comparables, la tabla 7 pone de manifiesto algunos datos de interés:

1. Si sumamos las empresas de los sectores industrial, comercial, de servicios y las explotaciones agropecuarias, el país cuenta con poco más de un millón de empresas de acuerdo a los últimos datos censales disponibles (sin ajuste).
2. **Sumadas las empresas de los 127 Grupos, beneficiarias del Programa SPL (1390) y las empresas de los involucradas en 62 los consorcios de exportación (412), representan el 0,17% del total de empresas existentes en el país.**
3. La media provincial de grupos asociativos del Programa SPL es 5,29 grupos; la media provincial de consorcios de exportación del Programa PFCE es de 2,58 consorcios.
4. La evolución anual de cada Programa (que presumimos han alcanzado una relativa madurez que el Régimen de Promoción y Desarrollo Industrial de Córdoba aún no ha logrado) nos permite arriesgar una **tendencia de evolución futura** (si todos los demás factores se mantienen sin cambio): puede esperarse la creación de 25,4 grupos asociativos por año (SPL), y 4,42 consorcios exportadores por año (PFCE).
5. En promedio, cada grupo asociativo tiene 10,94 empresas; y cada consorcio exportador tiene un promedio de 6,64 empresas.
6. Si se crean 25,4 grupos asociativos de 10,94 empresas por grupo, cada año de trabajo del Programa SPL beneficia a 278 empresas.
7. Si se crean 4,42 consorcios por año, de 6,64 empresas por consorcio, cada año de trabajo del Programa PFCE involucra a 30 empresas.
8. **Para que ambos programas logren involucrar, digamos, el 10% de las empresas de nuestro país** (estimadas para mediados de la década anterior en más de un millón de empresas), **deberían transcurrir 1000 años**, sin que se cree ninguna otra.

Entre el reconocimiento del problema (la necesidad de promover la cooperación entre empresas) y **la hipótesis de trabajo para intervenir** sobre

el mismo (instrumentos de política que se proponen elevar el nivel de cooperación), **hay una brecha enorme, que es necesario explicar**. Claro está, que esos magros resultados se pueden explicar por referencia a múltiples causas⁶⁰ (las más de las veces concurrentes). Pero **una de las posibles razones interesa en particular** explorar en este trabajo. **¿Capturan los supuestos en que se fundan estos programas, las causas de la cooperación?** Este trabajo sostiene que no; y lo hace por tres motivos.

En **primer lugar**, porque **si bastara con ofrecer incentivos económico-financieros** para promover la cooperación, debería observarse que **allí donde el programa es conocido**, allí donde entra en contacto con empresarios (todos ellos potencialmente cooperadores, a través de las *ventanillas SEPYME*), **debería observarse un rápido cambio en los niveles de cooperación**. Y ciertamente, como ha quedado evidenciado, estos instrumentos de política logran sólo que un insignificante 0,17% de las empresas o explotaciones del país opten por cooperar entre sí.

En **segundo lugar**, porque incluso **allí donde es posible advertir un mínimo éxito de estas medidas de política**, cabe preguntarse **si la cooperación que emerge no es originada por un tercer factor**, distinto del instrumento de política que analizamos. En comunicaciones personales con referentes de ambos programas⁶¹, entre el 15 (FCE) y el 25% (SPL) de los grupos financiados, ya existían como tales previo a entrar en contacto con ellos. Pero aún **sin considerar esos casos de cooperación pre-existente**, debe cuestionarse **si entre los instrumentos y la cooperación que dicen promover no existe una correlación no-causal** (o espuria).

En **tercer lugar**, porque **en las mismas localidades o regiones, y en los mismos sectores de la economía, existen distintas experiencias cooperativas, que superan en número** (cantidad de experiencias, y cantidad de empresas involucradas) **los resultados de estos programas**. No sólo

60 Por caso, podría pensarse que aunque no lo señalen explícitamente, ambos programas prefieren “calidad antes que cantidad” (podría ser que los fondos disponibles conminan a los diseñadores a preferir lo primero antes que lo segundo). O podría pensarse también que “el propósito” de ambos programas no es otro que “mostrar el camino”, tratando de inspirar a otras instituciones públicas (estatales y no estatales) y privadas a seguir el camino trazado

61 Ver comunicaciones personales, luego de las Referencias Bibliográficas de este trabajo.

emergen por una razón distinta de la existencia de incentivos extra-mercado, sino que además, su mera existencia hace crujir la relación causal supuestamente involucrada entre SPL, FCE, y cooperación. **Los consorcios CREA** (Consortios Regionales de Experimentación Agrícola), por mencionar un solo ejemplo, que llevan adelante proyectos de capacitación, experimentación y transferencia (no centrados en la provisión a sus miembros de incentivos extra-mercado de carácter económico-financieros), reúne a más de 220⁶² grupos sólo en el centro y norte del país, e involucra a más 2200 explotaciones agropecuarias. Sumados, los resultados del SPL y del FCE no logran dichas cifras.

2.5 Nueva Economía Política. Racionalidad e Instituciones

Se ha señalado ya que la perspectiva neo institucionalista, y en particular la del NIER, se ha vuelto predominante en las últimas décadas no sólo en la Ciencia Política. Este apartado lleva el nombre de un libro, editado por Eudeba en 1998, en el que Sebastián Saiegh y Mariano Tomassi compilan y prologan las traducciones al castellano de un conjunto de trabajos que permitirían a los lectores introducirse en *los clásicos de la Nueva Economía Política* (o Nueva Economía Institucional). Con estas denominaciones (y más precisamente, con la de “Positive Political Economy”), se identifican los esfuerzos hechos en las últimas décadas por politólogos y economistas por abordar el estudio de fenómenos que caen dentro de un terreno común, desde una perspectiva también común.

“Perspectives on Positive Political Economy” es el nombre del libro publicado por Cambridge University Press, y editado por James E. Alt y Kenneth A. Shepsle en 1990, que reúne, en idioma inglés, algunos de los trabajos que integran el libro de Saiegh y Tomassi (Robert H. Bates, Douglass C. North), pero contiene otros de autores insignia en esta tradición, como Gordon Tullock, Mancur Olson, William H. Riker, y Peter Ordeshook. Este último, explicita tempranamente ese terreno común y esas perspectivas, en su artículo “The

62 Ver <http://www.aacrea.org.ar/index.php/conoce-las-regiones-y-grupos-crea>. Consultado el 21/02/2012

Emerging discipline of political Economy”: “That political and economic processes cannot be separated seems self-evident. Markets are regulated by the coercive institutions of the state, and the state dictates the supply of that most efficient accounting of exchange: money... From this view, it is surprising to find economics and politics divided into distinct disciplines, with their joint study impeded by bureaucratic divisions at universities, by the specialization of scholarly journals, and by the prevalent use of modes of inquiry in political science that are seemingly at odds with those used in economics... Nevertheless, an emerging intellectual synergism promises to blur boundaries altogether. Some scholars view this synergism as a manifestation of the “imperialism of economic theory”. We argue here, however, that it is little more than the natural evolution of a paradigm that had previously integrated both disciplines but that economists refined in the first part of this century after shedding many of the encumbrances reality places on theorizing. And although the rational choice paradigm may not yet be the dominant paradigm of political science, it is the most prominent” (ORDESHOOK, EN ALT y SHEPSLE, 2001:9-10)

Los trabajos que reúnen ambas publicaciones, constituyen referencias ineludibles de la evolución que el enfoque de la Elección Racional hizo en la segunda mitad del siglo pasado, y que es el resultado de esa sinergia intelectual a la que refiere Ordeshook. Evolución que paulatina y crecientemente fue reconociendo el papel que las instituciones juegan en los procesos políticos y económicos. Esa sinergia intelectual no es sólo teórica, en torno a la Elección Racional y las Instituciones: es también metodológica, y está signada por la común adhesión del individualismo metodológico.

Una caracterización como la hecha, vale ciertamente para la Teoría de los Costos de Transacción (ejemplificada en la contribución de Douglass C. North), vale para el Enfoque Principal – Agente (ejemplificado en la contribución de John Ferejohn), vale para el análisis en base a la Teoría de Juegos con que Barbara Geddes analiza un intento de Reforma de Estado en Brasil, y vale para el trabajo de Terry Moe sobre la Burocracia (antes bien un *essay review* sobre

las aportaciones de las teorías económicas de la política al estudio de la Burocracia; ALT y SHEPSLE, 2001).

La referencia a estas 2 publicaciones aquí tiene sentido, porque en primer lugar, ayudan a comprender un estado de la cuestión sobre la propuesta teórico-metodológica predominante en ambos campos, que se relaciona directamente no sólo con la perspectiva del NIER, sino también con aquella *manera convencional* de abordar el problema de la cooperación.

2.6 ¿La última instancia?

En Noviembre del año 2007, invitado por la Maestría en Administración y Políticas Públicas de la Universidad de San Andrés, que aún dirigía Carlos H. Acuña, Adam Przeworski dictó un seminario breve (dos encuentros) titulado ¿Cuánto importan las instituciones para el Desarrollo Económico? En ese seminario, se discutieron dos versiones de un trabajo de su autoría: “Institutions Matter?”, un borrador preparado para una conferencia de 2003 en el CEBRAP (Sao Paulo), y “La última instancia. ¿Son las instituciones la causa primaria del Desarrollo Económico?”, que es traducción de la versión definitiva de aquel paper.⁶³ En ellos, el autor se proponía discutir no sólo los fundamentos teórico-metodológicos de la Nueva Economía Institucional, tomando como principales aunque no únicos referentes a Douglass C. North (y el planteo incluido en “Instituciones, Cambio Institucional y desempeño económico”), y los tempranos trabajos de Daron Acemoglu, Simon Johnson y James Robinson, que están en la base del reciente “Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza”, (que publicaron el primero y el último). Su propósito no acababa allí; también pretendía proveer evidencia empírica de algunos de sus clásicos estudios comparados de N grande (PRZEWORSKI, ÁLVAREZ, CHEIBUB Y LIMONGI, 2000; PRZEWORSKI Y OTROS, 1998⁶⁴) para relativizar el papel de las instituciones como la causa última del desarrollo económico (PRZEWORSKI, 2003 y 2004).

63 Aparecida en su versión en inglés en el “European Journal of Sociology”, vol. 45, num. 2, Agosto 2004, pags. 165-188. Ambas versiones fueron provistas por el autor a los asistentes al seminario.

64 Publicado en español por Paidós en 1998; por Cambridge University Press en 1995.

En América Latina este debate permanece más vivo que nunca. Entre los principales representantes de ambas posiciones, se encuentran muchos compatriotas. Ese debate es el que de un lado protagonizan Pablo Spiller (Uruguay), Mariano Tomassi, Carlos Scartascini y Ernesto Stein (estos últimos, oriundos de Argentina), reunidos en la actualidad por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el proyecto de investigación “Instituciones políticas, elaboración y resultados de las políticas públicas”⁶⁵. Compartirían, trazo grueso, la perspectiva de North, Acemoglu y Robinson (y más generalmente, el de la Nueva Economía Institucional). En el otro, encontramos a Carlos Acuña y sus colaboradores⁶⁶ en la serie “Estado y Política” de Siglo XXI, que arrojó 3 libros coeditados con la Fundación OSDE (“Cuánto Importan las Instituciones”, 2013; “El Estado en acción” y “Dilemas del Estado Argentino”, 2014). Carlos Acuña decididamente emparentado con la perspectiva de Przeworski.

Los primeros, consideran que las instituciones constituyen la última instancia en la explicación de los resultados políticos, sociales y económicos (no sólo en nuestro país, claro está). Y que son institucionales las explicaciones que debemos darnos para entender el estado de las cosas, así como institucionales son también las reformas que debemos darnos para cambiarlo. En “El juego político en América Latina. Cómo se deciden las políticas públicas” (SCARTASCINI, SPILLER, STEIN, TOMASSI, 2010), se reúnen las contribuciones de distintos investigadores que, utilizando un marco teórico común, han abordado el análisis del proceso de formulación de políticas (PFP, sigla utilizada por los autores).

Ese marco teórico común, está contenido en el capítulo 1, y fue escrito a 8 manos por los editores del volumen. Allí se sostiene que el libro pretende ser un resumen de la economía política detrás del PFP, “Abordando los vínculos entre las instituciones políticas, los procesos de formulación de políticas y las consecuencias de las políticas en una variedad de países, el libro construye puentes entre el interés de los economistas acerca de los efectos de las

65 Ver <http://www.iadb.org/en/research-and-data/project-details,3187.html?id=82>

66 Entre ellos Roberto Martínez Nogueira, director de esta tesis, Ana María Mustapic, Juan Gabriel Tokatlian, Ernesto Calvo, y junto a José M. Fanelli, el propio Mariano Tomassi.

políticas públicas en los resultados económicos y sociales, y el interés de los politólogos sobre el funcionamiento de las instituciones democráticas y los resultados políticos... En este libro, el énfasis puesto sobre el rol de las instituciones políticas como variables explicativas de interés representa, en cierta forma, una desviación respecto del enfoque adoptado por la mayor parte de la literatura anterior sobre la economía política en América Latina, la cual se centra más en el impacto de las presiones de actores externos y de grupos de interés” (ob.cit.:16-18).

Mientras tanto, Acuña escribe también un capítulo que obra como marco teórico común de los tres libros, pero esta vez a cuatro manos, con Mariana Chudnovsky. En él, afirman que “Sea como fuere, la tendencia presente es analizar las instituciones otorgándoles una preeminencia sobre las otras variables sociales, o bien de manera divorciada de su contexto socioeconómico e ideológico-cultural, o bien obturando su propia historia y el papel histórico, los intereses y la ideología de los actores... Sin embargo, ¿nos convencen estas nuevas y diversas cruzadas institucionalistas encaminadas a disciplinar las otras variables del análisis social? Si efectivamente las instituciones forjan comportamientos mediante la estructura de incentivos que les presentan a los sujetos o como estructuras que dotan de sentido a su accionar, ¿por qué deben importar los actores o cómo piensan?... Así, hoy las instituciones gozan de buena prensa y su defensa va acompañada de sofisticadas teorías y métodos de análisis” (ACUÑA y CHUDNOVSKY, EN ACUÑA, 2013:23-24).

Este es el terreno más general en el que este trabajo pretende inscribirse. Son estas discusiones con las que, de manera más o menos evidente según se mire, este trabajo pretende relacionarse. La maduración de nuestras ciencias sociales nos ha permitido explorar en las últimas décadas viejas preocupaciones con más y mejores lentes que en el pasado. Algunas preguntas han admitido nuevas respuestas. Algunas otras han visto refinar y sofisticar viejos argumentos. El problema de la cooperación no es la excepción. De regreso entonces a nuestro objeto de interés, debemos preguntarnos entonces ¿Qué factores son considerados por los empresarios para tomar la

decisión de cooperar o de no hacerlo, si el mero estímulo al cálculo racional vía instituciones parece no bastar? Esa sigue siendo la cuestión.

Capítulo 3

Se ha apuntado en la introducción de este trabajo **que la conducta cooperativa tiene unos denominadores comunes**, independientes de las manifestaciones concretas y observables en que centran su atención biólogos, sociólogos, antropólogos, economistas, politólogos, y otros científicos (NOWAK, 2006). Se sostuvo también, y vale reiterarlo, que **abordar los desarrollos que han surgido en otras disciplinas y/o campos, es de sumo interés** (incluidos aquellos que se enfocan en los Dilemas Sociales), **puesto que pueden proveer insights de valía para la comprensión y posible explicación del tipo específico de cooperación que nos importa** (la cooperación interempresaria).

La existencia de aquellos denominadores comunes ha sido convalidada por la vasta producción de trabajos en las últimas 5 décadas, con potencial de aplicación en campos bien diversos, que han tratado de explicar la emergencia y la evolución de la cooperación en las primeras comunidades gregarias (AXELROD, 2006; BOWLES y GINTIS, 2002 a y b; FEHR y GINTIS, 2007; NOWAK, 2006; BURNHAM y JOHNSON, 2005; WOODWARD, 2008). Y a partir de allí, han tratado de derivar un conjunto de premisas básicas con alto nivel de generalidad, que presuponen, informa el comportamiento cooperativo donde sea que quiera observárselo.

Los estudios más influyentes, comparten ciertas premisas:

- a. los agentes son auto interesados (NOWAK, 2006; AXELROD, 2006); la competencia tanto como la cooperación son comportamientos posibles, y evidentes;
- b. la cooperación puede emerger y sostenerse entre agentes auto interesados sí y sólo si esa conducta mejora la aptitud de los agentes que la ejercitan para reproducirse (FEHR y GINTIS, 2007; BOWLES y GINTIS, 2002 a y b);
- c. el mecanismo que explica la cooperación, que hace posible su evolución (genética y/o cultural) es el centro de la discusión.

Se diferencian, entre estos desarrollos, **aquellos que entienden que la conducta cooperativa en los seres humanos se explica por referencia a características distintivas, presentes en esta especie** y no en todas las especies eusociales (BOWLES y GINTIS, 2002 a) **de aquellos que**, en general, **pretenden extender su validez** al comportamiento de células, organismos complejos, seres humanos, sociedades, estados-nación (AXELROD y HAMILTON, 1981; AXELROD, 2003, NOWAK, 2006).

Por ello se recorrerá aquí un camino que va de lo general a lo particular. Este camino podría permitir identificar rasgos comunes al comportamiento cooperativo en el nivel más alto de generalidad; indagar luego en las particularidades del comportamiento cooperativo de los seres humanos; y finalmente, abordar lo específico de la cooperación entre empresarios. Se seguirá este camino, abordando la complejidad de la cooperación, siguiendo la estela de la producción teórica de una empresa esencialmente transdisciplinar. Esa empresa, se conoce hoy como Teoría de la Cooperación. **Este camino elegido será abordado a partir de la sección 3 de este capítulo.**

¿Por qué no hacerlo de inmediato? Porque antes debe abordarse **una objeción impostergable**. Hay otra trayectoria que puede seguirse también, y que puede recorrerse partiendo de los desarrollos teóricos más afines, más propios al tipo específico de cooperación que a este trabajo importa, e ir ascendiendo en el nivel de generalización. Ese camino podría comenzar con algunos desarrollos que han tenido, en los últimos 30 o 40 años, mucho predicamento. Desarrollos que, ciertamente, se inscriben en el *redescubrimiento* del papel de las instituciones del último tercio del siglo pasado. Nos referimos, en concreto, al Enfoque del Desarrollo Local, y el Enfoque del Capital Social. Ambos serán objeto de nuestra atención en las secciones siguientes (2 y 3). Sin embargo, se anticipa ya, ese paso se dará muy prontamente, adelantando que **al menos una, sino dos limitaciones para los objetivos de este trabajo, tienen dichos enfoques:**

- a) o **comparten con la Teoría de la Elección Racional los supuestos básicos de conducta auto interesada como única motivación del**

comportamiento (y si le asignan a las instituciones un papel, el mismo es en general entendido como restricciones a aquel comportamiento);

b) **o no proveen micro fundamentos para comprender acabadamente qué mecanismo causal está implicado** en la versión de la dinámica descrita entre instituciones y agentes.

A continuación entonces, un breve repaso por estas contribuciones, para dar luego paso a desarrollos actuales que superan las dos limitaciones señaladas.

3.1 Las perspectivas del Desarrollo Local.

La primera mitad de la década de los 90' vio crecer y reproducirse el interés en torno a las perspectivas del Desarrollo Local que, procesos de descentralización mediante (ALBURQUERQUE, EN V. BARQUERO Y MADOERY 2001:190 y ss.), revitalizaron la discusión sobre el papel del territorio y sus atributos, en el desarrollo económico. Estas perspectivas presuponían que una adecuada manipulación de las debidas *palancas de transformación o cambio* en los sistemas productivos locales (estrategias), permitiría explotar todas las bondades de la proximidad: "El desarrollo local es una estrategia territorial competitiva basada en el aprovechamiento pleno del potencial de utilidad endógeno con la adecuada inserción de impulsos y recursos estratégicos exógenos" (COTORRUELO MENTA, EN V. BARQUERO Y MADOERY, 2001:103).

En un plano bien general, problematizar *lo local* suponía a inicios de los 90's enmarcarse, siguiendo a José Arocena, en una de estas 3 tendencias:

a) la lógica globalizadora vuelve imposible cualquier intento de pensar el desarrollo local dentro del actual modo de acumulación;

b) lo local (lo positivo) es una alternativa a la globalización (lo negativo); un enfoque que "con fuertes acentos ideológicos...alimenta una dimensión *movimientista* tras una utopía integradora";

c) a partir de un análisis de la complejidad de los procesos contemporáneos, el desarrollo local es un esfuerzo de articulación, que intenta superar la antinomia global-local (AROCENA, EN V. BARQUERO Y MADOERY 2001:32-33).

Las perspectivas del Desarrollo Local, casi exclusivamente en sus elaboraciones española e italiana (en mucha menor medida, francesa), influyeron fuertemente en las agendas de investigación, pero también en las de actores políticos locales (gobiernos en su gran mayoría), y dieron lugar no sólo a una profusa bibliografía orientada a discutir su corpus teórico, sino también a un sinnúmero de experiencias de consultoría y estudios de casos. El predominio relativo de la tendencia a concebir al desarrollo local como un *esfuerzo de articulación*, que caracterizó a aquella producción, vino acompañado también de una mirada que, reconociendo la influencia de los rasgos estructurales del modelo de acumulación, reclamaba “la posibilidad –en teoría– de que toda sociedad local pueda jugar [un papel significativo] al interior de la estructura de acumulación capitalista” (Ob. Cit.:36).

¿De qué depende que un territorio o una región puedan desarrollarse, en un contexto signado por relaciones de acumulación capitalistas que se despliegan globalmente de formas que adquieren una complejidad creciente? “La teoría del Desarrollo Endógeno considera que la acumulación de capital y el progreso tecnológico son, sin duda, factores clave en el crecimiento económico. Pero, además, identifica una senda de desarrollo auto sostenido, de carácter endógeno, al argumentar que los factores que contribuyen al proceso de acumulación de capital generan economías, externas e internas, de escala, reducen los costes generales y los costes de transacción y favorecen las economías de diversidad... El desarrollo económico se produce como consecuencia de la utilización del potencial y del excedente generado localmente y la atracción, eventualmente, de recursos externos...” (VAZQUEZ BARQUERO, EN V. BARQUERO Y MADOERY, 2001:83).

Y ¿Cuáles son los factores determinantes del proceso de acumulación del capital que hacen posible el desarrollo económico? El español sostendrá que la creación y difusión de innovaciones, la organización (flexible) de los sistemas productivos locales, el desarrollo urbano del territorio, y la densidad del tejido institucional (ídem.:84-89). Aunque las acciones que las caracterizan adquieren formatos variados, las políticas de desarrollo local se definen por proponerse

“...incidir sobre los factores determinantes del proceso de acumulación de capital” (ídem.:90).

Ciertamente las perspectivas del Desarrollo Local, una empresa intelectual que reunió contribuciones de geógrafos/as, sociólogos/as, economistas, antropólogos/as, entre muchos otros profesionales, reactualizaron la discusión sobre el papel de la ciudad como *el lugar de vida* y como espacio de transformación económica, pero también sociopolítica.

La cooperación entre los actores promotores de la estrategia (actores políticos, sociales y económicos en un territorio determinado) es uno de los denominadores comunes en la bibliografía sobre el Desarrollo Local en dos sentidos. En el primero, como protagonistas de ámbitos o espacios en los que se busca de manera más o menos consensual, concertar los lineamientos generales de políticas públicas locales orientadas a aprovechar el potencial que las dinámicas territoriales locales permiten (COTORRUELO MENTA, EN V. BARQUERO Y MADOERY 2001:119; LLORENS, ALBURQUERQUE Y DEL CASTILLO, 2002:10; ALBURQUERQUE, 2004:6; GARCÍA DELGADO, 1997).

En el segundo, la cooperación entre empresas (facilitadas, promovidas, iniciadas por autoridades político-administrativas locales, y/o por organizaciones intermedias, y/o por los mismos ámbitos o espacios en que se reúnen todos los actores locales con interés en la cuestión; SFORZI, 1999; V. BARQUERO, EN V. BARQUERO Y MADOERY 2001:91; SILVA LIRA, 2005:82-86; PORTER, 1997:30 y SS; VILLAR, 2007).

¿Cómo es explicada la cooperación, en cualquiera de las dos versiones, en la literatura del Desarrollo Local? La enorme mayoría de sus formulaciones, no pudo exceder las limitaciones señaladas al final del apartado anterior. Allí donde se precisan cuáles son los factores o las variables de las que depende el éxito o el fracaso de las políticas de desarrollo local, queda vacante el lugar del mecanismo causal que las relaciona o vincula de manera específica. Las más de las veces, porque queda implícito que los actores (las empresas, pero también las OSC's y los funcionarios) se comportarán de manera individual o colectivamente beneficiosa, sin poder superar la estrechez a la que condena la Elección Racional como única explicación de la conducta. La permanente

referencia a las economías externas, las economías de escala, y el efecto de ciertas iniciativas en los costos de transacción es prueba suficiente de ello. Adicionalmente, la fuerte influencia del Neo Institucionalismo (en varios de sus formatos) las condena necesariamente a la confusión entre instituciones y organizaciones: “Pero en la mayor parte de los países, el diseño y aplicación de nuevas políticas y estrategias de desarrollo local suponen al mismo tiempo la creación de una nueva institucionalidad local, capaz de llevar adelante el proyecto (Albuquerque, 1997a; Desai e Imrie, 1998). Su adecuado diseño es clave para su viabilidad (Biasizo, 2000). Por lo tanto, se asiste a la aparición en muchos países de una institucionalidad local promotora y coordinadora del desarrollo local. Ello exige una gestión más profesionalizada, eficiente y transparente, con mayor capacidad de gestión de fondos, diseño de proyectos y mayor legitimidad.” (LLORENS, ALBURQUERQUE y CASTILLO, 2002:11). Ciertamente, los atributos de estas perspectivas atraviesan la producción de muchos de los referentes en la temática. En enero de 2012, en la Universidad de La Plata, quien esto escribe tuvo el privilegio de tomar un curso denominado “Desarrollo Local: un enfoque analítico a partir de la experiencia italiana”, dictado por Fabio Sforzi y Stefano Magagnoli, de la Università degli Studi di Parma. El curso, orientado a revisar la experiencia italiana de desarrollo, giró en torno a la relectura que la denominada “Escuela Florentina”⁶⁷ ha hecho de la obra de Alfred Marshall (en particular, del Libro IV de su “Principios de Economía”, aparecido en 1890), y del análisis de la experiencia de la Emiglia Romagna. Se pretendía durante el curso re trabajar los conceptos de “organización industrial” y “atmósfera industrial”, como categorías analíticas útiles para la interpretación de la experiencia italiana, para dar paso luego al análisis del papel que las instituciones tuvieron en los procesos que la caracterizaron; en particular, el de los “municipios rojos” de la mencionada región.

67 Departamento de Economía de la Università degli Studi di Firenze. Destacan las contribuciones de Giacomo Becattini, Marco Bellandi, Gabi Dei Ottai, y el propio Sforzi (SFORZI, 2007:27).

Se discutieron en el marco del Seminario las reformas acaecidas en Italia en la inmediata posguerra, pero también las de mediados de los años 70, que promovieron una importante descentralización hacia los gobiernos regionales; el papel del Partido Comunista en la resistencia italiana al fascismo, su ascenso en la región de la Emilia Romagna (estaba inhibido de participar electoralmente a nivel nacional), y su mayor necesidad relativa de legitimarse en el ejercicio del poder (que habría sido al menos en parte, un motor para la innovación política local).

En el trabajo final del curso, aceptando el desafío de las consignas (que invitaban a un “Ensayo Crítico”) quien esto escribe se permitió expresar que el enfoque para entender el Desarrollo Local que compartían con los estudiantes (SFORZI 1999, 2006, 2007, 2008; MAGAGNOLI, 2007; 2012 A, 2012 B), constituía en primer lugar, un ejemplo del déficit que se ha señalado en el capítulo I de este trabajo, como un denominador común de buena parte de los enfoques “Neo Institucionalistas”: a saber, la confusión entre instituciones y organizaciones. En segundo, el enfoque no consignaba en sus intentos explicativos, el modelo conductual en el que se asentaba, ni el grano fino (al decir de Elster) del modelo causal involucrado en la dinámica descrita entre *instituciones* (locales) e individuos.

Algo semejante puede señalarse respecto del Seminario sobre “Estrategias de Innovación y Sistemas Productivos Locales para el Desarrollo Territorial”, dictado en el año 2006 por Inmaculada Caravaca Barroso (Universidad de Sevilla) y Ricardo Méndez (Instituto de Economía y Geografía del Consejo Superior de Investigaciones Científicas de España), en el marco de la Maestría en Desarrollo y Gestión Territorial de la Universidad Nacional de Rosario.

Los textos de Sforzi y Beccatini complementaban los de los propios docentes del seminario, que sirvieron como coordenadas para revisar, algo superficialmente, los casos españoles que podían ser concebidos como *buenas* respuestas locales a los desafíos estructurales que las transformaciones socioeconómicas y territoriales presentaban crecientemente desde fines de los años 60’ (Rueda, Valle del Jerte, Getafe, Villacañas, El Éjido, Lucena, por mencionar algunos).

Innovación (empresarial y social), aglomerados, especialización flexible marshalliana, el papel de las asociaciones empresariales y cámaras locales, las ventajas de la proximidad, el papel de las agencias de cooperación internacional; Giacomo Becattini y Fabio Sforzi, Antonio Vázquez Barquero y Sergio Boisier, Michael Porter y Robert Putnam, Dennis Maillat: autores, perspectivas o enfoques, conceptos luchando por un lugar en un casi siempre ordenado relato, slide tras slide.

En algunos casos, se señala la existencia de una correlación entre variables (los nodos que conectan las redes de la *lógica espacial emergente* concentran cada vez más riqueza y poder; y aquellos “ámbitos que se encuentran desconectados de las redes, no es que actúen como subordinados, es que se quedan al margen y son excluidos del sistema mundo”; CARAVACA, 1998:11). En otros, parece sugerirse una relación causal involucrada: “... por lo que la existencia de un clima empresarial, social e institucional favorable en determinados ámbitos propicia su generación [la de medios innovadores]. Entre los factores que contribuyen a la creación de un clima tal, destacan la existencia de recursos humanos con alto nivel de formación, centros de investigación, universidades, sociedades de capital-riesgo; pero es así mismo fundamental la proximidad espacial que propician las relaciones interempresariales, facilitando los intercambios de información y conocimiento, el trasvase de trabajadores, la utilización conjunta de servicios avanzados” (ob. Cit.:22). Sin embargo, el mecanismo que explicaría la conexión causal sugerida brilla por su ausencia.

La propuesta teórica del curso necesitaba, por lo menos, alguna jerarquización para comprender, entre tantos componentes a considerar, cuáles eran las variables a privilegiar, y cuáles las relaciones causales implicadas en las dinámicas gobernantes de los procesos de innovación territorial y desarrollo. Algo ciertamente muy difícil de inferir a partir del siguiente gráfico:

**GRÁFICO I – MARCO TEÓRICO: MODELOS TERRITORIALES DE INNOVACIÓN
(I. CARAVACA Y N. MENDEZ)**



Fuente: Slide N° 9, denominado “Marco Teórico: Modelos Territoriales de Innovación”; CARAVACA y MENDEZ, 2006:9)

3.2 La Teoría del Capital Social: el papel de la confianza en la cooperación.

Críticas semejantes a las que pueden hacerse a las perspectivas del Desarrollo Local ha recibido la Teoría del Capital Social. El capítulo VI de “Para hacer que la democracia funcione. La experiencia italiana en descentralización administrativa”, (la obra seminal que Robert Putnam publica en 1994, con la colaboración de Robert Leonardi y Raffaella Nanetti), comienza con un apartado denominado “Dilemas de Acción Colectiva”. Putnam y sus colaboradores sostienen que las regiones más atrasadas son las “menos cívicas”; y lo son, en parte, porque los niveles de cooperación son insuficientes. Y a continuación se pregunta si los italianos que viven en estas regiones no son conscientes de que estarían mejor si decidieran cooperar por el bien común (PUTNAM, 1994:206).

Afirman estos tres autores que la Teoría de Juegos ha problematizado la falta de cooperación de forma tal que la misma no es entendida ni como muestra de ignorancia, ni como muestra de irracionalidad (ídem:211). Aparecen con claridad los rasgos distintivos de aquella *forma convencional* de intentar describir o explicar, y resolver, el problema de la cooperación. De inmediato,

sin embargo, reconocen que otros⁶⁸ han señalado ya que estos modelos, inspirados en lo sustantivo en el modelo de la Elección Racional, *predicen el predominio de una pauta de comportamiento que es negada por los hechos*; cuestión esta que le hace perder a la Teoría de Juegos su poder explicativo. (GAMBETTA, 2010:217).

Putnam recorre entonces de manera muy sintética los desarrollos de Oliver Williamson y Elinor Ostrom⁶⁹ que constituyen más recientes reelaboraciones de esta *forma convencional*, identificando también algunas limitaciones que aún persisten. Putnam y sus colaboradores, siguiendo a Robert Bates y a Douglass C. North, se preguntan por el origen de las instituciones: si ellos, los italianos, no pueden crear los acuerdos y sostenerlos en el tiempo, necesitan un tercero (el soberano hobbesiano). El tercero hobbesiano no sólo es costoso; debe ser también imparcial. Y entonces, surge la pregunta ¿Por qué sería imparcial? Así, la cuestión puede entrar en una regresión al infinito.

Concluirá el autor que “Para resolver este enigma, algunos obstinados teóricos retornaron recientemente a lo que Robert Bates llama las soluciones “suaves”, tal como la comunidad y la confianza” (PUTNAM, 1994:207-211). El Capital Social, que adquiriría la forma específica *normas de reciprocidad y redes de compromiso cívico*, estaría en la base de las causas de la cooperación voluntaria. La confianza social proviene de las dos fuentes antedichas; y es la confianza⁷⁰ la que *lubrica* la cooperación. (Ob. Cit. 211-225). El ejemplo más desarrollado en ese capítulo son las instituciones de crédito rotativo (en Nigeria, Perú, Vietnam, Japón, México, entre otros), que en grupos pequeños

68 Diego Gambetta publica por primera vez este capítulo en la edición de 1988, del libro “Trust: Making and Breaking cooperative relations”, editado por Blackwell. Esa versión es la citada por Putnam en su trabajo de 1994. La versión de 2010 que se cita en este trabajo, es la versión electrónica, disponible en el sitio del Departamento de Sociología de la Universidad de Oxford.

69 Desarrollos por los que obtuvieron el Nobel de Economía en 2009.

70 En un trabajo más reciente, Alessandro Arrighetti y Manuela Raimondi incluyen al Capital Social, en su forma de redes de relaciones sociales, en su intento de explicar la cooperación entre firmas en Italia. Sostienen que el historial, la intensidad y calidad de las interacciones sociales en dichas redes, importan para entender niveles diferenciales de cooperación porque constituyen una fuente de información, pero también una restricción de la conducta (que entraña deberes y obligaciones). Sin embargo, la confianza es entendida como un factor útil pero no esencial para la emergencia de la cooperación: la variable decisiva son los incentivos institucionales (entendiendo a las instituciones como las organizaciones gubernamentales; ARRIGHETTI y RAIMONDI, 2009:4-10).

permiten resolver los problemas de coordinación propios de los dilemas sociales. Y los autores sostienen que “La confianza necesaria para mantener la cooperación no es ciega. La confianza implica una predicción de la conducta de un actor independiente”, que a diferencia de otras formas de capital, no reduce su stock al consumirse, sino lo opuesto (Ob. Cit.:217-218)

Las críticas que los enfoques del Capital Social han recibido pueden sintetizarse en dos grandes vías: una primera, que se ha centrado en el problemático uso de datos agregados (FARREL y KNIGHT, 2003:538); una segunda, en una especificación débil de las relaciones causales relevantes⁷¹ (ROSS SCHNEIDER, 1999:69-71). Farrell y Knight sostienen que ambas críticas evidentemente están relacionadas. Y afirman que: “The functionalist logic characteristic of Putnam’s social capital and Coleman’s rational choice accounts underspecifies the causal mechanisms at the core of the relationship between trust and social cooperation. Both of them confuse the origins of trust with its consequences. Without greater specification, these accounts produce the following explanatory logic: mutually beneficial cooperation explains mutually beneficial cooperation. **As formulated, these accounts seem at worst trivial or at best significantly incomplete**” (ídem:539, destacado nuestro).

A pesar de estas críticas a la Teoría del Capital Social, compartidas por este trabajo, **la confianza puede tener un papel en la explicación de la cooperación**. Puede ser entendida como la creencia que un agente tiene sobre probabilidad de que otro agente se comporte de una determinada manera en una futura interacción (GAMBETTA, 2010:217). Pero también, como como “...refrenarse de tomar precauciones contra el coparticipante en una interacción” (ELSTER, 2010:377). Esta última definición parece tener ventajas sobre la primera, puesto que concebir a la confianza en base a las expectativas (creencias) sobre la probabilidad del comportamiento ajeno, hace emerger la pregunta sobre el nivel o umbral de probabilidad a partir del cual *confiamos* en alguien: “... the question is: how high does that probability have to be for us to

71 Agradezco a Osvaldo Iazzetta llamar mi atención sobre el planteo de Ross Ben Schneider.

engage in an action the success of which depends on whether the other person or persons act cooperatively?" (GAMBETTA, ob. Cit:222).

Como sea, la confianza ha sido el centro de interés de muchos científicos sociales sin relación alguna con la Teoría del Capital Social; e incluso, entre muchos de los críticos de dicha teoría (FARREL y KNIGHT, 2003; FARREL, 2005). Pero sus pergaminos son más antiguos y reputados. Hobbes, De Tocqueville y Hume se ocuparon de ella. Sin embargo, el papel que puede tener la confianza en la cooperación, difiere del tipo que podría tener, por caso, el autointerés o las normas sociales. No estamos en presencia de un mecanismo en sentido estricto; esto es, de un modelo causal como los anteriores. Elster sostiene que es importante la confianza en la emergencia de la cooperación de dos personas sin interacciones previas (ELSTER, 2010:383). Pero ello no es lo mismo que sostener que se actúa *motivado* por la confianza. Este status intermedio (papel en la explicación, sin ser *la* explicación) será contemplado en el trabajo de campo.

Volviendo al foco de esta sección, aún cuando la reseña de las perspectivas del Desarrollo Local y el Capital Social no fueron lo extensas que podrían haber sido para capturar las sutilezas de las elaboraciones de los distintos autores o referentes, **se ha pretendido al menos pintar el trazo grueso de sus contornos. Lo suficiente para señalar la presencia de las debilidades antedichas**; a saber, *la referencia última al mecanismo de la Elección Racional para explicar la dinámica entre agentes e instituciones* (insuficiente según aquí se ha planteado para capturar el fenómeno de la cooperación); *o la ausencia de adecuados micro fundamentos para comprender las relaciones causales* implicadas y los mecanismos intervinientes.

La Teoría de la Cooperación, a partir de la crítica a Axelrod y sus seguidores, **ofrece una alternativa que supera aquellas debilidades**, y permite avanzar en explicaciones algo más sofisticadas de la motivación humana para comportarse cooperativamente. Una empresa esencialmente interdisciplinaria, que reconoce en su interior no sólo distintos enfoques, sino que fundamentalmente encierra profundos desacuerdos entre ellos. Aunque estos desarrollos guardan un alto nivel de generalización, buscaremos a partir de su

revisión crítica, algunos elementos que nos ayuden a capturar la complejidad del tipo específico de cooperación del que se ocupa este trabajo: la cooperación entre empresas.

3.3 Teoría de la Cooperación: más allá de la interacción repetida.

Entre las principales críticas que han recibido los desarrollos de Axelrod (y los que ha inspirado su trabajo), se destacan las formuladas en el marco del Programa de Investigación que encabezan Ernst Fehr del Departamento de Economía de la Universidad de Zurich⁷², y los economistas Samuel Bowles y Herbert Gintis, de la Universidad de Massachusetts y asociados al Santa Fe Institute. (FISCHBACHER ET. AL, 2001; BOWLES y GINTIS, 2002 a; 2002 b; FEHR y FISCHBACHER, 2004; FEHR y GINTIS, 2007). Estos académicos han desarrollado una profunda crítica a las premisas del modelo de Axelrod, que reseñamos en el capítulo 1.

Señalan que **en los intentos por explicar la cooperación humana hay esencialmente dos caminos. El primero**, seguido por los investigadores que pretenden explicar la conducta cooperativa independientemente de la especie en cuestión (e incluso entre especies). **El segundo**, seguido por ellos y sus colaboradores, **parte de la premisa de que una porción significativa de la cooperación humana no está presente en otras especies** (o sólo lo está muy débilmente); y considera que una explicación acabada de la cooperación humana debe dar cuenta de aquella porción, tomando en cuenta características únicas de los seres humanos (o muchísimo más desarrolladas en ellos que en cualquier otra especie; BOWLES y GINTIS, 2002 a; 2002 b).

Quienes siguen el primer camino, explican la cooperación entre miembros de una especie (cualquiera sea ella, y en algunos casos, también entre especies) a partir de mecanismos centrados sólo en la familiaridad o en el auto interés. Entre los primeros destaca la cooperación entre aquellos genéticamente relacionados (*kin altruism*, que en algunos desarrollos incluye estrechas

72 Actualmente es el Director del Departamento, y Director del Centro Internacional de Economía de la Sociedad de la misma universidad.

relaciones basadas en la proximidad y el afecto); o más propiamente, como *inclusive fitness*⁷³.

Entre los segundos, se destacan **las variedades de mecanismos centrados en la reciprocidad**, sea esta del tipo 1) *direct reciprocity*, que descansa en la alta probabilidad de interacciones futuras, como en la propuesta de Axelrod; o 2) *indirect reciprocity* (también conocida como *cost signaling*) por referencia al papel que juega la reputación que me gano al ayudar a otros que no podrían devolverme el favor, en la posibilidad que *otros* me recompensen en el futuro (NOWAK, 2006; BOWLES y GINTIS, 2002 a y b). **Bowles y Gintis denominan a la reciprocidad directa e indirecta, conjuntamente, como *weak reciprocity*** (BOWLES y GINTIS, 2002 a:6). **Y sostienen que este camino, basado en las relaciones de familiaridad o en la reciprocidad, es uno al menos incompleto** si el propósito es dar cuenta de la cooperación humana.

Sin negar la importancia de la reciprocidad, enfatizan que no es plausible explicar la cooperación humana a gran escala a partir de ellos (BOWLES y GINTIS, 2002 a:4). Como la cooperación entre agentes no relacionados genéticamente es muy frecuente, puntualizan su crítica en los mecanismos basados en la reciprocidad y el autointerés⁷⁴. Si bien reconocen que la interacción repetida es importante para *sostener* la cooperación, porque permite castigar a los no cooperadores, al mismo tiempo afirman que es falso (teniendo a Axelrod en la mira, pero no sólo a él) que pueda explicarse de esa manera *la emergencia* de la cooperación entre egoístas (ibídem.). No sólo la

73 Martin Nowak entiende que esta es la denominación más adecuada, siguiendo los desarrollos de W. D. Hamilton, que hoy conocemos como “la regla de Hamilton”, presentada en su artículo “The genetical evolution of social behavior”, publicado en 1964 (AXELROD, 2006).

74 En las conclusiones de “The origins of Human Cooperation” (2002 a), reconocen que en el desarrollo de su modelo omiten utilizar los términos “egoísta” o “autointeresado/a”, porque en sus interpretaciones académicas habituales, son entendidas como la ultima ratio de estrategias evolutivamente consistentes. “Bien entendido” (como de Tocqueville lo entiende en “La democracia en América”) el principio del autointerés (en Estados Unidos, y en cualquier otra parte) “apremia [a las personas] constantemente a asistirse unos a otros, y las inclina voluntariamente a sacrificar una porción de su tiempo y sus posesiones en beneficio del todo... En los Estados Unidos, como en cualquier otro lugar, la gente es vista a veces dando lugar a esos impulsos tan desinteresados y espontáneos que son tan naturales en el hombre...” (de Tocqueville, 1830; libro II, Capítulo VII, en BOWLES y GINTIS; 2002 a; traducción nuestra). Lo que parecen querer destacar los autores es que “bien entendido”, el autointerés no genera actitudes que sólo benefician al individuo, sino también al grupo que integra. Y esto, no suele ser reconocido o aceptado por los académicos (no al menos por las razones que los autores reclaman). Ver también FEHR y GINTIS, 2007:3 y ss.

evidencia de muchas conductas cotidianas alientan a dudar sobre el peso de la interacción futura en las decisiones del presente, sostienen los autores.

Si aquel de Axelrod es un modelo que pretende explicar los orígenes de la cooperación y su evolución posterior, debe cuestionarse seriamente en opinión de los autores, su aplicabilidad siendo cuáles eran las condiciones en las que vivían las primeras comunidades gregarias (donde la posibilidad de interacción futura era cuasi nula, y donde las posibilidades de poner en vigencia el castigo era improbable debido fundamentalmente al carácter nómada de aquellas). Adicionalmente, aún cuando el funcionamiento de ese mecanismo es empíricamente contrastable en relaciones entre dos personas, y/o en pequeños grupos, el salto en la escala a grupos de tamaño considerable (e incluso entre grupos) permite cuestionar seriamente el modelo de cooperación basado sin más en la reciprocidad (BOWLES y GINTIS, 2002 a:4-5; NOWAK, 2006).

Si existe cooperación entre seres humanos no explicables por los esos mecanismos basados en el parentesco y la reciprocidad, deben explorarse otras hipótesis. Para los autores, una explicación robusta de la cooperación humana debe ser, además: a) consistente con la observación natural, la historia y los experimentos conductuales, y b) con una dinámica evolutiva plausible, que permita explicar no sólo la emergencia de la cooperación sino también su sostenimiento a lo largo de la historia de la humanidad (BOWLES y GINTIS, 2002 a: 1-5).

Las capacidades distintivas de los seres humanos, que deberían tener lugar en una explicación más compleja y completa de la cooperación humana, son tanto físicas, como cognitivas y lingüísticas; en concreto, aquellas que **permiten la formulación de normas generales de conducta, la emergencia de instituciones sociales en condiciones de inducir aquellas conductas, y la capacidad para internalizar normas en grupos compuestos por individuos no necesariamente relacionados por lazos de semejanza o parentesco** (BOWLES y GINTIS, 2002 a y b). Estos son los elementos centrales del modelo que proponen.

Y a continuación, **los autores sostienen que son las emociones pro sociales las que inducen a los seres humanos a conducirse**

cooperativamente. Entienden por **emociones pro sociales** “...physiological and psychological reactions that induce agents to engage in cooperative behaviors...such as shame, guilt, empathy, and the sensitivity to social sanction, that induce agents to undertake constructive social interactions, and others, such as the desire to punish norm violators, that reduce free riding when the prosocial emotions fail to induce sufficiently cooperative behavior in some fraction of members of the social group (Frank, 1987; Hirshleifer, 1987, en BOWLES y GINTIS, 2002 a:5). Y aún cuando consideran que la evidencia sobre el papel de estas emociones en la vida cotidiana es sólida, reconocen que no existe un modelo universalmente aceptado sobre cómo las emociones se combinan con otros procesos cognitivos para afectar el comportamiento de los seres humanos⁷⁵. Su trabajo es un intento en ese sentido.

Los autores reconocen que el interés de la economía por las normas sociales es reciente, y afirman que la adhesión que despiertan las normas sociales se debe en buena medida al papel que las emociones como la culpa, el orgullo, el arrepentimiento, la empatía, juegan en el comportamiento humano. En concreto **“Prosocial emotions function like the basic emotion, “pain,” in providing guides for action that bypass the explicit cognitive optimizing process that lies at the core of the standard behavioral model in economics”** (idem:3; destacado nuestro).

La clave del argumento reside en el papel que las emociones pro-sociales tienen en la vida en sociedad, y en la internalización de las normas⁷⁶ que

75 Elster reconoce la misma importancia de las emociones (las prosociales, y las otras) e idéntica carencia, lo que constituye una seria limitación de las posibilidades de explicación en las ciencias sociales actuales (ELSTER, 2003)

76 La diferencia entre los 3 mecanismos (instituciones sociales, normas sociales y normas internalizadas) no es nada sutil. Puedo evitar tirar papeles en la vía pública porque está prohibido, y temo que me multen por hacerlo; puedo evitar tirar papeles en la vía pública porque antes que a la multa, temo a la mirada reprobatoria de los demás transeúntes; finalmente, puedo evitar tirar papeles en la vía pública aún cuando nadie me vea, simplemente porque fui educado en que eso no se hace. En los tres casos el mecanismo involucrado difiere: en el primer caso las instituciones constituyen el modelo causal que puede invocarse para explicar mi comportamiento; en el segundo, en cambio, son las normas sociales (la diferencia radica en que las sanciones son externas pero informales, a diferencia de las sanciones externas y formales que pone en vigencia, por caso, el Código de Convivencia Urbana en una ciudad). En el tercero también están involucradas las normas sociales; no obstante, la sanción es informal e interna, no necesita monitoreo ni refuerzo. Y lo que está involucrado allí es una norma internalizada (adaptado de ELSTER, 2003:215 y ss).

aquellas emociones inspiran (que refuerzan la noción de un modelo fuertemente conectado con cualidades únicas de los seres humanos). Las normas sociales han sido consideradas en general por las ciencias sociales como fuente de restricciones⁷⁷. **Bowles, Gintis y Fehr apuntan que la norma internalizada, antes que una restricción, es un argumento para la propia conducta** (una guía para la acción) **que reemplaza el cálculo costo-beneficio por una simple guía moral, prudente.**

Es debido a ello, sostienen los autores, que los seguidores de normas son *biológicamente más aptos* que aquellos que dependen del cálculo (el mecanismo de la internacionalización de normas es, entonces, seleccionado evolutivamente; BOWLES y GINTIS, 2002 b:20-2; FEHR y GINTIS, 2007:49 y ss.). Así es que identifican un tipo conductual que denominan **“strong reciprocity”** (por oposición a la weak reciprocity).

Un “strong reciprocator” es aquel que al llegar a una nueva interacción social, se encuentra predispuesto a cooperar (a mantener la cooperación mientras su contraparte lo haga, y a incrementar el nivel de cooperación) y que castiga el comportamiento no cooperativo de otros, a su propio costo, aún cuando no es probable que obtenga algún beneficio futuro por infringirlo⁷⁸ (BOWLES y GINTIS, 2002 a:6; FEHR y GINTIS, 2007:49-53).

¿Cómo comprender entonces la relación entre racionalidad y conducta, y el papel que en esta juegan las normas sociales? Dirán que los individuos (agentes) se apartan de las predicciones que derivan de la aplicación del modelo racional standard, no debido a la incapacidad cognitiva para llevar a

77 No es el caso de Elster, que sólo reconoce como restricciones a aquellas que producen una clara distinción entre lo que es posible y lo que no, y señala entre ellas a las físicas, psicológicas, económicas y legales; dejando por fuera explícitamente a las normas sociales. Debe decirse en general que la nota 2 del capítulo 2 de “Tuercas y Tornillos” (2003:22) contiene muy malos ejemplos; en particular, que las normas puede ser más potentes que las restricciones legales para establecer una distinción como la antedicha, y ello no puede decidirse metodológicamente, sino caso por caso.

78 Si lo recibiera, como se ha señalado ya, el mecanismo involucrado sería el de “cost signaling” (con el fin de mantener una reputación, castigo a los que se comportan no cooperativamente con un semejante; con ello espero que una tercera parte lo note, y haga otro tanto conmigo en el futuro).

cabo las operaciones requeridas por aquel⁷⁹, sino a causa de que no desean conducirse en ese modo; **sus sentimientos los inducen a contrariar en los hechos el modelo aún cuando su capacidad computacional les permitiera dichos cálculos** (BOWLES y GINTIS, 2002 b:4, destacado que no obra en el original).

El autointerés a la de Tocqueville, (o autointerés “bien entendido”, que afirma nos interesa nuestro bienestar y el del grupo al que pertenecemos –ver nota al pie 74-), **y la internacionalización de normas explica el comportamiento altruista**: “Empirically, all societies indeed promote a combination of self-regarding and altruistic norms. All known cultures foster norms that enhance personal fitness, such as prudence, personal hygiene, and control of emotions, but also promote norms that subordinate the individual to group welfare, fostering such behaviors as unconditional bravery, honesty, fairness, and willingness to cooperate, to refrain from overexploiting a common pool resource, to vote and otherwise participate in the political life of the community...” (Ídem:21).

A partir de la experimentación y la modelización basada en los agentes (esencialmente, bajo el juego de bienes públicos⁸⁰, aunque citan una profusa bibliografía de aplicación a juegos como los de bienes comunes, del dictador, el ultimátum y el juego de la confianza), los autores elaboran una propuesta teórica que, sostienen, es consistente con la mayoría de las poblaciones, en la mayoría de las sociedades y bajo condiciones bien diversas (características que en su análisis, la propuesta de Axelrod no satisface convenientemente).

Estos hallazgos se basan en una dinámica evolutiva *plausible* que involucra una combinación de elementos genéticos y culturales (a nivel individual los primeros, a nivel de grupo los segundos), que se ha demostrado robusta a nivel

79 Como bien argumentó H. Simon al bocetar la idea de racionalidad limitada, en su “Administrative Behavior: a study of Decision-Making processes in Administrative Organizations” (The Macmillian Co. III ed, 1976).

80 En su forma básica, el juego consiste en darle a las personas una X cantidad de dinero que pueden guardar en su totalidad, o dividir como quieran entre una cuenta común (todo, una parte o nada) y guardar para sí (todo, una parte o nada). En primer momento, de forma anónima, todos los jugadores “deciden”. El resultado del juego es que cada participante recibe una fracción del monto acumulado en la cuenta común (BOWLES y GINTIS, 2002 b:3 y ss.).

experimental por los miembros del programa de investigación⁸¹. Dada la importancia que “la escala” de las poblaciones en cuestión tienen para este desarrollo, el proceso evolutivo se ajusta al modelo *multinivel* de selección (individual y grupal). ¿Cómo explicarlo?

En concreto, cuando los grupos se ven amenazados (y esta situación es plausible a lo largo de la historia de la humanidad) los incentivos provistos por los mecanismos centrados en el auto interés “mal entendido” ven caer dramáticamente su efectividad, y la cooperación en ellos basada, sencillamente, colapsa. En esos momentos en que la cooperación es más necesaria (guerra con otros, conflictos internos disolutivos, hambruna, pestes, etc.), y cuando la posibilidad de obtener recompensa por el comportamiento costoso y voluntario (cost signaling) es nula, la conducta basada en la *strong reciprocity* puede revertir las tendencias a la disolución (especial, pero no únicamente, debido al bajo costo para penalizar a los que defectan, vía efecto demostración) y mantener la cohesión a nivel de grupo (BOWLES y GINTIS, 2002 a:7).

De allí que en lo a que a la conducta cooperativa refiere, el planteo de Fehr, Bowles, Gintis y sus colaboradores, *reemplaza* el papel de la elección racional como variable independiente, por la tríada emociones pro sociales, normas sociales e instituciones sociales, en el que las primeras cumplen el papel decisivo. Emociones como la culpa, la empatía, el arrepentimiento, la sensibilidad ante la sanción social *reemplazan* el *cálculo* costo-beneficio de dos maneras: inducen a comportarnos cooperativamente (en beneficio del grupo), y cuando esto no alcanza, nos inducen a castigar a nuestro estricto costo a los violadores de las normas que aquellas emociones contribuyen a modelar (sin que busquemos con ello ser retribuidos en algún momento). Emociones estas que, debido a nuestras capacidades psicológicas y fisiológicas únicas, podemos traducir en la formulación de normas sociales, y diseñar instituciones sociales que contribuyan a su transmisión, refuerzo, y eventual internalización.

81 Ver en particular FISCHBACHER ET. AL, 2001.

Existirían, y ello no se niega, conductas cooperativas basadas en el *kin altruism*, y en la reciprocidad. Pero lo que ha permitido no sólo la emergencia de la cooperación entre los que no están relacionados por lazos de parentesco, sino también allí donde la cooperación basada en la reciprocidad colapsa (la cooperación a gran escala, en situaciones de potencial disolución) son las emociones pro sociales. Su rendimiento a nivel individual (entre individuos del mismo grupo) y grupal (los grupos que en dichas circunstancias cooperan, mantienen su unión y son más capaces de sobrevivir y de reproducirse que aquellos grupos que no lo logran y se disuelven) es lo que permite su evolución, respaldado por las normas que permiten formular, y las instituciones que contribuyen a su reproducción y transmisión.

Simplificando, cuando todo lo demás falla (ya veremos ejemplos al final de este capítulo en los que no hay que llegar a ese extremo), $\boxed{\text{Si } X3 \rightarrow Y}$; donde X3 (variable independiente) son las emociones pro sociales, Y (variable dependiente), y el operador lógico (\rightarrow) implica relación causal entre ambas.

Ciertamente, no nos proponemos analizar la cooperación entre empresas en situaciones de desintegración social de comunidades nómades, o en épocas de hambrunas o guerras. Lo que importa, vuelve a decirse aquí, es que esta forma de entender el problema de la cooperación y su resolución, puede proveer *pistas* a explorar en el tipo específico de cooperación que nos importa. Es decir, el papel que ciertas disposiciones emocionales pueden jugar como guía prudente para la acción.

A modo de cierre aquí, resta señalar que la importancia de las contribuciones de este Grupo de Investigación puede deducirse, para los no especialistas, de la siguiente afirmación de Elster en el número especial que la revista alemana *Analyse & Kritik* le dedicó a la obra de Fehr y sus colaboradores: "Fehr's research program is acquiring a momentum that is comparable to that of the work of Daniel Kahneman and Amos Tversky in the 1970s and the 1980s" (ELSTER, 2005 B:199).

3.4 Teoría de la Cooperación: la crítica de la crítica.

En su trabajo de 2005, Terence Burnham (de la Universidad de Harvard) y Dominic Johnson (Universidad de Edimburgo) se refieren a Ernst Fehr, Sam Bowles y H. Gintis, y a sus colaboradores, como “The Collective” (el Colectivo). **Este “Colectivo” de colegas, heterodoxos según los caracterizan, estaba sosteniendo en publicaciones de primer nivel un conjunto de proposiciones que pretenden discutir.** La importancia de la discusión, señalan, radica en primer lugar en que la noción de *strong reciprocity* contradice décadas de investigación en economía, biología y otros campos; en segundo, porque nuestro entendimiento sobre los orígenes de la cooperación humana, pero también de por qué y cuándo cooperan en la actualidad, es esencial para el diseño de instituciones que promueven la cooperación y faciliten la resolución de conflictos sociales (BURNHAM y JOHNSON; 2005:113-114).

La definición standard de altruismo, según Burnham y Johnson señalan, refiere a una acción que satisface tres condiciones a la vez necesarias y suficientes: 1) una acción voluntaria; 2) costosa para quién la emprende; 3) beneficia a uno o más organismos (agentes) diferentes de quién la emprende. Ese es, según estos autores, el puzzle (ídem). Pues bien, “El Colectivo” alega que un *genuino altruismo* (un tipo diferente, que no involucra, ni permite, reciprocidad alguna), es el que mueve la cooperación humana. Por su parte, Burnham y Johnson sostienen que existen *explicaciones no genuinamente altruistas* de la conducta *individualmente costosa* (o altruistas tal como ellos entienden a las acciones de este tipo).

TABLA 8 – RECIPROCIDAD DÉBIL Y RECIPROCIDAD FUERTE

	Puzzling Behavior	Direct Payoff on Actor (immediate payoff)	Indirect Payoff on Actor (future payoff)	Net Effect on Actor
Strong Reciprocity (All costly cooperation and / or punishment that cannot be repaid in the future)	* Costly cooperation * Costly punishment of non-cooperators	Negative	Zero (or not positive enough to compensate for costs)	Negative (Puzzle is <i>not</i> resolved at the level of the individual, since apparently costly behavior does not redound to benefit of the individual).
Weak Reciprocity (Reciprocal Altruism, indirect reciprocity and costly signaling)	* Costly cooperation * Costly punishment of non-cooperators	Negative	Positive	Positive (Puzzle is resolved at the level of individual, since apparently costly behavior redounds to benefit of the individual).

Fuente: Tabla 1, “Strong reciprocity and Weak Reciprocity among non relatives, as defined in the literature by The Collective” (BURNHAM Y JOHNSON, 2005:115)

“Both we and the Collective agree that humans in and outside of laboratories behave altruistically. Furthermore, we and the Collective agree on the theoretically possible evolutionary sources of altruism. They are kin selection, reciprocal altruism, indirect reciprocity, costly signaling and group selection. **Where we differ is on the origin of the mechanisms that create the behavior that the Collective label strong reciprocity.** The Collective argue that the existing data provide support for group selection as a source for human altruism. We do not believe that the existing data provide support for group selection.” (BURNHAM y JOHNSON; 2005:113-114)

La dimensión en la que se mueve la crítica es metodológica. Las características de los experimentos realizados por “El Colectivo” tienen en común que: a) los sujetos no están relacionados por parentesco o familiaridad; b) no interactúan más que una vez; c) sus decisiones (acciones) son anónimas (ídem: 116). “El Colectivo”, de acuerdo a Burnham y Johnson, afirma que la cooperación promovida por las emociones pro sociales es adaptativa, y evoluciona por selección a nivel de grupo (a diferencia de la selección a nivel individual –como en el caso de los mecanismos antes mencionados- en virtud del beneficio individual *futuro, probable, y esperado*). Esa afirmación, concluyen, es ciertamente controversial⁸². Afirman que son las características mismas de los experimentos las que impiden que las razones últimas emerjan (beneficiar a los semejantes, favorecerse con la construcción de una reputación cooperativa, o la devolución de favores). De allí que la dinámica evolutiva involucrada en la explicación del comportamiento cooperativo sea considerada inconsistente. (Ídem.: 117-125).

Fehr y sus colaboradores (BOWLES y GINTIS, 2002 a:7) consienten que en la discusión de las últimas décadas, quienes han modelado procesos evolucionarios multinivel han coincidido en que los mecanismos a nivel de grupo no pueden imponerse a los mecanismos a nivel individual⁸³ salvo en

82 La conducta denominada strong reciprocity combina, en la dinámica evolutiva descrita por “El Colectivo”, mecanismos de selección multinivel (a nivel de grupo y también a nivel de los individuos). Se aborda en breve esta controversia.

83 Que si una conducta (o una característica, o proceso) no hace a quienes la ejecutan (o la poseen, o lo protagonizan), más aptos para sobrevivir y reproducirse, no tiene chances de

condiciones muy excepcionales. Reconocen también que en trabajos anteriores (Gintis, 2000, citado en BOWLES y GINTIS, 2002 a), han demostrado cómo a nivel de grupo, la *strong reciprocity puede emerger desde el reciprocal altruism*. Habría, aquí, parte de verdad en la lectura que de la obra hacen Burnham y Johnson. Sin embargo, insisten en que ante condiciones extremas aunque habituales como las ya mencionadas amenazas externas o riesgos de disolución, sólo la *strong reciprocity* impide la disolución, y se impone (idem:7-8). Y ello porque, como ya se ha dicho en el apartado anterior, la promesa de futuras recompensas por el comportamiento costoso en el presente hace caer dramáticamente la cooperación basada en el autointerés “mal entendido”.

Finalmente, Burnham y Johnson realizan una serie de señalamientos para redondear el argumento. A pesar de lo que El Colectivo reclama, el conocimiento implicado en la *strong reciprocity* no es nuevo; el fenómeno de interés y las interpretaciones a las que arriban tendrían varios antecedentes previos (ídem.:118). **Pero aún cuando El Colectivo tuviera razón sobre el origen de la *strong reciprocity*, su expresión en experimentos adecuados sería necesariamente maladaptativa.** Se basan en desarrollos de Stephen Jay Gould y Sidney Verba, en base a los cuáles la perspectiva tradicional de la evolución como un proceso de dos dimensiones (incremento en la aptitud para sobrevivir y reproducirse considerado al momento de su aparición, o ausencia de un incremento tal) debe concebirse como uno de cuatro dimensiones, en que lo adaptativo o lo maladaptativo deben considerarse *también* a la luz del ambiente o entorno presente (Gould y Verba, 1982 EN BURNHAM y JOHNSON, 2005:121-122). **Los experimentos y la selección a nivel de grupo son puestos, en definitiva, en discusión; y con ellos, la plausibilidad de la explicación centrada en la *strong reciprocity*.**

Porque según Burnham y Johnson, bajo circunstancias excepcionales como las descritas por “el colectivo”, puede emerger e imponerse la conducta propia de los strong reciprocators. Pero una vez que el entorno cambia (y las

aparecer en futuras generaciones de la especie (superada por conductas, o características, o procesos rivales, cuyas chances son mayores de estar presentes en una generación futura). Si ello no sucede a nivel individual, mal puede suceder a nivel de grupo (y este sería el argumento involucrado aquí).

circunstancias que amenazan la integridad del grupo o comunidad se normalizan), los retornos de un strong reciprocator (balance costo – beneficio) es en promedio menor que los de un reciprocal altruistic (ibídem)⁸⁴. Si aparece (o reaparece), lo hace por selección individual (última instancia del desacuerdo) y no a nivel de grupo⁸⁵: y entonces, no es genuinamente altruista (ob. cit.:124-126).

3.5 Teoría de la Cooperación: ¿Un camino intermedio?

¿Podemos afirmar que la conducta humana es siempre la misma, independiente de la situación en que tiene lugar? ¿Siempre hacemos lo que creemos que más nos conviene (ahora, o en el futuro)? Muchos teóricos de la elección racional no dudarían en responder afirmativamente. Sin embargo, mayoritariamente los científicos sociales sostienen que la conducta humana es más compleja. ¿En ocasiones no solemos comportarnos de acuerdo a motivaciones diferentes a las de nuestro interés?

Elster sostiene que mecanismos tales como las normas sociales o las instituciones sociales constituyen los mecanismos más habituales (más no los únicos) que vienen a llenar el lugar cuando la racionalidad falla (por indeterminación o inconmensurabilidad; ELSTER, 2003: 39-49). Es posible, pues, concebir que la motivación humana para actuar sea más compleja que la implicada en el modelo del autointerés. Y que es sensible a las circunstancias.

Una tal es la sensata propuesta de James Woodward⁸⁶, que podemos sintetizar así:

- a) los distintos modelos que la biología evolutiva, las ciencias sociales y la filosofía han propuesto para dar cuenta del fenómeno de la cooperación, por muy estilizados que sean, se han presentado alternativamente como excluyentes de otras explicaciones;

84 Para el argumento rival de Bowles y Gintis, ver nota 71

85 Siguiendo a Wilson (1975), y Wilson y Sober (1994), reclaman que argumentar que la strong reciprocity evoluciona a nivel de selección de grupo, obliga a expedirse también (cosa que hacen sólo parcialmente en los textos que yo he podido leer) a la estabilidad interna, variación, migración, extinción, y acciones compensatorias (ob.cit.:125).

86 J. O. and Juliette Koepfli Profesor Emérito del Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades, Instituto Tecnológico de California.

b) sostener que la cooperación puede ser entendida simplemente como un equilibrio, por referencia a la interacción repetida entre agentes auto interesados, presenta varios problemas;

c) las personas son de tipos diferentes; las hay motivadas esencialmente por el propio interés, las hay motivadas por el interés en los demás, pero más frecuentemente, encontramos motivaciones diferentes en las mismas personas (**y estas cambian de situación en situación**);

d) **las personas cooperan** 1- **en base a sus preferencias**, sean estas cuales fueran, **pero también** 2- **en base a las circunstancias** en que la opción de cooperar se presenta, 3- **a la creencia en cuáles son las motivaciones de aquellos otros con quienes se interactúa** y 4- **en cuál será su conducta** (es, esencialmente, una conducta sensible al contexto y al otro).

e) **las reglas sociales y morales así como las instituciones, tienen un rol esencial**; reducir la incertidumbre y la impredecibilidad que de otra forma caracterizaría la interacción humana.

f) **los niveles de cooperación humana, no dependen en última instancia de las preferencias que los individuos posean; dependen más bien de la capacidad que tenemos de ser guiados** (de conformar nuestra conducta) **por las reglas sociales y morales** (WOODWARD, EN MANTZAVINOS, 2009:219 y ss. – destacado nuestro.).

Fehr y Gintis, en un trabajo posterior a los aquí en el apartado 3.3 citados, sostienen algo parecido: que **antes que el hombre sociológico puro** (internalizador de valores y normas) o **el hombre económico puro** (maximizador de la utilidad), **los seres humanos son sensibles a las oportunidades que enfrentan**. Son estas, y no un modelo conductual que puede asignarse previamente, lo que permite entender por qué los individuos se comportan como lo hacen⁸⁷ (FEHR y GINTIS, 2007:43-46).

87 La tensión entre lo que queremos hacer y lo que podemos hacer está, en opinión de Elster, en la base de buena parte de las ciencias sociales (que no serían otra cosa que “variaciones interminablemente elaboradas sobre el tema de las oportunidades y los deseos; ELSTER, 2003:24).

El estado de la cuestión sobre el problema de la cooperación, presenta entonces ciertos rasgos distintivos. En primer lugar, que un intento explicativo hoy de la emergencia y sostenibilidad de la cooperación debe ser evolutivamente consistente⁸⁸. En segundo, y más importante a efectos de este trabajo, **está puesto en cuestión que la motivación de la acción humana pueda ser reducida a un análisis costo-beneficio**. Esto puede resultar una obviedad para un lector no familiarizado con estas cuestiones. Al revisar la literatura que aborda el problema de la cooperación, una abrumadora mayoría de ella reenvía de una forma u otra la cuestión al modelo centrado en el autointerés. Esto, ciertamente como hemos visto, ha empezado a cambiar últimamente. En tercer lugar, las instituciones (entendidas como reglas) importan, sean estas formales o informales, como reclama el Neo Institucionalismo. No necesariamente importan, siempre y en todo lugar, porque restringen las oportunidades, de modo que sea más visible y atractivo un determinado curso de acción. Ciertas instituciones, por el contrario, pueden llevarnos más allá del interés auto centrado. Las normas sociales (entendidas como instituciones informales) son un ejemplo recurrente en esta bibliografía. **Lo que permanece sujeto a discusión aquí, es si basta con las instituciones para alterar los niveles de cooperación. Y más concretamente, si son las instituciones basadas en el mero estímulo del cálculo auto interesado de los agentes a los que se dirigen, las que eventualmente podrían lograrlo.** A ambas preguntas este trabajo ha respondido que no. **Por ello sigue siendo necesario otro enfoque.**

3.6 Teoría de la Cooperación: liderazgo y cooperación.

Sabiendo lo que sabemos ya, y teniendo los objetivos que tenemos en este trabajo, estamos en una mejor posición que aquellos autores y enfoques analizados en las secciones anteriores. Sus obras se orientan a indagar **en el origen y sostenibilidad de la cooperación en sentido amplio**, que

88 Siguiendo a Wilson (en BURNHAM y JOHNSON, 2005:121), entendemos por adaptación "... cualquier estructura, proceso fisiológico o patrón de conducta que hace a un organismo más apto para sobrevivir y reproducirse en comparación con otro miembro de la misma especie" (traducción nuestra).

necesariamente debe incluir los Dilemas Sociales: situaciones: a) en que el beneficio para los cooperantes existe, b) es superior a los costos globalmente considerados, c) pero globalmente también se distribuyen, d) así es que no cubren los costos también individualmente considerados, y e) contra todos los pronósticos, los agentes cooperan. Para El Colectivo, y parcialmente para Woodward, esto es posible, contrariando los supuestos de la teoría de la Elección Racional. Para Axelrod, Burnham y Johnson, parcialmente para Woodward, y ciertamente para el institucionalismo de la Elección Racional, confirmando los supuestos de aquella. Este trabajo se encuentra aparentemente en una mejor posición, porque **la cooperación en que se interesa es de un tipo específico; e inicialmente, no debe dar cuenta necesariamente de “la cooperación en sentido amplio”**, e incluyendo así a los Dilemas Sociales (aunque como ya se ha dicho, pretende hacer alguna contribución a dicha discusión).

Este tipo específico se caracteriza por: a) la posibilidad de excluir a los no cooperantes de los beneficios de la cooperación, b) por que los cooperantes creen que los costos de la cooperación serán inferiores a los beneficios esperados (deberíamos agregar que se espera que lo sean *de forma significativa*); c) no obstante lo cual, puede haber en el grupo quienes no estén necesariamente convencidos de que ese sea el caso, y d) sin embargo, deciden cooperar también, contrariando así, (también ocasionalmente) lo que puede esperarse si uno se guía sólo por los supuestos de la teoría de la Elección Racional. **Esa mejor posición relativa es sólo aparente. Un modelo explicativo de este último (y más específico) tipo de cooperación, debe poder dar cuenta también de la ausencia del fenómeno.** Esto es; debe poder explicar porque no ocurre la cooperación en situaciones en las que: a) los agentes creen que existen beneficios que superan a los costos, b) los no cooperantes pueden ser excluidos de la distribución de los beneficios; y c) sin embargo, los agentes deciden no cooperar.

Un modelo tal, no sólo permitiría explicar cuándo y cómo sucede la cooperación en este tipo específico de manifestación (cuestión nada menor para los diseñadores de política). Adicionalmente, **permitiría excluir de la**

explicación del fenómeno a terceros factores, algo que entendemos que el NIER no puede hacer satisfactoriamente (ni las políticas que aquí se han considerado y que en dicho enfoque se inspiran). Necesariamente, debería proceder a partir de **la identificación de algún/os factor/es que puedan hacer progresar las discusiones más amplias a las que refiere la Teoría de la Cooperación**. Para poder hacerlo, conviene poner en juego un elemento aún no considerado aquí: **el papel que jugaría el liderazgo en la cooperación**.

Hay razones intuitivas que invitan a explorar este camino. El papel del líder tuvo un lugar central en la historia del pensamiento occidental. Sin embargo, el foco estaba puesto en sus atributos singulares, desde una perspectiva esencialmente filosófica y/o histórica: el rey filósofo, el príncipe guerrero, el líder revolucionario. De forma más genérica, puede aceptarse que “Todo sistema social contiene algunos individuos dispuestos a asumir mayores responsabilidades y riesgos que otros; individuos que, además, son capaces de organizar a otras personas que comparten ideas para realizar cambios sociales de varios tipos y magnitudes, desde organizar el uso compartido de coches y hacer campaña a favor de un proyecto legislativo, hasta derrocar un gobierno. Se trata, por supuesto, de los líderes: individuos que inducen a otras personas a participar en causas comunes y dicen nosotros, por lo menos tan a menudo como yo” (BUNGE, 2009:87).

Desde una perspectiva más sistemática, el estudio del liderazgo (político y social, pero también organizacional) debe mucho en sus orígenes al conductismo (en campos tales Grupos de Interés, Partidos Políticos, Legislaturas, Administración Pública, Sociología de las Organizaciones). Como señalan Shepsle y Bonchek, el líder (de un grupo, de una oficina pública, de un comité del Congreso, de un partido) ha sido abordado en los estudios politológicos de tres maneras alternativas más no excluyentes, sino más bien complementarias: *el líder como agente* (de un principal, del que en más o en menos depende para seguir siendo líder); *el líder como agenda-setter* (seleccionando y priorizando el conjunto de alternativas de acción factible para realizar los intereses del grupo); *el líder como emprendedor* (por decisión o

iniciativa del propio líder, que puede o no ser miembro del grupo⁸⁹, aquel/lla emprende acciones que permiten que un grupo realice sus intereses). A continuación se explorará el papel que puede cumplir el liderazgo en la emergencia de la cooperación (y a partir de allí, capturar algo más de la complejidad del fenómeno bajo análisis).

William Bianco y Robert Bates han señalado que en el argumento de Axelrod, la cooperación emerge en juegos repetidos porque los cooperadores desplazan a los no cooperadores. El mecanismo evolutivo es el implicado. Sin embargo, señalan estos autores, ello demanda que los jugadores se involucren *al menos temporalmente* en conductas no-óptimas (BIANCO y BATES, 1990:137). Crítica que El Colectivo recibía de Burnham y Johnson; esto es; en situaciones iniciales (t1), la estrategia dominante (desertar) produce pagos superiores a la estrategia cooperativa. La cooperación, para ser una opción que los no cooperadores seleccionen (en tn, haciendo pesar en su decisión presente los beneficios de intercambios cooperadores futuros) debería ser “encarnada” por varios agentes. ¿Quiénes lo harían, a costa de su propio perjuicio, siendo que todos son actores egoístas en el modelo de Axelrod? La evolución los elimina, dejando lugar en generaciones futuras a aquellos que en idénticas circunstancias se vieron beneficiados por la deserción, aumentando sus beneficios, y con ellos, su probabilidad de reproducirse.

En un trabajo posterior Axelrod en efecto sostuvo que el papel que cumplen las normas es significativo en la emergencia de la cooperación en juegos de n-personas. Como todos los Dilemas Sociales, sostiene Axelrod, son juegos en los que el número de agentes involucrados impide la identificación precisa de los desertores, y la correspondiente puesta en vigencia de alguna clase de castigo. La conducta orientada por normas resolvería la aparente tensión (AXELROD, 2003:60).

Frente a este planteo, Bianco y Bates señalan que apelar a las normas implica que la respuesta es exógena al juego mismo (BIANCO y BATES, 1990:137-138). Deciden, en consecuencia, explorar en ese paper la factibilidad de un

89 Un grupo puede contratar un líder; el líder emprendedor puede “elegir” un grupo como principal, aún cuando no siempre sea el caso. (SHEPSLE y BONCHEK, 1997:393)

mecanismo alternativo, de diseño: el liderazgo. Los autores sostienen que el **problema de la cooperación** no es ni el problema de crear incentivos para que ciertos agentes cooperen cuando otros no lo hacen (tal sería el caso de las normas en los desarrollos posteriores de Axelrod), ni el de sostener la cooperación: **el problema de la cooperación es el problema de su emergencia. Y en la emergencia antes que en su sostenimiento, el líder de un grupo puede ser decisivo.** En lo que sigue, el trabajo se basa en BIANCO y BATES, 137-144. El argumento considera que:

- a) Los miembros de un grupo son considerados “egoístas-rationales”;
- b) tener un líder tiene un costo;
- c) los miembros del grupo son 3; el líder es el miembro 4 (un miembro especial); el juego se llama *follower-leader game*
- d) se entiende por capacidades del líder al set de estrategias con que cuenta (factibles) y la información que posee sobre las estrategias (factibles) de los restantes miembros;
- e) que los líderes pueden tener capacidades “ampliadas” (cuando están en condiciones de monitorear e identificar a quienes cooperan y a quienes no, y de dirigir en consecuencia la distribución del beneficio de la cooperación entre los primeros, y los castigos entre los segundos), o capacidades “limitadas” (cuando no están en condiciones de hacer aquello, y sólo pueden premiar o castigar al conjunto de los miembros indistintamente);
- f) a su vez, los líderes pueden ser recompensados de dos maneras: los “líderes demandantes residuales” son aquellos que reciben una porción inicial de los beneficios, más todos aquellos que no se distribuyen entre los miembros (es decir, la porción que hubiera correspondido a los que pudiendo cooperar, no lo hicieron); los “líderes a compensación fija” son aquellos que son recompensados con una porción fija de los beneficios de la cooperación, pero no retienen para sí aquel saldo);
- g) dejando de lado aquí la demostración matemática (puede consultarse el Apéndice en Bianco y Bates, 1990:144-146) la cooperación **puede emerger** si 2/3 de los miembros del grupo optan por el primero de estos dos escenarios: Escenario 1) pagar los costos del líder, cooperar hasta que

alguien defecte (los otros miembros, o el líder al incumplir sus amenazas o sus promesas de distribución de beneficios), y recibir los beneficios de la cooperación; o Escenario 2) en algún punto (en t_1 o en cualquier otro punto t_n) desertar, y asumir los castigos. La opción que sigan entre uno u otro escenario es, obviamente en virtud de la primer proposición, el resultado del estricto cálculo racional;

h) la cooperación emerge bajo ciertas condiciones, determinadas por la efectividad y credibilidad del líder, pero también de las estrategias utilizadas por los miembros del grupo. Las condiciones son varias, pero **he aquí un ejemplo ilustrativo**: si los miembros tienen suficiente conciencia del futuro beneficio que repetidas interacciones cooperativas tendrían (tasa de descuento, que siendo lo suficientemente alta, permite moverse desde la estrategia dominante de desertar a la estrategia cooperativa), y utilizan una estrategia que se denomina “q trigger” (estrategia *desencadenante*⁹⁰) que los motiva a cooperar mientras todos lo hagan (y ante una deserción de parte de cualquier miembro, la respuesta es castigo permanente), un líder con capacidades ampliadas (para castigar al que no coopera, y para premiar al que sí lo hace, independientemente de cuál sea la forma de recompensar al líder –como demandante residual, o con una recompensa fija–) la cooperación emerge. Sin embargo, si bajo las mismas condiciones, el líder cuenta con capacidades limitadas (es decir, sin poder *identificar el comportamiento individual, y recompensar y castigar individualmente también*) su recompensa inicial en t_n a todos, cuando sólo 2/3 lo hicieron, genera incentivos para que en t_{n+1} los que hubieran cooperado, dejen de hacerlo.

El trabajo seminal de Bianco y Bates tiene el mérito de haber presentado el papel que el liderazgo puede jugar en la emergencia de la cooperación.

Pero Bianco y Bates, adicionalmente, reclaman haber modelado una dinámica

90 Plausible en cualquier arreglo, formal o informal, de un grupo que se constituye como tal a efectos de perseguir un objetivo común: vamos a trabajar juntos, haciendo cada quién su parte; si lo hacemos, todos estaremos mejor.

plausible del papel del líder en dicho fenómeno, sin acudir a elementos ajenos al mismo.

Una crítica *amigable* a su planteo, debería señalar que la elección del líder, y las capacidades con que se lo dota, es en sí mismo un juego, en el que la estrategia dominante (dados los supuestos *convencionales* de comportamiento atribuido) es no cooperar. **Una crítica más profunda, obligaría a apuntar a esos mismos supuestos conductuales como única pauta de la conducta. Supuestos compartidos, tanto por el NIER como por el enfoque del Capital Social, y que aquí se han puesto en cuestión.**

Ciertamente, entre ambas críticas, hay una zona gris: designar al líder, dotarlo de capacidad de monitoreo y de refuerzo (ampliadas o reducidas) y definir el formato de los incentivos que el grupo le asigna para que promueva conductas mutuamente beneficiosas (esto es, la forma en que se lo recompensa) depende de una o más reglas (instituciones) que van desde las informales (acuerdos) a las formales (contratos). Ello es una forma diferente de acudir a un elemento externo, aún cuando los autores argumentan que introducir en el juego un líder sólo implica "...adding an element of organization to decentralized behavior by interdependent actors" (Ob. Cit.: 137).

El papel del liderazgo en la cooperación ha sido abordado con una aceptable repercusión por los académicos holandeses David de Cremer y Daan Van Knippenberg. En parte, *el rol de los líderes es promover la cooperación de los grupos o las organizaciones, en orden a satisfacer intereses colectivos*. El autointerés, sin embargo, conduce a los individuos a no cooperar, puesto que dicha conducta entraña costos individuales, y no existe certeza de que todos harán otro tanto. **El problema de la cooperación es planteado por ellos siguiendo la *forma convencional*** a la que nos hemos referido aquí (que destaca la tensión entre el interés del grupo y el interés individual). De ahí que si se acepta que "...leaders' ability to motivate individuals beyond self-interest is of key importance to the effectiveness of groups and organizations" (Bass, 1985 EN DE CREMER y VAN KNIPPENBERG, 2005:356), deben ofrecerse entonces elementos para comprender qué papel desempeña el líder en la cooperación.

Reconocen a continuación que ha ganado atención creciente el estudio del auto sacrificio del líder como un medio para promover la cooperación. **Los líderes que se auto sacrifican en beneficio del grupo, de acuerdo a los estudios que citan, son más exitosos en proveer resultados globales que son valorados por el grupo, y derivados de la cooperación de sus miembros, que los líderes auto interesados.** Sin embargo, dichos estudios han descuidado en opinión de De Cremer y van Knippenberg, el abordaje empírico de los procesos psicológicos que subyacen a esas observaciones (en nuestro lenguaje tomado de Elster, el grano fino del mecanismo involucrado). **Su trabajo reclama ser considerado como un intento de demostrar que el auto sacrificio del líder genera confianza en los miembros del grupo;** y que es esta confianza la que *media* entre el comportamiento del líder (el auto sacrificio es asociado a incurrir en costos personales y a correr riesgos) y la cooperación de los miembros (Ob. Cit.:356-357).

A diferencia de los planteos de la Teoría del Capital Social, el trabajo de De Cremer y Knippenberg **incorpora a la confianza como un mecanismo** que oficia de by-pass entre las estrategias dominantes propias de la manera convencional de entender el problema, y la conducta cooperativa⁹¹ (Ob. Cit.:357-358). Utilizando la triangulación de métodos, proveen evidencia de ello en base a dos experimentos. El primero, involucrando a 117 estudiantes de pregrado de universidades holandesas, que de forma voluntaria (no impuesta) pero a cambio de créditos en sus programas de formación, participaron de un juego de provisión de Bienes Públicos. El segundo, conducido en una compañía multinacional de origen alemán, que produce medicamentos y fabrica equipamiento médico, donde 198 sobre 250 empleados accedieron a responder un cuestionario (todos de nacionalidad alemana, de 4 departamentos diferentes).

Reconocen en la discusión de resultados, **que hasta el momento, el estudio del liderazgo había sido fuertemente criticado por no proveer información sobre los mecanismos a través de los cuáles el líder puede influir en el**

91 Papel que para El Colectivo cumplen las emociones.

comportamiento del grupo⁹². Conduciendo a tal fin un experimento de laboratorio y uno de campo, con instrumentos y públicos diferentes (estudiantes y empleados industriales, holandeses en su mayoría los primeros, y alemanes los segundos), **encuentran evidencia convincente del papel que la confianza generada por el comportamiento del líder tiene en la emergencia de la cooperación** (Ob. Cit.:358-366).

Una lectura crítica de sus trabajos debe hacer señalar que es difícil procesar la idea (que toman de de B.M. Bass) de que el líder puede llevar a los individuos más allá de su propio interés. Antes bien, el líder es un guía que devela y logra convencer a los miembros que más allá del corto plazo (o más allá de una mirada muy restringida, miope) hay una forma de satisfacer mejor ese autointerés. **Sería por ello más apropiado, en el marco de la forma convencional de concebir el fenómeno, sostener que el líder puede contribuir a guiar a los agentes más allá de su miopía** (ELSTER, 2003:50 y ss.; 2010:130 y ss.), **y no más allá de su autointerés**. De allí que realcemos la ya apuntada inscripción de estos trabajos en aquella *forma convencional* de entender tanto el problema de la cooperación.

El próximo apartado intenta también ir algo más allá. Pretende reunir elementos de las distintas contribuciones que se han reseñado a lo largo de estas páginas, en un argumento convincente que recupere los aportes. Sin dudas aportan elementos a ser cotejados con decisiones concretas de agentes concretos, ya que no pueden ser claramente identificados los aspectos *situacionales* y los *universales* de la conducta cooperativa. **Ante este panorama, estos desarrollos pueden aportar *insights* valiosos para el entendimiento y eventual explicación del tipo específico de cooperación que este trabajo aborda**. En definitiva, el próximo apartado se propone sentar

92 Citan aquí los trabajos de HUNT, J.G. (1999) "Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: a historical essay", en "Leadership Quarterly", Vol. 10, pp.129-144; PODSAKOFF, PM et Al (2000): "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", en "Journal of Management", Vol. 26, pp 513-563; y YUKL, G (1999): "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories", en "Leadership Quarterly", Vol. 10, pp. 285-305.

las bases para una mirada más compleja y sofisticada del también complejo problema de la cooperación.

Se pretende, a partir de todo ello, contribuir a diseñar una malla teórica que combinada con una estrategia de relevamiento y análisis de información, permita **determinar las motivaciones reconocidas por empresarias/os concretos para cooperar con otras/os en situaciones también concretas, y establecer sus nexos con los modelos causales existentes**, con miras a suavizar el peso del papel se nos repite que cálculo racional tiene en ellas, y delinear una forma de entender el fenómeno cooperativo que capture mejor su complejidad.

TABLA 9 – TEORÍA DE LA COOPERACIÓN, Y DESARROLLOS RECIENTES

AUTORES	MECANISMOS	MODELO CAUSAL IMPLICADO
A. Hamilton	Kin Altruism (inclusive fitness)	Cooperamos con aquellos con los que tenemos relaciones de familiaridad o parentesco. La "regla de Hamilton" es que la cooperación puede ser favorecida por la selección natural si tanto el/la "dador/a" como el/la receptor de un acto altruista están relacionados genéticamente (NOWAK, 2006). Más precisamente, cuando la probabilidad de compartir un gen excede la razón costo-beneficio de un acto altruista.
R. Axelrod (y otros)	Weak Reciprocity (a- reciprocal altruism ; or b- cost signaling)	a- Cooperamos en interacciones repetidas con otros, puesto que la conciencia de interacciones futuras se cierra sobre las presentes, motivando salir de las estrategias dominantes (no-cooperativas). b- Cooperamos con otros aún cuando estos no puedan cooperar en el futuro con nosotros, porque nos forjamos una reputación de cooperadores, y otros podrán retribuirnos (indirectamente)
E. Fehr, S. Bowles y H. Gintis	Strong Reciprocity	Reconocen la valía heurística de los mecanismos previos. Sin embargo, son incompletos para explicar la emergencia y sostenibilidad de la cooperación. Bajo condiciones <i>realistas</i> de las primeras comunidades gregarias, el rendimiento de la reciprocidad cae dramáticamente. Cooperamos con otros motivados por emociones que hacen un <i>by pass</i> a la maximización de la utilidad, y proveyendo una guía para la acción. Cooperamos con otros mientras esta conducta sea retribuida, pero esencialmente castigamos la ausencia de cooperación aún cuando debemos incurrir en costos que no recuperamos. Ese es el <i>autointerés bien entendido</i> del que nos habla de Tocqueville, que bajo aquellas condiciones realistas mantiene la cohesión de los grupos.
T. Burnham, D. Johnson	a- Kin Altruism, b- reciprocal altruism , c- cost signaling .	Cuestionan que "El Colectivo" (Fehr, Bowles, Gintis y sus seguidores) ha realizado experimentos que, por su mismo diseño, producen evidencia cuestionable. Que los mecanismos "tradicionales" <i>parecen costosos</i> pero en realidad tienen un beneficio para el agente o su grupo.
Bates y Bianco	Liderazgo	Bajo ciertas condiciones (agentes que asumen los costos de tener un líder, un líder con capacidad de monitorear y premiar o castigar individualmente la cooperación o la desertión, y agentes con estrategias q –coopero mientras cooperen y mientras el líder cumpla su papel-) el líder puede hacer emerger la cooperación.
De Cremer y Van Knippenberg	Confianza	El auto sacrificio del líder genera confianza en los seguidores. Adquiere aquí la confianza el status de mecanismo, mediando entre la tarea del líder y la cooperación, permitiendo que aquel los lleve "más allá de su propio interés"

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Un Marco Teórico para esta investigación.

Hemos definido ya a la Elección Racional como la causa que con frecuencia permite explicar por qué los agentes al optar, entre dos o más alternativas, se inclinan por aquella que creen que produce el mejor resultado general (ELSTER, 2003:31). Las personas tienen preferencias, originadas en distintas

fuentes, que la teoría suele no discutir (son exógenas –anteriores– al proceso decisorio). **Considerar que son racionales, o que actúan racionalmente, implica en principio que se comportan tratando de perseguir sus preferencias** (las cosas que les importan, “que reflejan su ser”); **perseguirlas es, en el sentido atribuido, el autointerés en acto** (SHEPSLE y BONCHEK, 1997:17). Que las personas se comportan siempre y en todo lugar de esta forma es un supuesto muy estricto, muy caro al afecto de economistas, y otros científicos sociales. La difusión y el éxito de este modelo (SARTORI, 2004) no ha estado asentado en el realismo del supuesto (GEDDES, 1998:45-46; SEN, 1986:173 y ss.), sino en el potencial explicativo de las deducciones realizadas a partir de él.

Se ha reconocido aquí también siguiendo a Elster (2003, 2010) y al propio Shepsle (1999) que la explicación del comportamiento humano se ve empobrecida por referencia al paradigma optimizador propio de las versiones más duras de la Elección Racional. Y que adicionalmente, hay situaciones (muchas de ellas de sumo interés para nuestras Ciencias Sociales) en las que los requisitos mismos de la Elección Racional no pueden ser satisfechos, y la teoría fracasa en explicar el comportamiento de los agentes (esencial, pero no exclusivamente, por inconmensurabilidad⁹³). Un tipo especial de esas situaciones es el de la provisión de bienes públicos; una forma típica de representar el problema de la cooperación, en la que los agentes se comportan de manera diferente a la esperada por la teoría. (SEN, 1986:193 y ss., BOWLES y GINTIS, 2002b; FEHR y GINTIS, 2007). Otra explicación, pues, debe venir a llenar ese vacío.

Vistas esas situaciones desde el otro lado (del lado del agente, no del investigador) **lo que sucede es que son otras las motivaciones que reconocemos y hacemos valer al optar por un curso de acción determinado**. Si se reconoce la existencia de variadas motivaciones, debe

93 La indiferencia es un tipo especial de situación, que impide a la Teoría predecir lo que hará un agente que es indiferente ante dos cursos de acción, pero una vez efectuada la decisión, la Teoría puede explicarla (ELSTER, 2003: 39-49). Inconmensurabilidad implica que no podemos siquiera llegar a determinar que somos indiferentes entre A y B porque no podemos compararlas.

hacerse lugar al reclamo hecho por otros modelos causales (mecanismos) que pretenden explicar cómo seleccionan los agentes las acciones del conjunto factible (por qué deciden como lo hacen).

Las normas, mencionadas reiteradamente aquí, tales como convenciones, códigos de honor, y otras guías morales para la acción semejante, son consideradas normas sociales si son compartidas por los miembros de una comunidad, "...y sostenidas en parte por la aprobación o desaprobación" de sus miembros (ELSTER, 2005:115). Así entendidas, **las normas sociales para este trabajo se conciben como instituciones en el más estricto sentido** (esto es, como reglas), **sólo que informales**. Se diferencian de otras instituciones (de las formales) por que cuando se las viola, no puede acudir a los poderes públicos para que pongan en vigencia la sanción correspondiente. Se las tratará en ocasiones de forma diferenciada, respetando la posición de los autores que trabajamos.

Las instituciones formales y las normas sociales, se ha señalado ya, son los mecanismos que más frecuentemente cubren el vacío que deja el fracaso de la racionalidad, en opinión de Elster (2003:39-49). El papel que estos mecanismos tienen en los desarrollos ya revisados (NIER y Teoría de la Cooperación) es consistente con aquel reclamo.

Compartimos con Woodward (ob. Cit.), y Elster (quién ha defendido de manera más profunda y sólida esta premisa), que las personas las más de las veces se comportan de manera diferente (motivada de manera diferente) de situación en situación. **Lo que se pretende señalar, en definitiva, es que no es disparatada la Teoría de la Elección Racional; simplemente, falla en capturar la complejidad del comportamiento humano en general, y cooperativo en particular**. Pero si nos detenemos por un momento en la definición de la cooperación que hemos provisto aquí en el inicio de este trabajo, podría argumentarse que guarda una relación muy estrecha con la Elección Racional que aquí se discute, al punto de producir una seria contradicción.

Esa relación existe. La Elección Racional, según Elster, se interesa por los resultados. Un curso de acción que integra el conjunto factible, es elegido no

en sí mismo, sino como un medio más o menos eficiente para un determinado fin (ELSTER, 2003:31). Es, en ese sentido, instrumental. La cooperación también lo es. Cooperamos para lograr ciertos objetivos comunes. Sostener que la Elección Racional no captura la complejidad de la cooperación, y definir a esta como lo hemos hecho, no constituye contradicción alguna si recuerda que los individuos, *sólo motivados por su autointerés, no cooperan*. Es algo de lo que hemos provisto evidencia en la introducción. Es reconocido por los propios organismos que fundamentan en ese hecho sus propias intervenciones (ver Capítulo 2).

Reconocer que la Cooperación es una acción interesada en sus resultados equivale a sostener que es instrumental. Si toda acción racional es instrumental, no toda acción instrumental es racional en el sentido atribuido por la teoría. Hemos señalado en el párrafo anterior una forma que tiene esta interpretación de fracasar (cuando a pesar de saber que la cooperación mejoraría su situación, los agentes deciden no cooperar). Pero como la gran mayoría de los científicos sociales reconoce (y no sólo El Colectivo, sino aún sus críticos Burnham y Johnson) fracasa también cuando los agentes podrían ganar más sin cooperar, y actuando por su cuenta, y sin embargo cooperan. Necesitamos exceder la perspectiva simplificadora de la Elección Racional.

3.7.2 Instrumentos de Política inspirados en el NIER. Se ha sostenido aquí que este es el enfoque que provee de fundamentos teóricos a los instrumentos de política aquí abordados. La lógica que subyace a un enfoque tal, es que para cambiar un estado de cosas sub-óptimo, lo que debe hacerse es incentivar a los agentes para que se muevan en dirección de un nuevo equilibrio. Esos incentivos esencialmente económicos (sea bajo la forma de financiación de un coordinador, de asistencia técnica, o de la cofinanciación de proyectos comunes), bastan para propiciar el cambio esperado.

Una política social, una política industrial, una política medioambiental: todo puede caer bajo su dominio. Al fin y al cabo, somos individuos que en lo que importa nos comportamos de la misma manera: persiguiendo zanahorias. A eso se reducen las medidas o instrumentos de política a los que nos referimos.

Inspiradas en aquellas miradas estrechas, simplificadas, de la conducta humana en general (y en lo que importa, también de la conducta cooperativa) no pueden más que fracasar.

Se reitera aquí que el fracaso no remite primariamente al ínfimo éxito obtenido en términos cuantitativos (bajo cualquier medida, sea esta en términos absolutos o relativos). El señalamiento es primariamente lógico-causal: 1) refiere a la imposibilidad de considerar a los instrumentos de política como la razón de la cooperación que reclaman haber promovido, si a la par no se reconocen como la razón de la cooperación no producida en las mismas localidades y sectores de la economía (*para hacer las cuentas*, ver Tabla 7); y 2) refiere a la abultada evidencia en contrario; esto es, la muy superior cuantía de experiencias de cooperación ocurridas en ausencia de incentivos económico-financieros como los que proveen (en los que obviamente, la causa de la cooperación podría ser explicada por la elección racional o por otros modelos, pero ciertamente no por los incentivos específicos que proveen estos instrumentos de política).

Lo que importa enfatizar es que tiene que haber algo más; y eso debe formar parte de nuestro entendimiento sobre la cooperación. Sólo así podemos darle un crédito, siempre preliminar, siempre tentativo, a un intento explicativo del fenómeno. Ese algo que el NIER no logra capturar en su planteo, se traslada necesariamente a los instrumentos de política que en él se inspiran.

¿Qué otros elementos, factores, motivaciones, consideraciones contextuales se han hecho por parte de los agentes involucrados en la formación de esos grupos, en ausencia de un incentivo extra-mercado como el que ofrecen la SEPyME, o las Fundaciones ExportAr e ICBC?

3.7.3. Emociones Pro sociales, Normas Sociales y cooperación.

Las normas sociales pueden ser parte del mecanismo que explica el comportamiento interesado en otros (y sin vínculo con un interés propio a satisfacerse en el futuro), o el interesado en un resultado no centrado en el

propio agente⁹⁴. Las normas importan más aún, cuando descubrimos su particular relación con las emociones: cuando estas son el refuerzo de la norma. “Las emociones importan porque nos conmueven y perturban, y porque mediante sus vínculos con las normas sociales estabilizan la vida social.” (ELSTER, 2003:75).

Crecientemente, aún los economistas (como se ha reflejado en secciones anteriores), han comprendido el lugar que estas *instituciones informales* tienen en la explicación de la conducta humana. Bowles y Gintis dan cuenta del temprano reconocimiento que el propio Kenneth Arrow (Premio Nobel de Economía, 1972) había hecho de este papel de las normas en su “Political and Economic Evaluation of Social Effects and Externalities”, de 1971 (Arrow, 1971; en BOWLES y GINTIS, 2002 b:2). Sin embargo, siguen los autores, a pesar de este temprano reconocimiento, y del interés creciente que ha despertado entre sus colegas el papel de las normas, los progresos en las últimas décadas no han sido significativos. Predomina aún una manera de razonar que concibe que el comportamiento *aparentemente* no auto centrado, representa en realidad el intento por promover el propio interés con una mirada más amplia. (BOWLES y GINTIS, 2002 b:2-3; BURNHAM Y JOHNSON, 2005). Un efecto que, se ha visto, era producido por la toma de conciencia de los beneficios futuros de toda interacción repetida (Axelrod), o por el liderazgo (Bianco y Bates).

Como ya se ha dicho aquí, puesto que existe comportamiento cooperativo por parte de agentes que no consideran los beneficios futuros de la reciprocidad directa o indirecta como motivación (y/o si la consideran, prontamente debieran concluir que su probabilidad de ocurrencia es igual o próxima a cero), Fehr, Bowles y Gintis y sus colaboradores, han propuesto otorgarle a las emociones

94 La diferencia puede parecer sutil en exceso, pero no lo es: puedo hacer un regalo de cumpleaños sin esperar retribución en el próximo aniversario de mi nacimiento, sin esperar felicitaciones o reconocimiento por el gesto, y sin experimentar ninguna sensación de placer en particular; simplemente por que me enseñaron a no llegar a un cumpleaños con las manos vacías (no considerando a otros, no centrado en mí). Puedo también hacer un regalo de cumpleaños por que me produce placer reconocer la sorpresa o el agrado que mi regalo produce en quién lo recibe (considerando a otros, pero centrado en mí). Puedo hacer un regalo de cumpleaños sin importarme la reacción de otros (presente, de sorpresa o agrado, pero tampoco futura, implicando alguna clase de reciprocidad), por el puro placer de hacer compras con cualquier excusa, por banal que esta fuera (no considerando a otros, pero centrado en mí).

pro sociales, y a las normas de conducta que inspiran, un papel significativo. "The interpretation we would like to advance here is that adherence to social norms is underwritten by emotions, not only by the expectation of future reciprocation. The experience of shame, guilt, pride, regret, joy and other visceral reactions plays a central role in sustaining cooperative relations, including successful transactions in the absence of complete contracting" (BOWLES y GINTIS, 2002 b:2).

El comportamiento o conducta prosocial, es definido por los autores como aquel que aumenta el beneficio promedio del grupo como un todo (ídem:3); está motivado por emociones pro sociales; además de las mencionadas en la cita anterior, la envidia y el resentimiento (ELSTER, 2003:74). Los agentes en general tienden a evitar sentir las; esa es la motivación de la conducta (es mecanismo puesto en acto). Motivación no equivale a mecanismo, pero suele sugerirlo. Ser descubierto como un/a violador/a de normas es tan o más importante que evitar las sanciones (adicionales) que las normas en ellas inspiradas acarrearán. En un caso, el padecimiento es informal e interno; en el otro, el padecimiento también es informal, pero esencialmente externo.

A otras emociones, por el contrario, el propósito es experimentarlas. Tal el caso de la alegría, o el orgullo. Ayudar a nuestra descendencia a lograr sus objetivos puede estar escrito en nuestros genes; el orgullo que experimentamos cada vez que logran un objetivo (finalizar la escuela, marcar un gol, iniciar una relación de pareja, conseguir trabajo), sino contribuye a explicar nuestra conducta colaborativa para con sus miembros, al menos contribuye crecientemente a reforzarla.

Se aborda nuevamente una objeción evidente, enfocada ahora desde una perspectiva algo diferente con el objeto de ampliar la argumentación oportunamente provista, a partir de este ejemplo: Un agente puede cooperar para evitar la vergüenza que le produce la reprobación, sea pública o privada, de quienes lo alientan a sumar esfuerzos con otros. O puede cooperar para no experimentar la culpa que cree que sentirá una vez que decline, aún cuando nadie lo reprenda abiertamente por ello. En ambos casos puede sostenerse que el mecanismo involucrado es el de la Elección Racional; que

independientemente de las preferencias que cada quién tenga, no hay explicación que pueda dar lugar a motivaciones alternativas al *autointerés en acto*.

Ciertamente este es al argumento de aquellos científicos sociales que ven en el comportamiento auto interesado a la única explicación de la conducta humana. El agente estaría comportándose tan auto interesadamente como el que prefiere la opción “un peso (\$1) adicional” a “ningún peso (\$1) adicional”. ¿Es posible argumentar contra una posición semejante? ¿Todo comportamiento humano puede reenviarse, de esa manera u otra, a los términos preferencia, ordenamiento de preferencias, función de utilidad, y elecciones racionales (auto interesadas)?

Ciertamente es posible. Las críticas al enfoque de la Elección Racional (que algunos denominan *imperialismo económico*⁹⁵), han sido y continúan siendo tan numerosas como consistentes. Se señalan (y en algún caso se reiteran) algunas: 1) las dos primeras, siguiendo a Jon Elster, refieren a las situaciones en que no podemos comparar entre A y B, para determinar que se prefiere uno a otro, o que se es indiferente entre ambos, y en que la elección racional no explica lo que los individuos hacen, (ELSTER, 2003:39 y ss.), o a aquellas otras en que los individuos se comportan irracionalmente (reducción de la disonancia cognitiva, wishful thinking, debilidad de la voluntad, miopía, etc.; ELSTER, 2003; ELSTER, 2010); 2) la tercera, dirigida por Mario Bunge, a la Elección Racional, al cuestionar las ideas de función de utilidad y probabilidades subjetivas en las que descansa, que en investigaciones empíricas aparecen incorporadas en modelos “pseudomatemáticos”⁹⁶ (BUNGE, 2009:88 y ss.); 3) la cuarta, la incluida en los planteos que reconocen las limitaciones de nuestras capacidades cognitivas y mentales, que chocan con los supuestos de la Teoría (KAHNEMAN, 2012); 4) la quinta, incluida en el agudo análisis de “usos y límites” de la Elección Racional (en particular, en Ciencia Política), planteados por Barbara Geddes (1998); 5) la sexta, la

95 Para una crítica “de la crítica al imperialismo económico” ver ORDESHOOK, en ALT y SHEPSLE (ed), 2001.

96 Para el trazo grueso de su argumento, ver <http://www.mariobunge.com.ar/entrevistas/ciencias-sociales>

contenida en “Rational Fools” de Amartya Sen (1986); 6) la séptima, y más general, inscrita en la idea de que si una teoría o concepto lo explica todo, no lo explica nada (BUNGE, 2009:388 y ss.).

Si volvemos al agente de nuestro ejemplo, y lo hacemos con una mirada menos simplificadora que la propia de la Elección Racional, podríamos apreciar que el agente, motivado por el deseo de evitar vergüenza y/o culpa por declinar, puede decidir cooperar, y 1) creer adicionalmente que se verá beneficiado por la cooperación; 2) pero también puede decidir cooperar, a pesar de creer que podría haber obtenido más beneficios si declinaba; o incluso, 3) decidir cooperar a pesar de creer que no sólo dejará de ganar, sino que además tendrá algunos costos adicionales producto de la cooperación, y que los beneficios de la misma no compensarán.

Santiago Venturini, alumno de la Lic. en Ciencia Política de la Universidad Nacional de Rosario, abordó en 2010 esa cuestión en su trabajo final del último seminario de la carrera, con los productores Avellaneda (en el norte de la provincia de Santa Fe). En no pocos momentos de la historia reciente, determinó que comercializar a través de corredores privados de cereales producía resultados más convenientes para los productores del lugar que los que podían obtener vendiendo sus granos a la Cooperativa. Sin embargo, muchos productores (igualmente interesados en obtener el máximo beneficio) continuaron a lo largo del tiempo, y continúan aún hoy, comercializando su producción por intermedio de la Cooperativa, a precios menores de los que podrían obtener. La motivación invocada (“de la cooperativa uno no se va; eso no se hace”) puede ser tildada de instrumental. Y podría serlo en dos sentidos. El primero, para evitar la condena social; y caer igualmente en los dominios de una explicación basada en las normas sociales y las emociones en que descansan. El segundo, por referencia a una comparación entre los beneficios entre vender cereal por fuera de la cooperativa hoy, y el que en promedio ha obtenido a lo largo de los años de venderle a dicha institución más todos aquellos derivados de la compra financiada de insumos, y los restantes beneficios que las cooperativas proveen. En el segundo caso, uno podría

sostener que el comportamiento es consistente con la Teoría de la Elección Racional. En el primero, eso es mucho más discutible⁹⁷.

En resumen, una explicación plausible de la cooperación (incluso entre empresas, pero no sólo) puede adquirir la forma sugerida en el apartado 3.4. Esta sería **Si X3 → Y**; en la que la variable independiente “emociones” (X3) se impone y desplaza al cálculo auto interesado, como en el ejemplo de nuestro agente. **Pero también es posible que la explicación sea algo más compleja.** Pensemos en el caso de un cooperativista de Avellaneda, como los entrevistados por el hoy Lic. Venturini. Una forma de entender su decisión de vender a menor valor del que obtendría comercializando a un corredor, se expresaría más fielmente de esta manera **Si X4 ∧ X3 → Y**; dónde la norma social “de la Cooperativa uno no se va, eso no se hace” (variable independiente X4) es la motivación para actuar; pero se ve reforzada por el deseo de no experimentar una emoción (culpa, arrepentimiento), o la vergüenza (emoción también) que seguiría a la sanción de sus pares, y esto es igualmente reconocido por el agente. Esa conjunción queda capturada por el operador lógico (\wedge), y es la presencia conjunta de estas dos motivaciones relacionadas pero diferentes, las que inclinarían al actor (\rightarrow) a cooperar una vez más (variable dependiente Y)

3.7.3 El papel del líder en la Cooperación.

Finalizando este repaso por las respuestas más difundidas a nuestro problema de investigación, llegamos al papel del líder en la cooperación. Si se acepta preliminarmente que los individuos se comportan de manera interesada en ciertas ocasiones, y en otras sus disposiciones a actuar tienen una motivación diferente; y si se acepta también que el comportamiento cooperativo, aún entre empresarios que persiguen el lucro, no alcanza a ser explicado por la Elección Racional; y finalmente, que las iniciativas de políticas que sólo apuntan a estimular aquellas elecciones ofreciendo incentivos económico-financieros no ofrecen una explicación convincente, puede considerarse no sólo el papel que

97 Para una discusión más profunda sobre si las normas sociales se siguen por si mismas o por sus resultados, ver ELSTER 2003, caps. III, IV y XV

en la cooperación tienen las emociones pro sociales, junto las normas que ayudan a reforzar, sino también el liderazgo.

Un aspecto algo trivial en la problematización del liderazgo como parte de un modelo causal alternativo, constituye un necesario punto de partida: el carácter *especial* que lo distingue del resto. ¿Cuáles son los atributos del líder? ¿Qué es lo que los distingue de los demás? ¿Por qué es que esos atributos pueden tener lugar en la explicación del comportamiento cooperativo? De acuerdo a Bunge, son dos: a) **disposición a asumir más responsabilidades y riesgos**, y b) **capacidad de organizar a quienes comparten ciertas ideas, para llevar adelante cambios** (BUNGE, 2009:87). El segundo atributo es de suma importancia en el desempeño de todo líder; pero el primero es mucho más intrigante. Más aún, si es leído en clave de la tensión entre *la manera convencional* de concebir el problema de la cooperación, y la que de forma algo incipiente se ha empezado a bocetar aquí.

En dicha clave, para algunos el líder puede asumir más responsabilidades y riesgos, a cambio de una adecuada compensación directa. Si la tarea es realizada eficientemente, la cooperación emerge y se sostiene, los miembros obtienen los beneficios buscados, y el líder obtiene su paga. Nada que escape al dominio de la Elección Racional, y a la forma convencional de entender el problema de la cooperación. Tal es el caso presentado en el trabajo de Bianco y Bates.

Pero ello hace surgir la siguiente pregunta: ¿Constituyen las tareas rentadas un tipo del caso “disposición a asumir más responsabilidades y riesgos”? ¿O el líder, en ese ejemplo, sería tan sólo *un gerente*, a quién se le ha confiado una tarea, se le ha dotado de algunos recursos para llevarla a cabo, y se le paga diferencialmente (un bono) por su desempeño? El juego de seguidores y líder allí descrito, guarda demasiadas analogías con el modelo del principal – agente (PRZEWORSKI, EN ACUÑA, 2007:147-172; SHEPSLE Y BONCHEK, 1997).

A ese modelo subyace una única motivación para la conducta. Principal y agente se comportan exclusivamente tratando de satisfacer su propio interés. Preguntarse por qué ciertos agentes asumen más responsabilidades y riesgos que los demás, con miras a favorecer la cooperación de un grupo, admite otras

respuestas. Para proveerlas, debe desarrollarse el grano fino del mecanismo *liderazgo*.

Si el comportamiento auto interesado es aquel que privilegia el propio beneficio bajo cualquier circunstancia, puede ser considerado *residual*. El comportamiento no residual (no auto interesado) adquiere varias formas: aquel que privilegia lo que debe hacerse, aquel motivado por emociones (que se desean experimentar, o que se desean evitar). El comportamiento motivado por lo que debe hacerse, se explica por referencia a las instituciones (formales, o informales como las normas sociales). El comportamiento motivado por las emociones se explica por el mecanismo homónimo.

Cuando se considera que esas mismas motivaciones son las que pueden tener tanto los miembros como el líder, deben considerarse todas sus implicancias lógicas. La primera y más evidente, es que no todos los miembros que comparten un objetivo y deciden cooperar, lo hacen motivados de manera idéntica. Un líder con motivaciones no centradas en sí mismo, podría catalizar la cooperación de miembros que en su totalidad están motivados por el propio interés. Y viceversa. Entre estos dos extremos, todas las combinaciones parecieran ser lógicamente posibles. **La investigación que aquí se conduce, busca conocer más en profundidad qué motivaciones reconocen los agentes para actuar como lo hacen, sus posibles interdependencias, y combinaciones:** las analizadas ya (entre Elección Racional e Instituciones, o entre Emociones y Normas Sociales), u otras que emerjan del trabajo de campo de manera no prevista inicialmente.

La segunda y más importante implicancia, es que el liderazgo puede ser para los miembros (todos o algunos) *aspecto esencial de su motivación para actuar* (y en algunos, la motivación para hacerlo). Aquella predisposición a asumir más responsabilidades y riesgos, puede explicarse por referencia a algunas de las distintas motivaciones (autointerés, normas, emociones). Pero una vez que esa conducta es percibida, e incorporada al proceso de toma de decisiones, hay agentes que optarán por cooperar (también) por referencia al accionar del líder. En esa línea, el/la líder puede vencer la resistencia del cálculo centrado en el aquí y ahora, permitiéndole a los demás involucrados, apreciar los beneficios

futuros de la cooperación. El/la líder puede sumar agentes que de otra forma no hubieran aceptado. El/la líder puede favorecer la imitación conductas no auto centradas. El/la líder puede *poner* las emociones pro sociales de ciertos agentes en acto. El/la líder puede generar empatía en el grupo potencialmente cooperador, allanando el camino para aunar esfuerzos en torno a objetivos comunes. **El liderazgo, en definitiva, podría importar en la explicación de la cooperación entre empresas.** Si se reconoce con Woodward y Elster que los individuos están motivados de maneras diferentes (y que varían además de situación en situación) sintéticamente pueden ofrecerse al menos dos interpretaciones del papel del liderazgo en nuestro entendimiento sobre las decisiones cooperativas. El/la líder puede, por características especialísimas de su personalidad, ser sencillamente una persona a la que otros siguen. Allí, la forma de comprender la conducta de los seguidores sería **Si X5→Y**; donde el liderazgo (variable independiente X5) es la motivación principal para actuar cooperativamente. El Rey Guerrero, el líder carismático weberiano (aún aquel líder religioso que conduce al suicidio en masa) son ejemplos de este tipo de liderazgo.

El/la líder que asume responsabilidades y riesgos (BUNGE, 2009), y agregamos aquí “costos” **en su tarea de remover los obstáculos para la cooperación**, independientemente de cuál sea la motivación más próxima que viene a complementar (autointerés, emociones, normas), o el papel de *la motivación*. Aunque las combinaciones pueden ser todas aquellas ejemplificadas al inicio del párrafo anterior, podría simplificarse en una única formulación como la que sigue: **Si X1 v X3 v X4 ∧ X5 → Y**; donde el operador lógico (v) implica disyunción (ó esto, ó aquello), y puede leerse así: agentes que pueden tener motivaciones diferentes (motivados por su autointerés -variable independiente X1-; ó motivados por emociones pro sociales -variable independiente X3-; ó motivados por normas sociales -variable independiente X4- deciden cooperar también (v operador lógico que denota conjunción) por referencia al accionar de un líder (variable independiente X5) que asume las responsabilidades y costos para hacer posible la cooperación (variable dependiente Y).

Capítulo 4

La revisión crítica de las respuestas a la pregunta ¿Por qué cooperan los agentes?, que proveen tanto el NIER (capítulo 1) como los más recientes desarrollos en Teoría de la Cooperación (capítulo 3), decíamos que **nos deja en una posición intermedia**, en que la explicación mecanísmica constituye el camino más promisorio. Pero tal como ha sido definida esta modalidad explicativa, tiene implicancias concretas en relación a los objetivos de esta investigación. **Las situaciones decisorias a las que pretendemos aproximarnos, y las motivaciones concretas que han seguido actores concretos en dichas situaciones, caen por completo en sus dominios.** Ello obliga a asumir las consecuencias de la definición provista.

La primera, que **allí donde podemos acudir a la explicación por mecanismos, es particularmente difícil identificar las condiciones (necesarias y suficientes) bajo las cuales operan explicaciones de este tipo.** Pero una vez que el acontecimiento ocurre (las mutuas decisiones de cooperar, que están en la base de la formación de grupos asociativos o consorcios de exportación), podemos explicar lo que sucedió, tal y cómo sucedió. Se resignan, al decir de Elster, probabilidades de predicción a la vez que se ganan probabilidades de explicación (ELSTER, 2003; 2005 a; 2010).

La segunda, menos evidente tal vez, pero corolario necesario de aquella, es que **se resiente el valor de cualquier hipótesis exclusiva y excluyente que pudiera formularse a priori. Al menos para un determinado momento de la acumulación de nuestro conocimiento.** En esta posición intermedia, cada una de las contribuciones revisadas en los capítulos 1 y 3, nos ofrece una (y sólo una) respuesta posible a la pregunta ¿Por qué cooperan los agentes? Así lo reconocía J. Woodward. Y así como no hemos descartado ninguna de plano (ni siquiera la propia del NIER, a la que pretendemos eventualmente corroborar o debilitar), puede que para todas ellas puede encontrarse alguna evidencia en contrario. Pero hay más.

Aunque se ha intentado cuestionar rigurosamente la (¿pretendida?) universalidad de todas las respuestas que provee la teoría (y que se han revisado en los capítulos precedentes), es plausible que en un estudio concreto, los casos sean explicados por una misma y única razón. Ello podría implicar dos cosas: a) que siempre que hay cooperación entre empresarios la causa es una y sólo una (cualquiera sea); o b) que la cooperación entre empresarios es multicausal, y que a pesar de los recaudos tomados, las unidades de análisis no reflejan adecuadamente la variedad de las motivaciones realmente existente a nivel de la población. Y su opuesto es también lógicamente probable: **que los casos de la muestra sean explicados en proporciones semejantes por referencia a todas las motivaciones antes discutidas.**

Si se considera que las experiencias que nos proponemos analizar (conformadas en el marco de los instrumentos concretos de política bajo análisis) están compuestas, en promedio, por 8 empresas; y que 4 son las respuestas plausibles (cada una de las cuáles puede estar presente o ausente en la decisión de cooperar de empresarias/os –los casos–), una *teoría tipológica*, que requeriría del “análisis sistemático del espacio de propiedades definido por las variables independientes consideradas en el estudio” (Barton, 1973, EN P. LIÑAN, 2008:15), debería explorar un número de combinaciones posibles inabordable⁹⁸. **En buena hora que existe un camino más económico para hacer progresar nuestro conocimiento sobre este fenómeno.**

4.1 Una estrategia metodológica: consideraciones preliminares.

Los capítulos anteriores nos han permitido identificar un problema de interés para las Ciencias Sociales, pero no sólo para ellas: ¿Por qué y bajo qué condiciones los agentes deciden cooperar entre sí? En el dominio de este problema de interés, surge una pregunta de investigación más específica. Y

98 Aún cuando hubiera que descartar algunas (por irrelevancia las más, a las que se sumarían las 4 combinaciones que confirmarían, cada una, las 4 respuestas consideradas), las combinaciones plausibles seguirían siendo muy numerosas.

este trabajo se estructura en torno a ella, y a sus respuestas alternativas: ¿Por qué los empresarios deciden cooperar entre sí? La pregunta apunta a identificar las motivaciones para decidir cooperar, a partir de las cuáles poder inferir los mecanismo/s causal/es que opera/n. No es satisfactorio (ni lógica, ni empíricamente) el desempeño de las intervenciones inspiradas en el NIER. No obstante, su posición de privilegio hoy en nuestra disciplina, pero fundamentalmente por los nexos ya establecidos con los programas que nos interesan aquí, los supuestos conductuales del NIER serán también contrastados con los comportamientos efectivos.

Sin embargo, no puede pasar desapercibido que no poseemos evidencia ni intuiciones que nos inclinen a elegir una hipótesis alternativa por encima de las otras. **El diseño de investigación que parte de una hipótesis que pretende ser confirmada no se ajusta a la situación en que nos encontramos.** Otro camino debe seguirse. Sí sabemos que la VD (Y) es una variable categórica (y más precisamente, dicotómica⁹⁹), cuyo valor conocemos (Y=1 allí donde los empresarios han decidido cooperar). Lo que permanece indecidiendo es, en cada caso, la motivación invocada para actuar cooperativamente (**la variable independiente**). Al analizar sólo experiencias constituidas por decisiones cooperativas (donde Y=1) no se introduce aquí la posibilidad de covariación que es indispensable para afirmar sin duda alguna que existe una relación causal involucrada entre dos o más variables, y que esta es indisputable.

Los objetivos de esta investigación son menos ambiciosos; apuntan a determinar las motivaciones reconocidas por empresarias/os concretos para cooperar con otras/os en situaciones también concretas, y a establecer sus nexos causales con los modelos explicativos existentes.

Ello supondría diseñar una estrategia metodológica que permita determinar las motivaciones reconocidas (relevamiento de evidencia) que nos permita

99 “Las variables pueden ser categóricas (escalas nominales u ordinales) o numéricas (escalas de intervalos o razones). Las variables dicotómicas (que clasifican a los casos dentro o fuera de un conjunto particular), constituyen la forma más simple de variable categórica. Los estudios comparativos que analizan un pequeño número de casos tienden naturalmente a utilizar variables categóricas, porque incluso cuando éstas reflejan cantidades (por ejemplo, el PBI de un país) lo que importa no es tanto la cantidad en sí misma sino lo que ésta representa en términos cualitativos (¿es éste un país rico o pobre?).” (PEREZ LIÑAN, 2008:4)

contrastarlas con la teoría conocida (análisis cualitativo), a fin de establecer los nexos pertinentes (y/o su ausencia). ¿Qué teorías? Las implicadas en las siguientes formas de entender la cooperación:

Si $X1 \wedge X2 \rightarrow Y$ (NIER)

Si $X3 \rightarrow Y$ (Emociones Pro sociales)

Si $X4 \wedge X3 \rightarrow Y$ (Normas Sociales reforzadas por emociones)

Si $X1 \vee X3 \vee X4 \wedge X5 \rightarrow Y$ (Liderazgo)

Adicionalmente, se buscará determinar cómo se anticipó ya, si un papel en la explicación de la cooperación desempeña **la confianza**. Hemos señalado que ya no en condiciones de desplazar mecanismos como la Elección Racional o las Emociones Sociales, pero quizás sí en un papel semejante al de las instituciones en el NIER, o el del Liderazgo “no carismático”. Es decir, formando parte de una motivación compuesta, que reconoce la presencia de dos o más motivaciones singulares.

Testear los hallazgos de manera más exhaustiva será tarea de investigaciones futuras, que debiendo incluir casos negativos para ello (donde $Y=0$), permitirían poner a prueba tanto el argumento causal, como la covariación de Y y la/s variable/s independiente/s que lo integran.

Una cuestión adicional, pero que no puede demorarse, se desarrolla a continuación. Así como no todos los miembros del grupo se conocen entre sí de manera previa, es difícil imaginar un caso de cooperación interempresaria en que ninguno se conozca previamente con ningún otro miembro. En algún punto entre un extremo y el otro se presume que cae la mayoría de los casos. La opción de cooperar o no hacerlo no se presenta de manera intempestiva ni urgente, ni se decide tampoco de manera inmediata, aún cuando haya reacciones iniciales favorables o negativas, porque siempre hay espacio para la reflexión, para segundos pensamientos. Echada a andar la posibilidad, y demandando los acuerdos que demanda, la decisión de cada quién madura a su debido tiempo. **Pero mientras eso ocurre, hay un grupo potencialmente cooperador.** Grupo que, decisiones individuales mediante, puede finalmente transformarse en Grupo Asociativo o Consorcio Exportador (lo que aquí denominamos *experiencias*).

4.2 El estudio de casos. ¿Qué estudio?

Hechas aquellas consideraciones adicionales a la explicitación de las respuestas alternativas en pugna a la pregunta ¿Por qué deciden cooperar los empresarios entre sí?, no puede postergarse más la explicitación de un **plan para interpelar a los hechos**¹⁰⁰, que permita conocer en profundidad las motivaciones concretas para actuar cooperativamente de los empresarios implicados en las experiencias concretas de los programas de promoción de la cooperación entre empresas en los que este trabajo se interesa. El título de este trabajo anticipa ya la principal definición al respecto: los Estudios de Casos (en adelante, EC). Ese plan para interpelar a los hechos debe primero justificarse, y luego describirse debidamente.

Las estrategias metodológicas cualitativas, en las que los Estudios de Caso se inscriben, han seguido una trayectoria oscilante a lo largo del último siglo. De piedra angular de la producción de conocimiento, contribuyendo al desarrollo de clásicos estudios de la Sociología, la Antropología, la Psicología y la Ciencia Política, al cuestionamiento a su legitimidad a partir del segundo tercio del siglo XX: “La confianza en la posibilidad de abordar y explicar en su totalidad, en términos cuantitativos, cualquier hecho social y la consideración de las aproximaciones cualitativas como sesgadas e inexactas, desplazó a los estudios de caso del centro de la escena” (Lundberg, 1949 EN V. DE GIALDINO, 2009:216).

A partir de los años 60, y “Al calor de los debates epistemológicos de ese momento, orientados a modificar o relativizar las rígidas definiciones positivistas de la cientificidad imperantes, nacieron nuevas, y renacieron viejas perspectivas tendientes a reconocer el carácter científico y las posibilidades generalizadoras de los Estudios de caso” (MARRADI, ARCHENTI y PIOVANI, 2010:215). Junto a la revalorización general de las metodologías cualitativas, impulsadas esencialmente desde la Sociología, los trabajos de Przeworski y Teune (“The logic of comparative Social Inquiry, 1970) y de Lijphart

100 Expresión esta que Juan Samaja reiteraba con frecuencia en el curso de Metodología de la Investigación impartido por el Centro de Estudios Interdisciplinarios de la UNR.

(“Comparative Politics and Comparative Method”, 1971) realizaron una contribución muy significativa desde la Ciencia Política a revalorizar los EC, y realzando sus estrechos vínculos con el método comparado.

Cierta controversia en torno a este método, en parte, persiste hasta nuestros días. No sólo es moneda corriente aún observar en los manuales de metodología una variedad importante de estudios que reciben la misma denominación (y diseños de investigación que se les corresponden). La definición misma de lo que es, y lo que no es un EC, forma parte de la discusión. Otro tanto sucede con sus alternativos usos. John Gerring es, probablemente junto a David Collier (este último, ganador del premio Skytte en Ciencia Política, en su edición 2014), uno de los politólogos que más esfuerzos ha hecho por esclarecer las controversias que involucran a los EC.

Gerring parte del reconocimiento a la *incómoda* posición que ocupan estos estudios en el canon disciplinar. La misma estaría signada por la persistencia y profusión de su uso (en la Ciencia Política en particular) por un lado; pero a la vez, por la *extrema circunspección* con que muchos metodólogos aún ven al método, por el otro. Por todo ello, se propone superar muchas ambigüedades también persistentes, definiéndolos como “los estudios intensivos de una unidad singular, con el propósito de entender un número mayor de la misma clase” (GERRING, 2004:342; traducción nuestra).

Entre las distintas tipologías o clasificaciones de los EC, existen dos que importan, y permiten establecer los vínculos entre este método, los objetivos de esta investigación y la explicación por mecanismos. La primera, tiene que ver con las afinidades y los *trade-offs* que pueden reconocerse en una comparación entre el Estudio de una Unidad y el estudio (estadístico, o standard) entre Unidades (GERRING, 2004:346).

TABLA 10 – COMPARACIÓN ENTRE ESTUDIOS DE CASOS Y ESTUDIOS STANDARD

	Affinity	
	Case Study	Cross-Unit Study
1. Type of inference		
(a) Descriptive		+

(b) Causal			+
2. Scope of proposition			
(a) Depth		+	
(b) Breadth			+
(c) Boundedness			+
3. Unit homogeneity			
(a) Case comparability	(internal)	+	
(b) Representativeness			(external) +
4. Causal insight			
(a) Causal mechanisms		+	
(b) Causal effect			+
5. Causal relationship			
(a) Invariant		+	
(b) Probabilistic			+
6. Strategy of research			
(a) Exploratory	(theory generation)	+	
(b) Confirmatory			(theory testing) +
7. Useful variance			
(a) For only a single unit		+	
(b) For many units			+
8. Ontology Indeterminate		indeterminate	indeterminate

Fuente: Gerring, 2004:346

Allí, Gerring discute respecto al tipo de *insight* sobre la causalidad involucrada que pueden proveer ambos tipos de diseños de investigación, mientras los estudios entre unidades (esencialmente cuantitativos) son más adecuados para estudiar los efectos causales (de X causa sobre la variable dependiente Y) y su probabilidad de ocurrencia, **los EC lo son para identificar los mecanismos causales involucrados, y/o profundizar nuestro conocimiento sobre ellos.**

La “identificación” del mecanismo es indispensable para cualquier argumento causal: no basta con determinar la covariación, ni la probabilidad de ocurrencia de tales efectos: “...X debe estar conectada con Y de forma plausible; de otra manera, no queda claro que el patrón de covariación sea de naturaleza verdaderamente causal” (ídem, traducción nuestra). Y más adelante, agrega el autor que “Con frecuencia, las conexiones entre una causa y sus posibles efectos se vuelven visibles cuando uno ha examinado las motivaciones de los actores involucrados” (Ob. Cit:348; traducción nuestra).

En los programas cuyas concreciones se pretenden estudiar, la correlación entre elección racional, y cooperación, pueden confundirse con la causa. De

hecho, al reclamar como caso exitoso la constitución de un grupo asociativo o de un consorcio de exportación, los programas bajo análisis pueden estar confundiendo, de acuerdo a lo aquí sostenido, la causa de la cooperación. Hemos señalado que dicha correlación parece ser lógicamente espuria; se espera recolectar evidencia que apoye este reclamo. La cooperación puede, ciertamente, tener motivaciones distintas de los mencionados programas. Se ha provisto aquí un argumento que funda esta posibilidad.

A esta **ventaja relativa** de los EC, en lo que a los objetivos de esta investigación atañe, **deben añadirse las implicancias de aquella otra tipología, que distingue a los Estudios de Caso único y los Estudios de Casos múltiples.** Mientras los primeros suelen utilizarse para analizar un problema o situación particular y poco conocida¹⁰¹, o para probar una teoría a partir de un caso crítico, “los segundos se distinguen por sus posibilidades para la construcción y desarrollo de teoría” (V. DE GIALDINO, 2009:225; GERRING, 2004:346 y ss.). La selección de casos es intencional; puede fundarse en la teoría, o pueden seguirse técnicas que en lo esencial, resuelven el problema de la representatividad de forma análoga a los estudios standard. Se seguirán en este trabajo, las recomendaciones de Gerring (2006), y Seawright y Gerring (2008), que se explicitan más abajo. Pero a efectos de las grandes decisiones relativas a la estrategia metodológica, este trabajo ha optado por un Estudio de Casos Múltiples. Importa contrastar con los hechos la explicación provista por el NIER, así como las alternativas aquí consideradas. **No es posible refutar una teoría a partir de un EC; sin embargo, debilitarla sí es una posibilidad (de hecho, es lo máximo que puede esperarse de estos estudios, según Lijphart; COLLIER, 1994:54).**

4.3 El estudio de casos. ¿Qué casos?

101 Es este un aspecto controversial. Siguiendo a Gerring, no sólo nunca un EC es del tipo N=1 (puesto que en el trasfondo de la investigación es indispensable -vía fuentes secundarias, pruebas pilotos, conocimiento disponible- aludir a otras unidades); además, un Estudio de Caso que sea “una instantánea”, capturado en un determinado momento (sin variación en el tiempo del mismo caso), y que además no se proponga estudiar variaciones “dentro” de la misma unidad, es lógicamente imposible que pueda realizar proposición causal alguna sobre el fenómeno.

Se imponen aquí algunas definiciones. Como se ha expresado en el capítulo 1, la cooperación es el resultado de la decisión de dos o más agentes de sumar esfuerzos con miras al logro de un objetivo común, en ausencia de una autoridad central que los obligue a conducirse de ese modo. En ese sentido, la cooperación se explica por las decisiones de cooperar de los agentes. Pero lo que importa conocer en profundidad, de acuerdo con los objetivos de este trabajo, no es el resultado de la decisión (dato conocido¹⁰²), sino el proceso decisorio que lo produce: el entendimiento, comprensión, caracterización del contexto en el que tiene lugar, y las motivaciones para actuar de esa manera.

A tal efecto, se consideran aquí como **población** a todas las empresas que forman los grupos asociativos (SPL) y consorcios de exportación (FCE). Dicha población, está compuesta por unidades de análisis (empresas) que han decidido cooperar con otros para el logro de objetivos comunes. Para conocer aspectos relevantes de dicha población, se seleccionarán unidades de análisis (**los casos**) para un estudio en profundidad de **las decisiones de cooperar que han efectuado las/os empresarias/os y/o productores**.

De acuerdo a la definición provista de EC, se sigue que a partir de él, se busca conocer características o propiedades de un número mucho mayor de unidades. Esto es cierto, al menos, para los estudios que como este, se interesan por la inferencia causal¹⁰³. La selección de los casos es, entonces, tanto o más relevante que la selección de la muestra en estudios standard. Ambos procedimientos persiguen los mismos dos objetivos: obtener 1) una muestra representativa, que 2) contenga una variación significativa en las dimensiones teóricas relevantes (SEAWRIGHT Y GERRING, 2008:296).

La selección es, ciertamente, un punto harto controversial. Los autores reseñan brevemente las posiciones en disputa, reconociendo que a pesar de la vital importancia de la cuestión, poco se ha avanzado desde los pioneros

102 En este sentido debe interpretarse la expresión de Elster "...deberíamos ir más allá e investigar las causas de las causas" (ELSTER, 2005:254).

103 Los estudios de casos interesados en conocer las propiedades de un caso específico no tienen ninguno de estos problemas (SEAWRIGHT Y GERRING, 2008:296).

trabajos de la década del 70¹⁰⁴ (SEAWRIGHT y GERRING, 2008:294 y ss.). Y a pesar de ello, la selección de casos encuentra en el trabajo un conjunto de técnicas que exceden el menú de opciones de Eckstein, y proveen *justificación metodológica* a la pregunta ¿Por qué el caso X es preferible a B?

En distintos trabajos, John Gerring ha desarrollado las ideas que subyacen a las 9 técnicas de selección de casos (GERRING, 2004; GERRING, 2006; SEAWRIGHT Y GERRING, 2008). Para facilitar la exposición, se basa esta sección en su libro “Case Study Research. Principles and Practices” de 2006, cuyo capítulo 5 fue escrito también con la colaboración de Jason Seawright.

TABLA 11 – TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE CASOS (JOHN GERRING)

Techniques of case-selection
<p>1. Typical Definition: Cases (one or more) are typical examples of some cross-case relationship.</p> <p>_ <i>Cross-case technique:</i> A low-residual case (on-lier).</p> <p>_ <i>Uses:</i> Hypothesis testing.</p> <p>_ <i>Representativeness:</i> By definition, the typical case is representative.</p>
<p>2. Diverse Definition: Cases (two or more) illuminate the full range of variation on X1, Y, or X1/Y.</p> <p>_ <i>Cross-case technique:</i> Diversity may be calculated by (a) categorical values of X1 or Y (e.g., Jewish, Catholic, Protestant), (b) standard deviations of X1 or Y (if continuous), or (c) combinations of values (e.g., based on cross-tabulations, factor analysis, or discriminant analysis).</p> <p>_ <i>Uses:</i> Hypothesis generating or hypothesis testing.</p> <p>_ <i>Representativeness:</i> Diverse cases are likely to be representative in the minimal sense of representing the full variation of the population (though they might not mirror the <i>distribution</i> of that variation in the population).</p>
<p>3. Extreme Definition: Cases (one or more) exemplify extreme or unusual values on X1 or Y relative to some univariate distribution.</p> <p>_ <i>Cross-case technique:</i> A case lying many standard deviations away from the mean of X1 or Y.</p> <p>_ <i>Uses:</i> Hypothesis generating (open-ended probe of X1 or Y).</p> <p>_ <i>Representativeness:</i> Achievable only in comparison to a larger sample of cases.</p>
<p>4. Deviant Definition: Cases (one or more) deviate from some cross-case relationship.</p> <p>_ <i>Cross-case technique:</i> A high-residual case (outlier).</p> <p>_ <i>Uses:</i> Hypothesis generating (to develop new explanations of Y).</p> <p>_ <i>Representativeness:</i> After the case study is conducted, it may be corroborated by a cross-case test, which includes a general hypothesis (a new variable) based on the case study research. If the case is now an on-lier, it may be considered representative of the new relationship.</p>
<p>5. Influential Definition: Cases (one or more) with influential configurations of the independent variables.</p> <p>_ <i>Cross-case technique:</i> Hat matrix or Cook's distance.</p> <p>_ <i>Uses:</i> Hypothesis testing (to verify the status of cases that may influence the results of a cross-case analysis).</p> <p>_ <i>Representativeness:</i> Not pertinent, given the goals of the influential-case study.</p>
<p>6. Crucial Definition: Cases (one or more) are most- or least-likely to exhibit a given outcome.</p>

104 Además de los ya mencionados de Lijpjar, Przeworski y Teune, agregan a Harry Eckstein, que en 1975 publica en el Manual de Ciencia Política de Greenstein y Polsby, su “Case studies and theory in political science” (Addison – Wesley Publ. Co).

- _ *Cross-case technique*: Qualitative assessment of relative crucialness.
- _ *Uses*: Hypothesis testing (confirmatory or disconfirmatory).
- _ *Representativeness*: Assessable by reference to prior expectations about the case and the population.
- 7. Pathway Definition**: Cases (one or more) where X1, and not X2, is likely to have caused a positive outcome (Y=1).
- _ *Cross-case technique*: Cross-tab (for categorical variables) or residual analysis (for continuous variables).
- _ *Uses*: Hypothesis testing (to probe causal mechanisms).
- _ *Representativeness*: May be tested by examining residuals for the chosen cases.
- 8. Most-similar Definition**: Cases (two or more) are similar on specified variables other than X1 and/or Y.
- _ *Cross-case technique*: Matching.
- _ *Uses*: Hypothesis generating or hypothesis testing.
- _ *Representativeness*: May be tested by examining residuals for the chosen cases.
- 9. Most-different Definition**: Cases (two or more) are different on specified variables other than X1 and Y.
- _ *Cross-case technique*: The inverse of the most-similar method of large-N case selection (see above).
- _ *Uses*: Hypothesis generating or hypothesis testing (eliminating deterministic causes).
- _ *Representativeness*: May be tested by examining residuals for the chosen cases.

Fuente: Gerring, 2006:89-90

La propuesta de Gerring parte de reconocer que la selección de unidades de manera intencional es preferible a la selección basada en el azar en un EC (GERRING, 2006:86-88). Esta preferencia la demuestra con un simple experimento, pero que lejos está de constituir un acuerdo en el campo de la disciplina (COLLIER, 2008:2). El set de alternativas está compuesto por 9 técnicas, todas inspiradas en procedimientos habituales en estudios standard, que refuerzan la perspectiva central de su libro; a saber, que no existe (ni es posible conceptualizar) un EC aislado del análisis entre unidades, propio de los estudios standard (Ob. Cit.:90).

De las técnicas sugeridas, este trabajo recoge la recomendación de Gerring sobre la posibilidad de combinación de las mismas, en virtud de los objetivos de la investigación, pero también del conocimiento previo sobre las unidades. El valor de Y es conocido; y en ese sentido, todos los casos posibles serían “casos típicos”, en lo que al resultado de la variable dependiente respecta. **Es posible, en ese sentido, cuestionar la validez de la respuesta propia del NIER, o determinar la presencia de motivaciones congruentes con otros mecanismos.** Pero difícilmente estaríamos probando con esos casos una teoría. En la posición intermedia en que nos encontramos, en más de un sentido nos encontramos más cerca de la tarea de **generar hipótesis**, en el sentido de ampliar nuestro conocimiento sobre el grano fino de

mecanismos también conocidos, pero abiertos a la posibilidad (teóricamente plausible, y ejemplificada a finales del capítulo 3) de que existan una o más combinaciones de motivaciones en cadenas causales más complejas que las presuntas. Ello nos haría caer en los dominios de la técnica de los casos diversos. Sin embargo, lo que ganamos en este aspecto (finalidad) lo perdemos en términos procedimentales, puesto que teniendo la variable dependiente un valor conocido, la variación debería provenir de las motivaciones. Y este un conocimiento previo que no tenemos.

Por todo ello, se combinarán ambas técnicas, las del **caso típico**, con las del **caso diverso**. La primera, nos obliga a enfocarnos en los casos con menos *residuo* en su valor de Y para casos continuos. Para variables categóricas, y con valores conocidos, ese criterio está satisfecho por todas las posibles unidades de análisis que componen la población. La segunda, nos obliga a buscar una variación que presuponemos que existe (y que en realidad, buscamos determinar, y a partir de ello, generar hipótesis más robustas que las inscriptas en los instrumentos de política bajo análisis). Esa variación tiene más oportunidades de expresarse, se confía aquí, a partir de hacer lugar en la selección de las unidades de análisis a la variación en otros ítems conocidos, que si es posible: **1) año de conformación de la experiencia, 2) sector de la economía, 3) tamaño de la población en que se asienta**. La selección de unidades de análisis para su estudio considerará esas variables contextuales. Satisfechos entonces dichos criterios en un primer momento, en base a las recomendaciones de Gerring (Ob.cit.: 99-101), es posible seleccionar en un segundo momento una muestra que haga intervenir al azar (entre todas aquellas unidades que satisfagan el requerimiento).

La siguiente cuestión a abordar aquí es ¿Dónde? Entendemos que la mejor opción es hacerlo allí donde los instrumentos en cuestión han sido, en términos relativos, y de manera preliminar aún, *más exitosos*. Tratar, en definitiva, de identificar dentro del vasto territorio nacional, los espacios subnacionales donde es posible radicar una investigación como la que nos proponemos. El análisis que se ha hecho toma como punto de partida la Tabla 7 (capítulo 1), que reseña la distribución geográfica de las experiencias cooperativas que ambos

programas reclaman haber promovido desde sus orígenes a hasta inicios de 2012, y la distribución geográfica de las empresas en nuestro país, a valores de 2004 y 2008 (sin ajustar) de acuerdo a los últimos datos dados a conocer por INDEC y MECON (Censo Nacional Económico y Censo Nacional Agropecuario). Se replica con una ligera modificación, como Tabla 12.

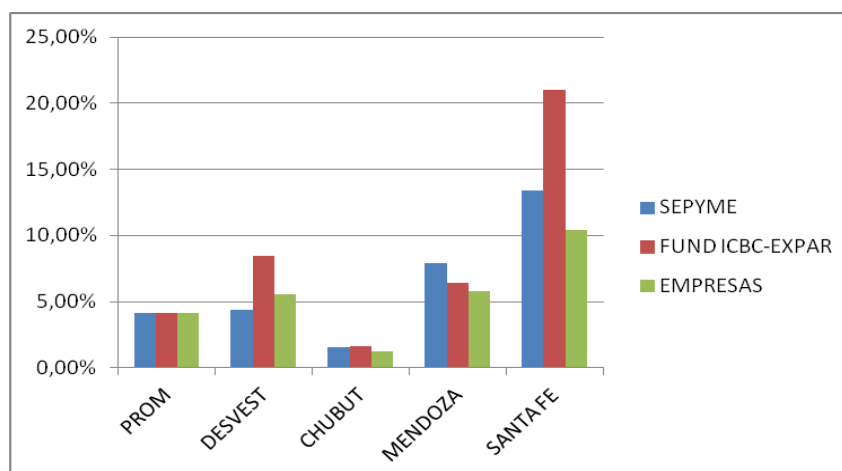
TABLA 12 – RELACIÓN EMPRESAS, GRUPOS, CONSORCIOS

PROVINCIA	Grupos SEPyme 2012	%	Consortios Exp (FICBC y FEx) 2012	%	Empresas 2004 – 2008 sin ajuste	%
C.A.B.A	1	0,79%	9	14,52%	104509	10,29%
Buenos Aires	22	17,32%	22	35,48%	267605	26,34%
Catamarca	2	1,57%	0	0%	15191	1,50%
Chaco	5	3,94%	1	1,61%	32253	3,17%
Chubut	2	1,57%	1	1,61%	12915	1,27%
Córdoba	4	3,15%	2	3,23%	98076	9,65%
Corrientes	5	3,94%	1	1,61%	18041	1,78%
Entre Ríos	11	8,66%	0	0%	47550	4,68%
Formosa	0	0%	0	0%	15641	1,54%
Jujuy	8	6,30%	0	0%	20711	2,04%
La Pampa	6	4,72%	0	0%	16125	1,59%
La Rioja	0	0%	0	0%	13094	1,29%
Mendoza	10	7,87%	4	6,45%	58663	5,77%
Misiones	12	9,45%	1	1,61%	39198	3,86%
Neuquén	3	2,36%	0	0%	13775	1,36%
Río Negro	4	3,15%	0	0%	18329	1,80%
Salta	7	5,51%	0	0%	26930	2,65%
San Juan	1	0,79%	6	9,68%	19056	1,88%
San Luis	0	0%	0	0%	10763	1,06%
Santa Cruz	0	0%	0	0%	5147	0,51%
Santa Fe	17	13,39%	13	20,97%	105449	10,38%
Santiago del Estero	2	1,57%	0	0%	26360	2,59%
Tierra del Fuego	1	0,79%	0	0%	2384	0,23%
Tucumán	4	3,15%	1	1,61%	28198	2,78%
TOTAL GENERAL	127	100%	62	100%	1015963	100%

Fuente: Elaboración propia, en base a datos provistos por el programa SPL, a la información disponible en los sitios de la Fundación ExportAr y ICBC, al Censo Nacional Económico 2004 (INDEC), y a la Encuesta Nacional Agropecuaria 2008 (INDEC).

Sólo tres provincias presentan porcentajes (como participación relativa en ambos programas respecto del total nacional), que superen el porcentaje de empresas radicadas en su territorio respecto del total nacional: Chubut, Mendoza y Santa Fe. **La provincia que se destaca en este sentido, es la Provincia de Santa Fe (tanto en referencia a las dos restantes, como respecto al promedio y la desviación standard de la muestra que se expresan en términos porcentuales respecto del total).**

GRAFICO 2 – EL “ÉXITO” SANTAFESINO DEL SPL Y FCE



Fuente: Elaboración propia, en base a datos provistos por el programa SPL, a la información disponible en los sitios de la Fundación ExportAr y ICBC, al Censo Nacional Económico 2004 (INDEC), y a la Encuesta Nacional Agropecuaria 2008 (INDEC).

4.4 Las técnicas de recolección y análisis de los datos.

El propósito de nuestro EC es reconstruir junto a los empresarios que han decidido cooperar (integrándose así a un grupo asociativo o a un consorcio de exportación), aquel proceso decisorio, y en particular, las motivaciones para decidir como lo hicieron. Los programas a los que pertenecen las experiencias así conformadas, se fundan en la creencia de que ese es el resultado que debe esperarse al incentivar el curso de acción cooperativo, vía instrumentos de política pública que aquí se han concebido como instituciones.

Las investigaciones cualitativas y cuantitativas se interesan muchas veces por el punto de vista de los agentes. Sin embargo, como señalan Denzin y Lincoln, las primeras se asientan sobre la creencia en que pueden acercarse mucho más al “punto de vista del agente” a través de la entrevista detallada, y la observación (DENZIN Y LINCOLN, 2005:12), respecto del distante abordaje que las más de las veces permiten los estudios basados en N grandes, y pocas variables. Sin embargo, la indagación en profundidad sobre eventos del pasado a sus protagonistas entraña no pocos desafíos. No nos referimos aquí a la obvia posibilidad de que los entrevistados no sean honestos en sus respuestas (cuestión nada trivial, por cierto).

El primero de esos desafíos, es la también obvia imposibilidad de revivir (en sentido estricto) el o los momentos de interés, incluyendo el acceso a los procesos mentales involucrados en la motivación para la acción, lo que afecta la fidelidad del dato relevado. El segundo, derivado de aquel, es que debemos contentarnos con indagar sobre creencias, actitudes, o la auto descripción del comportamiento, sin la posibilidad de observar el comportamiento mismo (JOHNSON Y REYNOLDS, 2008:298-299).

El tercero, es el posible sesgo que introduce el investigador, y el que puede producir el instrumento de medición (MANHEIM Y RICH, 1988:175). Este último, por caso, al subestimar o sobre estimar lo varadero o real de una observación, generando así errores sistemáticos en la recolección de datos (JOHNSON Y REYNOLDS, 2008:299-300). Esto nos pone de frente a la cuestión sobre la validez interna de la investigación y su confiabilidad (GERRING, 2006:151).

En línea con el planteo de Manheim y Rich (1988), hacer preguntas y obtener respuestas es tanto una ciencia como un arte. A pesar de los múltiples desafíos, ciertas medidas pueden tomarse al respecto. En general, estas medidas suponen decisiones a tomar en función de los objetivos de la investigación, las características de las unidades de análisis, las relaciones entre variables, el financiamiento, la logística, los tiempos (MANHEIM y RICH, 1988:175-192; JOHNSON y REYNOLDS, 2008:340-ss). Joseph Maxwell, ofrece un listado con recomendaciones a seguir para enfrentar los riesgos que pueden atentar contra la validez interna del trabajo, que aquí se han tenido presentes:

- 1) inmersión intensiva en el campo
- 2) cubrir el campo con datos ricos y variados, a partir de entrevistas y de la observación
- 3) obtener validación y confirmación permanente de parte de los entrevistados, para evitar malos entendidos
- 4) atención a las discrepancias, y a los casos negativos (disonantes), para testear explicaciones rivales
- 5) triangulación, para obtener evidencia convergente de distintas fuentes

- 6) usar siempre que se pueda números o escalas en lugar de adjetivos
- 7) comparar explícitamente los resultados entre las distintas unidades
(Maxwell, 2009 EN YIN, 2011:79)

La técnica de recolección de datos primarios a utilizar es la **Entrevista Semi-Estructurada**, que combina rasgos propios de la entrevista exploratoria, no estructurada, con preguntas cerradas de confirmación o clarificación (FONTANA y FREY, en DENZIN y LINCOLN, 2005:701-ss). La decisión se funda en los objetivos de la investigación: ciertos aspectos del proceso decisorio son conocidos (incluido el valor de la variable dependiente), y las variables independientes más probables también; lo que varía, además del desciframiento del contexto (potencialmente sensible al tiempo, al sector de la economía, y la escala de la localidad en que tiene asiento la experiencia de la que participan), es, por un lado, la variable independiente presente en cada caso. Pero también, la posible combinación de elementos propios de variables independientes en cadenas causales de mayor complejidad. Todas estas, precisas razones que inhiben utilizar la perspectiva del método comparativo (LIEBERSON, 1991:308).

Adicionalmente, algunos de los recaudos que se han tomado en la elaboración del instrumento, se detallan aquí: a) se han evitado las preguntas de extensión excesiva, y las de significado compuesto; b) se han evitado los enunciados negativos, y las argumentaciones o aclaraciones excesivas (MANHEIM y RICH, 1988:183-189).

Las entrevistas serán grabadas, para su ulterior análisis. Esencialmente, cada entrevista consta de 4 partes. Una primera, destinada a caracterizar la situación previa a la invitación (o iniciativa) a participar de la experiencia cooperativa. Importa aquí conocer la situación general de la empresa respecto a ventas, compras, dotación de personal, capacidad instalada, e inversión; pero también, a la situación concreta que el/los mercados en los que se desenvuelve, o el sector de la economía atravesaba por aquel entonces. **El propósito es tratar de determinar si la situación de la empresa, en ese contexto, era mala, de mala a regular, regular, de regular a buena, o muy buena.**

La segunda, destinada a describir la forma en que recibió (o despertó en otros) la invitación o sugerencia de explorar el camino cooperativo como alternativa. **Importa saber su primer reacción, cuánto y cómo entoncaba esa alternativa en su propia experiencia pasada**, que evaluaciones hacía (si fuera el caso) de anteriores experiencias; **qué relaciones tenía previamente con alguno/s o todos los miembros del grupo potencialmente cooperador**; **quién** (si no él) **fue el iniciador** de la experiencia, cuáles fueron las primeras reacciones suyas o de los otros miembros del grupo, entre otros aspectos, que completarían el contexto decisorio.

Una tercera, que pretende **describir la dinámica entre los miembros del grupo potencialmente cooperador durante el proceso de evaluación de la alternativa**; quienes se sumaron luego, quienes desertaron, dónde se reunían, cuáles eran los pros y contras en su propia evaluación, cuáles eran en las evaluaciones de los otros, qué aspectos generaban mayor incertidumbre o temor, cómo fueron evolucionando las discusiones, qué papeles (promotores u obstaculizadores, y por qué) fueron jugando alternativamente los distintos miembros; qué información o asesoramiento, o consulta efectuó, u otros efectuaron, y sobre qué elementos; finalmente, tratar de determinar cuáles fueron las razones argüidas por él y por los otros hasta donde sabe, en qué tiempos, etc. Una cuarta y última parte, busca **corroborar o refinar algunas declaraciones o alternativas elegidas a lo largo de la entrevista, para reafirmarlas o cuestionarlas**. Las preguntas cerradas se concentran, mayoritariamente, en esta última parte, para lo cual la dinámica consistía en ofrecer una tarjeta impresa con dichas alternativas, y la atenta lectura y reflexión por parte del/de la entrevistado/a.

Los **tópicos deseables** de abordar en cada eje (que ameritaban intervenciones breves y claras para guiar al entrevistado en el tratamiento de los mismos), fueron los siguientes:

TABLA 13 – TÓPICOS A ABORDAR EN LAS ENTREVISTAS

<ul style="list-style-type: none">▪ Primer contacto con la posibilidad / oportunidad de formar un grupo / consorcio: a) Cuándo b) En qué circunstancias c) En qué ámbito▪ Experiencia previa (productiva, empresarial, o de otra índole) en cooperación. Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.▪ La situación de la empresa por aquel entonces, y del sector.▪ Identificación de uno o más “promotores” de la iniciativa: a) Iniciador individual u organizacional, b) Miembro del grupo, o externo a él.▪ Relaciones previas con los miembros del grupo: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) De dónde se conocían c) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente.▪ Reacción espontánea a la propuesta / invitación / posibilidad / oportunidad de formar un grupo: a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto. Existencia de una/s personas / grupo con quienes discute / intercambia para tomar decisiones.▪ El proceso de discusión para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio: a) Dónde se reunían b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar d) Durante esa discusión se sumaron o se fueron más miembros; e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello. f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo.▪ Elementos, factores, cuestiones que analizó o tomó en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarse: a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.▪ Opinión actual (cooperar o no hacerlo) a partir de la experiencia realizada.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se utilizarán como **fuentes secundarias** las memorias y/o balances que los programas han subido a sus sitios web, así como las publicaciones (digitales, SPL, en papel, FCE). Y allí donde ha sido posible, entrevistas no estructuradas con **informantes claves**. Se ha considerado aquí como informantes claves a los referentes de organismos públicos, estatales y no estatales, pero también privados, vinculados con la implementación de políticas dirigidas a MiPyMEs, y/o con el asesoramiento dirigido a estas empresas. Se busca ganar, en estas entrevistas, profundidad para entender dinámicas que pudieran tener alguna significación al respecto del fenómeno bajo estudio: ya para entender la emergencia de las experiencias cooperativas en contexto, ya para comprender si estas reflejan predisposiciones que son, en algún sentido, más probables en dichas localidades, sectores o ramas de la economía, y que pudieran afectar la validez de los hallazgos de las entrevistas con empresarios.

Para el **análisis de los datos**, se seguirá la propuesta de Robert Yin para el análisis de datos cualitativos obtenidos mediante la técnica de entrevista. La propuesta de Yin (2011) para el análisis cualitativo, gira en torno de **5 fases** (YIN, 2011:176 y ss.). **Compilar, desmontar, y rearmar** son las tres primeras; estas *operaciones* se complementan con las de **interpretar y concluir** (ídem:205 y ss.). La operación de compilar consiste, básicamente, en aquellas tareas que organizar la información recolectada de manera sistemática; en concreto, las que permiten construir una **base de datos**. El desmonte (o desarme), involucra las tareas de codificación formal (posible, más no necesaria). La operación de rearme de los datos, menos *mecánica*, se nutre de la pericia del investigador para identificar los vínculos entre teoría y evidencia. Estas tres primeras operaciones constituyen la base del Análisis de Datos Cualitativos en sentido estricto. **Aunque allí terminan muchos estudios**, sostiene el autor (ídem:205), **los buenos van más allá. Tratan de interpretar los hallazgos, para luego de trazar algunas conclusiones. ¿Qué procedimientos se seguirán aquí para llevar adelante las últimas dos fases?**

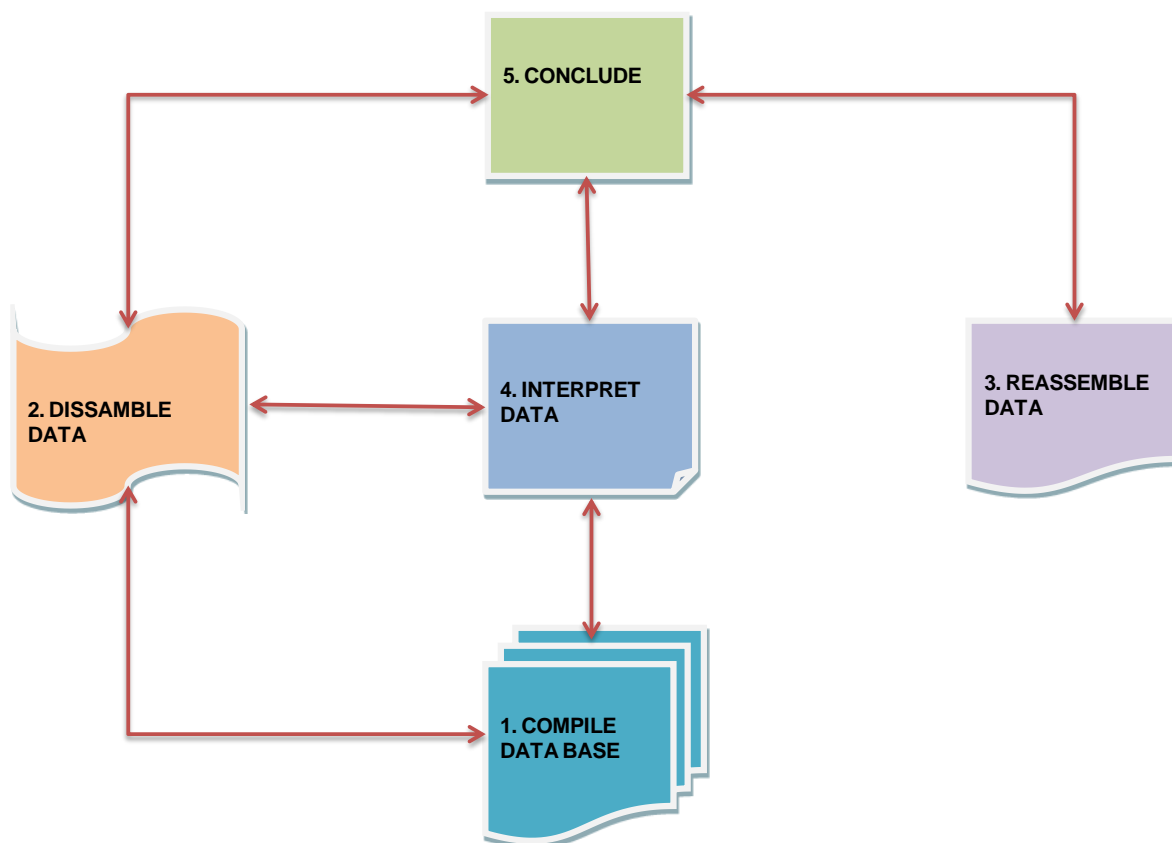
En este capítulo 4 se han presentado las principales discusiones en torno a las investigaciones cualitativas y los EC. Se reitera aquí que, en parte, esas discusiones giran en torno a las dudas planteadas por los practicantes de estudios standard (N grande, pocas variables) sobre la validez y el nivel de confianza que podemos tener en los hallazgos y las conclusiones de estudios como el que aquí se conduce. Y aún cuando esas discusiones lejos están de haber sido saldadas de una vez y para siempre, el nivel de acumulación y logros que los EC han alcanzado en las últimas 4 o 5 décadas, ameritan el reconocimiento de las prácticas que los distinguen.

En particular, el foco de atención está puesto en las formas específicas en que la evidencia de distintas fuentes, en torno de un reducido número de unidades de análisis (un número generalmente indeterminado inicialmente) es puesta en relación con los mapas conceptuales o las proposiciones teóricas que las guían, para producir conocimiento en condiciones de extenderse a otras unidades de análisis de la población a la que aquellas pertenecen. La tarea no

es simple. Como señala Yin, **para analizar datos cualitativos no existe ningún libro de recetas; dicho esto, tampoco es una tarea totalmente *indisciplinada*** (YIN, 2011: 176-177).

Su esquema, las técnicas involucradas, y sus recomendaciones, constituyen un adecuado reaseguro en su despliegue y ejecución. El esquema da una idea de cuán interactivo es el proceso de análisis (entre sus distintas fases, representadas por las flechas), abierto, y sometido a idas y vueltas, en busca de ajuste deseado entre sus componentes.

GRAFICO 3 – EL ANÁLISIS CUALITATIVO (R. YIN)



Fuente: Exhibit 8.1. Five phases of analysis and its interactions (YIN, 2011:178)

Luego de organizar la información recolectada en una **base de datos**, se efectuará el correspondiente **análisis e interpretación de los datos recogidos**, proceso que conocemos como **pattern matching**. El rigor y la confiabilidad de los estudios cualitativos descansa en este proceso (Trochim,

2000 EN SUTER, 2012:364-365), que permite alinear datos con proposiciones teóricas. Sigue Trochim "... siempre involucra el intento de vincular dos patrones, uno teórico, y el otro observado u operacional" (Ob. Cit.:365).

La centralidad de este proceso general para el análisis en investigaciones cualitativas es reconocida tanto por Robert Yin (2011:190-191), como John Gerring, que opta por la expresión *process tracing* (2006:172-186). Yin refuerza la pertinencia de esta técnica al recordar que **la lógica misma de la investigación cualitativa consiste precisamente en linkear la evidencia recogida con las preguntas de investigación**, partiendo de la aspiración de capturar el significado de eventos del mundo real desde la perspectiva de los participantes en el estudio (ob.cit.:11). Sin embargo, no puede ignorarse (de acuerdo con Gerring) que la evidencia utilizada en estos procedimientos es, por definición, difícil de verificar; proviene de estudios no experimentales, y no puede ser analizada en un diseño del tipo muestral estadístico (GERRING, 2006:184-185). En efecto, "Our confidence rests on specific propositions and specific observations; it is, in this sense, ad hoc" (ídem:178).

Teniendo presentes estas limitaciones, en última instancia importa el grado de ajuste entre hallazgos del trabajo de campo, la evidencia recogida, y las técnicas de análisis con los objetivos del trabajo. **Y para el intento de cuestionar la validez de los supuestos del NIER que inspiran los instrumentos de política bajo análisis, este proceso de análisis se demuestra como el más apropiado.**

4.5 La determinación de la muestra.

Seguiremos aquí la acepción del término *muestra* que es provista por John Gerring: "A sample consists of whatever cases are subjected to formal analysis; they are the immediate subject of a study or case study. Confusingly, the term "sample" may also refer to the observations under study. But at present, we treat the sample as consisting of cases." (GERRING, 2006:21).

Como se ha señalado en el apartado 4.3, la **Provincia de Santa Fe** presenta, para los programas bajo estudio, desde un punto de vista, un desempeño superior respecto de los 23 distritos restantes en los que aquellos se ejecutan.

Constituyó, por ello, el ámbito territorial en el que este estudio sería conducido. Para considerar **el tamaño de la muestra**, se han seguido las pautas habituales de Estudios de Casos Múltiples ($N > 1$).

Decir *pautas habituales* puede ser erróneamente entendido como evidencia de un consenso acabado. John Gerring sostiene que “For practical reasons – unless, that is, a study is extraordinarily long– the case study research format is usually limited to a dozen cases or fewer” (GERRING, 2006:21-22). Otros autores sostienen que oscilan entre 25 y 50 casos (YIN, 2011:91). Pero al tiempo, **este último autor reconoce que no es la cantidad la que asegura hallazgos más robustos, sino la complejidad de los casos** (historia de vida vs un evento singular) **y la composición de la muestra** (ídem:92-93). La complejidad del caso se ubica, en este trabajo, en el extremo más bajo (un evento singular). Es **la composición de la muestra** (siguiendo los criterios intencionados de dispersión espacial, temporal, y sectorial, pero respetuosos de los rasgos de la población a la que pertenecen los casos) **el mejor reaseguro de la validez de este estudio**.

Por último, Johnson y Reynolds, al referirse a los diseños no-experimentales en los que los estudios de casos se inscriben, refuerzan aquella idea, y señalan que los estudios de casos múltiples oscilan entre 10 y 20 unidades (JOHNSON y REYNOLDS, 2008:149-150). Es así entonces que debe entenderse la expresión “pautas habituales”: no estamos del todo de acuerdo, pero entre 12 y 50 se juegan los límites mínimos y máximos de los estudios que se asientan sobre este diseño de investigación.

Debe considerarse en este momento que existe, entre los grupos o consorcios por un lado, y empresarios o productores que los integran por el otro, una relación que Robert Yin sostiene que es la que vincula el “broader level” y el “narrower level” en la recolección de datos (YIN, 2011:83-84). Esta relación implica que **primero deben seleccionarse los consorcios y los grupos, para luego seleccionar los empresarios y/productores**. Dicha relación importa además al momento de interpretar los hallazgos en el nivel correspondiente (ídem.)

Dicho todo esto, corresponde aplicar estas premisas a la población definida, para seleccionar los casos que serán objeto de nuestro relevamiento. Ajustada la información de consorcios y grupos activos para conducir el trabajo de campo, a mediados de 2014 existían en la Provincia de Santa Fe 16 consorcios de Exportación (FCE); 10 de ellos, con asiento en la Ciudad de Rosario. Los sectores de autopartes y maquinaria son los más representados, con 3/4 del total. El año 2013 fue el año en el que mayor cantidad de grupos se formaron en la provincia.

TABLA 14 – BASE DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN SANTA FE (FCE)

Nº	Año	Nombre del Grupo/Cooperativa	Provincia	Localidad	Sector
1	2007	UALEN - GE Autopartes para Competición	Santa Fe	Venado Tuerto	Autopartes
2	2008	GEMEIA - GE Maquinaria Maquinaria y Equipos para la Ind. Alimenticia	Santa Fe	Rosario	Maquinaria Ind. Alim
3	2010	COEXPAR - GE Autopartes	Santa Fe	Rosario	Autopartes
4	2011	CEPART - GE Piezas, Accesorios y Repuestos Transporte	Santa Fe	Rosario	Autopartes
5	2011	GE de Servicios Educativos	Santa Fe	Rosario	Servicios Educativos
6	2011	ATM Consortium	BA / Santa Fe	Las Parejas	Biotecnología / Maq. Agrícola
7	2012	GRUPOSUR - GE Agroindustrial	Santa Fe	Rosario	Agroalimentos
8	2012	GE Maquinaria Agrícola Las Parejas	Santa Fe	Las Parejas	Maquinaria Agrícola
9	2013	LEDIA - GE Maquinaria para la Ind. Alimenticia	Santa Fe	Rosario	Maquinaria Ind. Alim
10	2013	AGROSUR - GE Agropartes e Implementos Agrícolas	Santa Fe	Rosario	Agropartes
11	2013	GE Maquinaria Agrícola y Agropartes del Departamento Belgrano	Santa Fe	Armstrong	Maquinaria Agrícola y Agropartes
12	2013	GE de Muebles	Santa Fe	Cañada de Gómez	Aberturas y Muebles
13	2013	TAMBOPAMPA - GE Lácteo	Santa Fe	Rosario	Agroalimentos
14	2013	GE de Agropartes del Paraná	Santa Fe	Rosario	Agropartes
15	2013	GE de Máquinas para la Ganadería - Centro Oeste Santafesino	Santa Fe	Las Parejas	Maquinaria Agrícola
16	2014	GE Bienes de Capital para la Agroindustria	Santa Fe	Rosario	Maquinaria Agrícola y Agropartes

Fuente: Elaboración propia, en base a datos disponibles en <https://www.fundacionicbc.com.ar/institucional/inst/sec-idsea/index.php>

Ajustada la información también mediados de 2014, en la Provincia de Santa Fe existían 24 Grupos Asociativos¹⁰⁵ (SPL); sólo 3 de ellos con asiento en la Ciudad de Rosario; solamente dos en la ciudad Capital, y los restantes distribuidos en el resto de la provincia. El sector productor primario (10 grupos) y el sector del software (3 grupos) representan más del 50% del total. El año 2014 fue, comparativamente, el año de mayor cantidad de grupos creados.

¹⁰⁵ El Cluster TIC's Rosario II es en realidad el mismo grupo, financiado nuevamente para su fortalecimiento.

TABLA 15 – BASE DE GRUPOS ASOCIATIVOS ACTIVOS SANTA FE (SPL)

Nº	Año	Nombre del Grupo/Cooperativa	Provincia	Localidad	Sector
1	2007	Cluster TICs Rosario	Santa Fe	Rosario	Software
2	2007	Grupo Apícola San Justo	Santa Fe	San Justo	Apícola
3	2007	Grupo Asociativo Exportador de Maq. Agrícola	Santa Fe	Armstrong - Las Parejas	Maquinaria Agrícola
4	2008	Grupo Apícola Ceres	Santa Fe	Ceres	Apícola
5	2008	Apícola de Helvecia Santa Fe	Santa Fe	Helvecia	Apícola
-	2008	Cluster TICs Rosario-II	Santa Fe	Rosario	Software
6	2009	Frutillas de Coronda	Santa Fe	Coronda	Frutillas
7	2009	Cluster Madera de Avellaneda	Santa Fe	Gral. Obligado	Aberturas y Muebles
8	2009	Apícola Avellaneda	Santa Fe	Gral. Obligado	Apícola
9	2010	Turismo Sauce Viejo	Santa Fe	Sauce Viejo	Turismo
10	2010	Exportadores de Agropartes Las Parejas	Santa Fe	Las Parejas, Rosario	Agropartes
11	2010	Frenos y embragues Barrancas	Santa Fe	Barrancas	Frenos y Embragues
12	2010	Apicultores de Hersilia	Santa Fe	Hersilia	Apícola
13	2011	La Unión del Norte	Santa Fe	Va. Ocampo	Chacinados
14	2011	Grupo de Innovación Tecnológica	Santa Fe	Rosario	Soluciones de energías renovables y agua
15	2012	Tic's Santa Fe	Santa Fe	Santa Fe	Software
16	2012	Cooperativa Agropecuaria GEA Grupo de Emprendedores Arequito Ltda	Santa Fe	Arequito	Aloe Vera
17	2012	Grupo Santa Fe 2020 - Micro Usina Láctea	Santa Fe	Santa Fe	Metalmecánica
18	2013	Cooperativa de Trabajo Cerro Blanco Ltda.	Santa Fe	Monte Vera	Producción de fruta abrigantada y tomate
19	2014	Apícola Monigotes - Santa Fe	Santa Fe	Monigotes	Apícola
20	2014	Cámara de Industriales Metalúrgicos del C.C.eI de Rafaela y la Región	Santa Fe	Rafaela	Metalmecánica
21	2014	Cooperativa de Trabajo Posta de San Martín Ltda	Santa Fe	Arroyo Seco	Calzado
22	2014	Cooperativa de Provisión para Productores de Granja Matadero Regional Ltda	Santa Fe	Ceres	Porcinos
23	2014	Cooperativa de Trabajo Jabonera Cañada Rosquín Ltda.	Santa Fe	Cañada de Rosquín	Químico
24	2014	Cooperativa de Trabajo Vitrofin	Santa Fe	Cañada de Gómez	Vidrio

Fuente: Elaboración propia, en base a datos provistos por el SPL

La población de la que se extraerán las unidades de análisis para nuestro estudio ya no es la población que conforman todas las empresas involucradas a lo largo del país en uno u otro programa, sino aquella compuesta por las empresas que forman los 16 consorcios (FCE) y los 24 grupos asociativos (SPL) de Santa Fe. Poniendo entonces en acto las recomendaciones de John Gerring (apartado 4.3), pero desconociendo ex ante el valor (presencia o ausencia) de las variables independientes (motivaciones), **se ha definido en el capítulo anterior que la deseada variación provendría de 3 dimensiones diferentes: año de formación (grupo o consorcio), sector productivo, y tamaño de la localidad en la que la experiencia tiene asiento.**

Se construyeron, en base a dichas dimensiones, criterios de intencionalidad para la selección, que pretenden satisfacer dos requerimientos. Deben contribuir a lograr que la muestra exprese la variación deseada en primer lugar; pero a la vez, deben reflejar rasgos de la población a la que pertenecen:

- 1) FCE: 4 consorcios de exportación (4/16). Dos de ellos provenientes de los sectores de autopartes o maquinarias (los dos sectores más representados), uno proveniente de un sector diferente, y uno proveniente del sector servicios. Distribuidos a lo largo del tiempo. Al menos dos (sino 3) debían provenir de Rosario.
- 2) SPL: 4 grupos asociativos (4/24). Dos provenientes del sector productivo primario, uno representativo del sector del Software (los dos sectores más representados), y uno proveniente del sector servicios. Distribuidos a lo largo del tiempo. Sólo 1 podía provenir de una de las dos grandes ciudades de la provincia.

Tomando en consideración estos criterios en primer lugar, **se procedió al sorteo de los grupos o consorcios de los que se extraerían las unidades de análisis a estudiar (casos)**, utilizando las fichas de la tómbola como método para efectuar una selección aleatoria. Para el primer programa (FCE), se utilizaron sólo las primeras 16 fichas; para el segundo (SPL), las primeras 24. Extraída la ficha, el correspondiente grupo era seleccionado si cumplía con las cuotas antedichas. Caso contrario (esto es, cuando el criterio no era satisfecho, o lo era pero la cuota estaba cubierta), se reiteraba el procedimiento. El resultado es el que sigue:

TABLA 16 – GRUPOS Y CONSORCIOS (BROADER LEVEL)

Año	Nombre del Grupo/Cooperativa	Programa	Localidad	Sector
2007	Cluster TICs Rosario	SPL	Rosario	Software
2007	UALEN - GE Autopartes para Competición	FCE	Venado Tuerto	Autopartes
2008	Apícola de Helvecia Santa Fe	SPL	Helvecia	Apícola
2008	GEMEIA - GE Maquinaria Maquinaria y Equipos para la Ind. Alimenticia	FCE	Rosario	Maquinaria Ind. Alim
2009	Frutillas de Coronda	SPL	Coronda	Frutillas
2010	Turismo Sauce Viejo	SPL	Sauce Viejo	Turismo
2011	GE de Servicios Educativos (CON ELE)	FCE	Rosario	Educación
2013	GEMCA - GE de Muebles Cañada	FCE	Cañada de Gómez	Aberturas y Muebles

Fuente: Elaboración propia

Una vez seleccionados los grupos en base a los criterios (dimensiones) que podían aportar variación respecto de nuestro objeto de interés (motivación para decidir cooperar, y el contexto de dicha decisión), **correspondía sortear las**

unidades de análisis a estudiar (casos). A tal efecto, se conformó la siguiente base, compuesta por la nómina de empresas y/o productores que conforman los grupos asociativos o consorcios de exportación.

TABLA 17 – BASE PARA SOSTEAR LOS CASOS (UA'S A OBSERVAR)

Nº	CLUSTER TICS ROSARIO	GE UALÉN	APÍCOLA HELVECIA	GE GEMEIA	FRUTILLAS CORONDA	TURISMO S. VIEJO	GE CONELE	GE MUEBLES CAÑADA
1	Aliter SRL	C-Force SA	Roberto Cariaga	Calabro SRL	Valentín Burgos	Comedor Papagayos	A. Universidad UCEL	Herrajes Norte SRL
2	Bocchio Comunicaciones	Comat	Luis Bonaza	Carlini y Cia SRL	Lisandro Burini	Comedor La Vieja Estación	Colegio Int. Parque España	Jorge Richeze SA
3	Bruler Software Gastron.	Conforma SRL	Sabina Cazón	Lipari José Enrique	Cesar Cervi	Comedor Punta Sur	La Casona de Don Jaime	La Valenziana SRL
4	Century Servicios Informáticos	José L. Pozzi SA	Gabriel Cardozo	Mquilar SRL	Javier Hernández	Comedor Don Rosendo	Masters Idiomas	Oriental Muebles
5	Codefoundry Argentina	Motor Parts SA	Saúl Schaller	Metalúrgica RT	Diego Garrera	Complejo Los Crespones	Pampa's Incoming	Muebles Orlandi SRL
6	Digital Express SRL	VAYM SA		Olex Global SA	Alfredo Román	Complejo La esq. Del Olivo	P. Intern. De Derecho (UNR)	
7	DLK Sistemas			System SA	Pablo Gervasoni	Complejo Don Rodolfo		
8	Estudio Bazel SA			TBZ SA	Ariel Traffano	Complejo Las Tipas		
9	EVO Sistemas SRL					Complejo La Aripuca		
10	Infoki Ingeniería en Sistemas					Complejo San José		
11	Instalnet Comunicaciones					Complejo Lo Jorge		
12	Itecnis SRL					Guarderia El Arca		
13	Login Informática SA					Guarderia Los Aromos		
14	Maks Informática					Tiempo Libre		
15	MS Technologies SA					Guarderia Sauce Viejo		
16	Msoft Ingeniería en Sistemas							
17	Newdev SRL							
18	Oxen SA							
19	Prosoft Informática							
20	Sistemas Integrados							
21	Sistemática. Ing. en Software SRL							
22	Sistemax SRL							
23	TICxo Consultoría IT							
24	Vodemia SRL							
25	Web-Experto							
26	WB Sistemas SRL							

Fuente: Elaboración propia

El **sorteo** al interior de cada grupo o consorcio, debía arrojar un mínimo de 2 productores o empresarios por grupo o consorcio, y un máximo de 4. El propósito era tener al menos dos miradas (*narrower level*) sobre una misma experiencia (*broader level*). La muestra, así, estaría compuesta por entre 16 y

32 casos, dependiendo de la disponibilidad de los mismos para participar. Efectuado el sorteo, arrojó los siguientes resultados.

TABLA 18 – LA MUESTRA “IDEAL” (NARROWER LEVEL)

CLUSTER TICS ROSARIO	GE UALÉN	APÍCOLA HELVECIA	GE GEMEIA	FRUTILLAS CORONDA	TURISMO S. VIEJO	GE CONELE	GE MUEBLES CAÑADA
Aliter SRL (1)	Comat (2)	Roberto Cariaga (1)	Carlini y Cia SRL (2)	Valentín Burgos (1)	Comedor La Vieja Estación (2)	Masters idiomas (2)	Herrajes Norte SRL (1)
EVO Sistemas SRL (9)	Conforma SRL (3)	Luis Bonaza (2)	Mquilar SRL (4)	Cesar Cervio (3)	Complejo La esq. Del Olivo (6)	Colegio P. España (4)	Jorge Richeze SA (2)
MS Technologies SA (15)	José L. Pozzi SA (4)	Gabriel Cardozo (4)	Olex Global SA (6)	Alfredo Román (6)	Complejo Lo Jorge (11)	Pampa's Incoming (5)	Oriental Muebles (4)
Oxen SA (18)	Vaym SA (6)	Saúl Schaller (5)	TBZ SA (8)	Ariel Traffano (8)	Guardería Sauce Viejo (15)	P. Intern. de Derecho (UNR, 6)	Muebles Orlandi SRL (5)

Fuente: Elaboración propia

Reflejan, al decir de Gerring, la “muestra compuesta por casos” que será objeto de análisis en el capítulo siguiente. A los/as empresarios/as y/o productores, se les aplicará una entrevista semi-estructurada, que pretende servir de guía para reconstruir el proceso decisorio que culminó con sus respectivas decisiones de sumarse al respectivo grupo. El **Anexo 1** contiene el guión para las entrevistas con empresarios y productores. Se complementan con **entrevistas a informantes claves**, y con fuentes secundarias tales como informes de actividades y publicaciones de los organismos responsables de ambos programas. El **Anexo 2**, contiene los ejes de las entrevistas con informantes claves.

Capítulo 5.

Los primeros 3 capítulos de este trabajo, esencialmente, han presentado un área de interés en el que el mismo se inscribe: el problema de la cooperación. Se han discutido los alcances y los límites de un tipo de intervención pública concreta, como los instrumentos de política inspirados en el NIER, a un tipo específico de manifestación del problema como es la cooperación entre empresas. Finalmente, se han explorado respuestas teóricas alternativas, provenientes de la Teoría de la Cooperación, que podrían ayudarnos a comprender mejor el problema. Este es el punto de partida para mejorar nuestros instrumentos, y su desempeño. La investigación debería permitir reforzar o debilitar la explicación basada en el NIER que subyace a los instrumentos señalados; y eventualmente, ofrecer elementos que permitan realizar una explicación alternativa. El capítulo 4 describe el plan para interpelar a los hechos a seguir, para dar cuenta de los objetivos planteados. Estas precisiones dieron lugar al trabajo de campo realizado en la segunda mitad de 2014, con empresarios y/o productores de las siguientes localidades: Cañada de Gómez, Cayastá, Coronda, Granadero Baigorria, Helvecia, Las Parejas, Rosario, Santo Tomé, Sauce Viejo y Venado Tuerto¹⁰⁶. A continuación, se presenta una breve descripción de cada Grupo Asociativo (SPL) o Consorcio (FCE), para iniciar luego la exposición de los hallazgos iniciales y su análisis.

5.1 Compilando: Los Grupos Asociativos (SPL).

5.1.1 Cluster TIC's Rosario.

El año 2007, un pequeño grupo de empresas del Sector del Software y los Servicios Informáticos (SSI) conforma, con apoyo del por aquel entonces “Programa de Desarrollo de Complejos Productivos Regionales” de la Sub-Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, el Grupo Asociativo “Cluster TIC's Rosario”.

106 Puede consultarse el mapa en <https://www.google.com/maps/d/edit?mid=zdA72D2VHeQ0.kIE7dcRfwa9c>

Aquellos orígenes, son narrados por su actual presidente, Oscar Niss, de la siguiente manera: “Sabía de la existencia del Polo Tecnológico en Rosario... Quise participar, pero el polo no tenía mecanismos fáciles para integrarse como socios... Existía una cámara CEIL¹⁰⁷. Me quise asociar, pero no era lo mío... Era más una cámara para los vendedores de insumos que para nosotros. Un día veo una publicidad en el diario... del FONSOFT (2006) ¿Conocés?... Y me llamó la atención que el Estado tenía políticas para el sector. Me interesaba sumarme a un ámbito que nos nucleee como empresas de software (tener precios de referencia, por ejemplo, porque cada quién cobraba lo que se le ocurría...). Yo estaba vinculado con algunos funcionarios nacionales; pensé que tenía que ver alguna manera de armar un grupo. Empecé, por mi cuenta, a hablar con amigos y conocidos del rubro (gente que no tenía anclaje institucional, o que estaba disconforme con el Polo). Le escribo a un funcionario conocido, y me dijo que tenía que ir a SEPYME, que podía tener apoyo ahí. Me reuní con Matías Kulfa, que era el Secretario¹⁰⁸ de SEPYME. Me traje una idea y muchos apoyos posibles” (Entrevista N° 1 – Oscar Niss – Aliter SRL).

El Diario Página 12, en el suplemento Cash de la edición dominical del 27 de Noviembre de 2007, tuvo como nota de tapa un informe especial: “El veloz crecimiento de la industria del software”. En su interior, publica una nota titulada “las 3 I”¹⁰⁹, firmada por Fernando Krakowiak. La bajada del título era “India, Irlanda, Israel”. Una de las subnotas, titulada “Historia de Asociaciones para Desarrollar Software”, reseña los casos de Tucumán, Mendoza, y Rosario. Puede leerse allí “CLUSTER TIC’s ROSARIO. Son nueve pymes que a fines del año pasado se juntaron para llevar adelante un proyecto de gobierno electrónico destinado a conectar municipios y comunas de menos de 60 mil habitantes... Uno de los principales problemas que enfrentan es la falta de recursos humanos calificados. <Las empresas extranjeras que llegaron en los últimos años absorbieron varios empleados que habían sido formados por las

107 El entrevistado se refiere a la Cámara de Empresas Informáticas del Litoral

108 Matías Kulfas (Mgs. Economía Política – FLACSO) fue Sub-Secretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, entre abril de 2006 y Diciembre de 2007

109 Ver <http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/subnotas/3255-761-2007-11-25.html> . Consultado el 1/02/2014

pymes y secaron la plaza>, sostuvo a Cash Oscar Niss, gerente del cluster. Ahora firmaron un convenio con la UTN para formar gente y montar un laboratorio de investigación y desarrollo que les permita seguir creciendo” (Suplemento Cash, Página 12 – 25/11/2007).

En el año 2008, este grupo asociativo se constituye en Asociación Civil, e iniciando una etapa de crecimiento a partir de la incorporación de nuevos socios. Las 7 que inicialmente formaron el grupo asociativo (tal como consta en el web site del Cluster¹¹⁰), se transformaron en las 26 que lo integran actualmente. A continuación, se ofrece la nómina: Aliter SRL; Bocchio Comunicaciones; Bruler Software Gastronómico; Century Servicios Informáticos; Codefoundry Argentina; Digital Express SRL; DLK Sistemas; Estudio Bazet SA; EVO Sistemas SRL; Infoki Ingeniería en Sistemas; Instalnet Comunicaciones; Itecnis SRL; Login Informática SA; Maks Informática; MS Technologies SA; Msoft Ingeniería en Sistemas; Newdev SRL; Oxen SA; Prosoft Informática; Sistemas Integrados; Sistemática - Ing. en Software SRL; Sistemax SRL; TICxo Consultoría IT; Vodemia SRL; Web-Experto; WB Sistemas SRL.

Como puede leerse en su sitio web, “El CTR, en el desarrollo de su trabajo cotidiano, combina acciones y dinámicas correspondientes al modelo de distrito industrial italiano, cámara sectorial, y polo de desarrollo tecnológico-empresarial. La articulación de estos perfiles, que se fue construyendo en los años de vida del CTR, permite dotar a la organización de gran versatilidad para la realización de diferentes acciones, y fundamentalmente poder ser un espacio de desenvolvimiento cabal de los intereses del entramado local productivo TIC's” (ídem).

5.1.2 Grupo Apícola Helvecia

El Grupo Apícola Helvecia se conforma en 2008, sobre la base de un grupo de productores de miel de la zona de Helvecia – Cayastá que se había formado en 2003, en el marco del Programa “Cambio Rural”, del INTA. El referente del

110 Ver <http://www.clusterticsrosario.com.ar/static/historia.html>

organismo, el Ing. Agrónomo Marcelo Spontón, fue el coordinador del Grupo Apícola Helvecia, que presenta en ante el SPL un Plan de Trabajo Asociativo (PTA) para producir miel orgánica, en la zona de Islas. En palabras de Saúl Schaller, productor apícola residente en Cayastá (Departamento Garay, Santa Fe), aquellos orígenes pueden describirse de la siguiente manera: “Pertenece a un grupo de Cambio Rural Apícola... Creo que fue el técnico o ideas de Luis, pero bueno, fueron ellos los motores de esto...El programa, que viene ya de varios años, caducó... que depende del INTA, y teníamos base o dependíamos de la estación experimental del INTA de Rafaela. En aquel momento el asesor técnico del programa, era Marcelo Spontón (nuestro grupo, que se llamaba Apicultores de la Costa). Yo tengo en mente que surge a partir de Luis, y Marcelo (entre ambos) yo fui invitado a participar de ese grupo...” (Entrevista N° 17 – Saúl Schaller).

El grupo que aplica y obtiene financiamiento del SPL estaba compuesto por Roberto Cariaga, Luis Bonazza, Sabina Cazón, Gabriel Cardozo, y el emprendimiento que Saúl tiene con su hija Vanesa Schaller. Luis Bonazza, de acuerdo a lo que afirma Saúl en su entrevista, ya tenía colmenas en la zona de Islas. El Proyecto tenía como objetivo incluir a los restantes productores, involucrarlos en la producción orgánica, obteniendo para ello el apoyo en la compra de los implementos que lo harían posible.

Este grupo está no sólo relacionado al INTA (Estación Experimental Rafaela, a través de su coordinador, Marcelo Spontón), sino también a la Cooperativa COSAR (Cooperativa de Provisión Apícola COSAR Ltda.), formada sobre la experiencia del grupo apícola de Cambio Rural de la localidad de Ceres¹¹¹ (Provincia de Santa Fe), a la que entre otros, el propio Saúl y su hija pertenecen.

NOTA: Al momento de ser entrevistados, el grupo no se encontraba ya en actividad.

111 http://coopcosar.com/sus_comienzos.html

5.1.3 Grupo Frutillas de Coronda

El surgimiento del Grupo Asociativo Frutillas de Coronda no puede ser entendido con independencia de la realidad productiva y comercial de la zona. 13 empresas allí localizadas industrializan la fruta, bajo un régimen de exigencias de calidad, condiciones de compra y forma y plazos de pago, que atenta contra la estabilidad y la permanencia de las explotaciones. Valentín Burgos, Ing. Agrónomo y productor de frutillas, recuerda que “El productor chico ¿Qué opción le queda? Esperar a que la industria le acepte la fruta, el plazo del pago, y las condiciones.... Todo... Mi caso particular. Cuando yo arranqué empecé entregando a una industria [empresa que industrializa la fruta] en diciembre, y me terminaban de pagar en abril o mayo... Allá por 2003, 2004, podíamos aguantarlo... Después no lo pude seguir aguantando, no me servía... Me cambié de cliente, mejoró en parte, pero no era bueno... Me terminé cambiando a la industria más fuerte que hay en Coronda. Vos vas entregando entre septiembre y diciembre... Te pagan el 50% en esa época, pero en Febrero o Marzo te pagan el otro... Vos no puedes hacer lo mismo con el del gasoil, fertilizante, los trabajadores, el del cajón.... O te endeudas y sos muy ordenado, o ese esquema te lleva a un desfinanciamiento.... La idea era juntarse para tratar de evitar todas esas cosas... Queríamos comenzar a comercializar una parte nosotros, y achicar la parte financiera...” (Entrevista N° 13 – Valentín Burgos).

Pero tampoco puede ser entendido el surgimiento del grupo con independencia del papel que ha cumplido la Agencia para el Desarrollo (ADER) de San Jerónimo, que además de la sede en la cabecera departamental (Gálvez), tiene una en esta localidad. Ese papel ha sido destacado por el propio organismo, que reconoce que “La Agencia para el Desarrollo Regional (ADER) de San Jerónimo, cumplió un rol facilitador en la conformación del GA y el desarrollo del PTA presentado al Programa SPL. En el año 2007, la Agencia realizó una encuesta a 51 productores de frutillas de la localidad. A partir de los resultados obtenidos, se conocieron en detalle las características del sector, el perfil del empresario, el mercado, la forma de comercialización, los principales proveedores, la forma de financiamiento y equipamientos disponibles, y se

definieron los principales inconvenientes para el desarrollo de las empresas. Luego de analizar la información, se realizaron talleres con los productores de la zona donde se expusieron los resultados y las principales conclusiones y, en conjunto, se fueron definiendo algunos espacios de intervención y objetivos comunes. Con la realización de los talleres, se fue conformando el Grupo Asociativo Frutillas de Coronda y se definieron sus objetivos principales, actividades y metas que, finalmente, se volcaron en el PTA presentado -en sus primeras versiones- hacia mayo de 2008, iniciando sus actividades formalmente en enero de 2009.” (NACLERIO ET AL, 2010:77).

NOTA: Al momento de ser entrevistados, el grupo no se encontraba ya en actividad.

5.1.4 Grupo Asociativo de Turismo “Sauce Viejo”.

El Grupo surge en el marco de la Asociación de prestadores de Servicios Turísticos de Sauce Viejo, con la aspiración de dotar de mayor visibilidad a la oferta turística de la región, que estaba en pleno crecimiento. Como señala Ana María Ferrer, titular del Complejo de Cabañas Lo Jorge (y actual Directora de Turismo y Deportes del Municipio de Sauce Viejo), “...La asociación fue beneficiaria del ANR [aportes no reembolsables, que es el origen de los fondos que financian los PTA]... Entro a la Asociación de Prestadores de Servicios Turísticos de Sauce Viejo, ya armada. No tenía la estructura que adquirió después... Era un grupo de cabañeros (luego vinieron las guarderías), que vieron la necesidad de agruparse porque iba creciendo turísticamente Sauce Viejo. Y ahí, yo entro en ese grupo ya armado. El grupo asociativo, digamos... entendimos lo que era el grupo asociativo, que nace cuando llega esta propuesta de la SEPYME, de que nosotros podíamos hacer una serie de acciones... que eran beneficiosas para la asociación... Y nos metimos... Ahí lo coordinaba Maxi y Soledad Heitz, que era la única técnica en turismo que teníamos... La trae Maxi, porque un amigo trabajaba en el Ministerio de... no me acuerdo... de Producción en BA, que lo contacta con dos tutores espectaculares... sensacionales, dos tipos jóvenes, maravillosos... La trae Maxi, me la cuenta a mí, primero.... a uno o dos más... en forma individual,

para ver si había eco... A mí me encantó la idea... me pareció muy interesante, sobre todo... primero, la posibilidad de trabajar dentro de la asociación, en forma conjunta. Eso me subyugó.... Y era la forma de adquirir cosas que, de otra manera, no hubiéramos podido... Porque somos todos privados... No existía la parte pública... No había esta comunión entre lo público y lo privado... Que ahora sí existe... Es más, éramos resistidos por la parte pública...” (Entrevista N° 15 – Ana María Ferrer – Complejo de Cabañas Lo Jorge).

El Grupo Asociativo se conformó con los representantes de los Comedores Papagayos, La Vieja Estación, Punta Sur y Don Rosendo, los complejos de Cabañas Los Crespones, la Esquina del Olivo, Don Rodolfo, Las Tipas, La Aripuca, San José, Lo Jorge, y las guarderías náuticas y guías de pesca El Arca, Los Aromos, Tiempo Libre y Sauce Viejo.

NOTA: Al momento de ser entrevistados, el grupo no se encontraba ya en actividad.

TABLA 19 – SINTESIS EXPERIENCIAS SPL

Año	Nombre	Referente	Conformación Previa / Ad-Hoc	Actividad
2007	Cluster TIC's Rosario	Oscar Niss	Ad-hoc	SI
2008	Apícola Helvecia	Luis Bonazza	Previa	NO
2009	Frutillas Coronda	A. Burgos	Ad-Hoc	NO
2010	Turismo Sauce Viejo	Maximiliano Williner	Previa	NO

Fuente: Elaboración propia

5.2 Compilando: Los Consorcios de Exportación (FCE).

5.2.1 Grupo Exportador UALEN – Autopartes de Competición

El grupo exportador de Autopartes de Competición UALEN nace por iniciativa de uno de sus miembros, Alejandro Antonellini, socio gerente de la empresa Conformar SRL, que fabrica caños de escapes para autos de carrera, que en 2005 toma contacto con empresas conocidas del rubro de autopartes, para tentarlos a participar de la que considera la más importante feria del rubro, en los Estados Unidos. Así lo cuenta Alejandro: “En 2001 – 2002 fui a una feria en EE UU, en Indianápolis... En ese tiempo, en 2001, estábamos afuera con el uno a uno...Yo me quedé con un contacto, encargado del comercio exterior, un

francés... En 2005 ellos vienen a una feria en la que nosotros participamos... En el predio ferial, cerca de la Facultad de Derecho... Ellos vinieron con un stand... La Feria de ellos se llama PRI (Performance Racing Industry) Trade Show... Y yo me contacté en 2005 con gente conocida de Rosario, que están en el rubro de partes para autos de carrera, y surgió la idea de ir a la feria... Así fuimos, 7 u 8 empresas. Fuimos a la nuestra... Allá alquilamos dos espacios, en un lugar secundario... Hicimos algunos contactos, nos entusiasamos” (Entrevista N° 5 – Alejandro Antonellini – Conforma SRL).

El grupo tuvo un coordinador, inicialmente, que ya desempeñaba esa tarea para un grupo de la industria aceitera, Cristian Edwards. La importancia de las ferias, en el desarrollo y concreción de una estrategia orientada a los negocios internacionales, es reconocida por él en un reportaje, “... con respecto a lo que es el comercio exterior, ir a ferias es la actividad principal que realizamos, porque es la forma que tenemos para conocernos y hacer negocios; en segundo lugar están los viajes específicos a clientes con los que ya hemos realizado un contacto.” (Entrevista al portal ON24, 22/02/2010¹¹²).

El Grupo Exportador UALÉN estaba conformado por las empresas C-Force SA, Comat, José L. Pozzi SA, Motor Parts SA, Vaym SA y la citada Conforma SRL.

NOTA: Al momento de ser entrevistados, el grupo no se encontraba ya en actividad.

5.2.2 Grupo Exportador MEIA – Maquinas y equipos para la Industria Alimenticia.

Conformado en 2008, el Grupo Exportador de Máquinas y equipos para la Industria Alimenticia, “...está compuesto por fabricantes de máquinas y equipos para la industria alimenticia de Argentina, contando con empresas de vasta trayectoria y prestigio en el mercado nacional y mundial estando presentes en más de 18 países”¹¹³. A diferencia de otros consorcios de exportación, que se componen de empresas que en muchos casos compiten entre sí, y que a pesar de ello se asocian para generar sinergias y compartir costos, GEMEIA está

112 Ver <http://www.on24.com.ar/archivo/33999>

113 Ver http://www.gemeia.com.ar/page/quienes_somos

conformado (al igual que UALEN), por empresas que pertenecen a un mismo rubro, pero cuya oferta se complementa. Asimismo, al igual que UALEN, está conformado por empresas que tenían experiencia exportadora previa, con otras que se iniciaron en el comercio internacional a partir de él.

El grupo está conformado por las firmas Calabro SRL, Carlini & Cía. SRL, José Enrique Lípari, Maquilar SRL, Metalúrgica RT, Olex Global SA, Systel SA, y TBZ SA.

5.2.3 Grupo Exportador de Servicios Educativos (CON ELE)

El grupo exportador constituido formalmente en 2011, es resultado de la confluencia de esfuerzos institucionales vinculados con la enseñanza del idioma español para extranjeros. En particular, de dos esfuerzos específicos. Se asienta, por un lado, en la acumulación y posterior decantación de resultados de iniciativas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que en torno de 2005, convocó a instituciones educativas que tenían oferta de cursos destinados a extranjeros. Pero también, en la existencia de acuerdos entre instituciones educativas, en torno a los programas de formación de docentes en la enseñanza del Español como Lengua Extranjera (ELE), que fueron dictados por el Complejo Educativo Parque de España.

Como recuerda Clarisa Berdún, en aquellos comienzos, “Nosotros dictábamos los cursos para formar docentes en español como Lengua Extranjera... Con amigas y colegas de UCEL, hicimos desde 1993 (en que recibíamos alumnos extranjeros) muchos convenios... Como te decía, en 2009-2010, un Lic. en Ciencia Política, que había vivido varios años en España, casado con una americana, y que enseñaba cursos de español... Nos empezamos a reunir con gente de Derecho de la UNR, con Alicia Nachez, que tiene un instituto privado, con una agencia de Turismo Pampa’s Incoming, con un hostel de la calle roca, y la gente de la Municipalidad de Rosario, a través de la secretaría de turismo.” (Entrevista N° 20 – Clarisa Berdún – Colegio Internacional e Instituto Superior Parque de España)

El Hostel de la Calle Roca, mencionado por Clarisa Berdún, es la Casona de Don Jaime. Y la Ciudad de Rosario, está representada por la Lic. Diana de Vito,

coordinadora del Grupo Exportador, Coordinadora General de Desarrollo de la oferta turística.

Este grupo, desde su formación, ha tenido una intensa actividad, lo que le ha permitido relacionarse con los organismos públicos de la ciudad y la provincia, la Fundación de la Ciudad de Rosario, entre otros.

5.2.4 Grupo Exportador Muebles de Cañada

Nacido al calor de las demandas de la Secretaría de Comercio Interior a un grupo de empresas para que presenten Planes de Exportación que permitan liberar permisos para importar insumos y partes necesarias para la fabricación de muebles, el Grupo Exportador es formado en 2013 por iniciativa y gestiones de la Cámara de la Industria Maderera y afines de Cañada de Gómez (CIMACG, más conocida como “CIMA”), presidida por Luis Izquierdo (Oriental Muebles). El grupo es coordinado por el asesor de Luis Izquierdo, en la firma y en la cámara, donde coordina el Instituto de Capacitación de CIMA, Omar Mirleni.

Ante aquellas demandas y la necesidad de no afectar las importaciones de insumos, surge la “necesidad” de exportar. Pero eso no es algo que el sector pueda hacer con facilidad. Como recuerda Mirleni, “Como este es un sector tradicionalmente orientado al mercado interno, que tiene muy poca experiencia exportadora, porque el tipo de producto, que se fabrica en cañada es un mueble que se conoce como “mueble plano” o “de primer precio” no tiene posibilidades de exportar. Mejor dicho, en el mueble hay nichos de exportación pero que están fundamentalmente vinculados al mueble macizo, que no es el que se fabrica en Cañada. En el mueble plano hay dos competidores muy fuertes tanto en volumen, como en permanencia en los mercados externos, y el precio, que son China y Brasil. Entonces nunca, yo hace 20 años que estoy intentando hacerlo, se puede sostener en el tiempo esa decisión de exportar ese tipo de Muebles... Había una necesidad, que era la de importar insumos... Se aprovechó esto [la Fundación ExportAr] para tener una experiencia...” (Entrevista N° 9 – Omar Mirleni – Oriental Muebles y CIMA).

El grupo estaba compuesto por las firmas Jorge Richezze SA, Oriental Muebles, Muebles Orlandi SRL, La Valenziana, y Herrajes Norte SRL.

NOTA: Al momento de ser entrevistados, el grupo no se encontraba ya en actividad.

TABLA 20 – SÍNTESIS EXPERIENCIAS FCE

Año	Nombre	Referente	Conformación Previa / Ad-Hoc	Actividad
2007	GE UALEN	Alejandro Antonellini	Previa	NO
2008	GE MEIA	Oswaldo Blotta	Ad-hoc	SI
2011	GE Con Ele	Clarisa Berdún	s/d	SI
2013	GE Muebles de Cañada	Omar Mirleni	Ad-hoc	NO

Fuente: Elaboración propia

5.3 Compilando: la base de datos.

La muestra real quedó compuesta por 20 unidades de análisis, (con un mínimo de 2 por cada grupo o consorcio, y un máximo de 4 en algunos casos). La siguiente tabla presenta las UA's que a) pudieron ser contactadas, y b) que aceptaron formar parte de este relevamiento. En negro, por el contrario, pueden apreciarse las celdas que contenían los nombres de los titulares de empresas, referentes de organizaciones, y/o productores que no pudieron ser contactados, o no aceptaron ser entrevistados/as. En este sentido, es necesario reconocer las gestiones de Oswaldo Blotta (Maquilar SRL, GEMEIA), y Alejandro Antonellini (Conforma SRL – UALEN), para inclinar a los restantes miembros sorteados de cada uno de sus respectivos grupos a aceptar participar de esta investigación. Se consignan, también, los números con los que las entrevistas han sido organizadas, para una más clara exposición.

TABLA 21 – LA MUESTRA “REAL” – (NARROWER LEVEL)

CLUSTER TICS ROSARIO	GE UALÉN	APÍCOLA HELVECIA	GE GEMEIA	FRUTILLAS CORONDA	TURISMO S. VIEJO	GE CONELE	GE MUEBLES CAÑADA
1 - Aliter SRL			11 - Carlini y Cía SRL	13 - Valentín Burgos	16 - Comedor La Vieja Estación	19 - Masters idiomas	8 - Herrajes Norte SRL
3 - EVO Sistemas SRL	5 - Conforma SRL	18 - Luis Bonaza	10 - Mquilar SRL			20 - Colegio P. España	7 - Jorge Richezze SA
4 - MS Technologies SA	6 - José L. Pozzi SA		12 - Olex Global SA	14 - Alfredo Román	15 - Complejo Lo Jorge		9 - Oriental Muebles
2 - Oxen SA		17 - Saúl Schaller					

Fuente: Elaboración propia

En base al guión diseñado, se realizaron 20 entrevistas que fueron grabadas, desgrabadas (ver **Anexo 3**), y a efectos de realizar el correspondiente análisis

de contenido, y la búsqueda de convergencias y divergencias, y de patrones entre teoría y evidencia, se construyó una **Matriz de Datos (ver Anexo 5)**, compuesta por dos secciones principales: **una primera**, que condensa la información que permite identificar el caso (las UA's) por número de entrevista, programa, nombre del grupo asociativo o exportador, año de formación, ciudad de radicación, sector y empresa; **una segunda**, que ordena la información recolectada en torno a los **tópicos deseables de discusión**.

5.4 Desarmando y Rearmando los datos.

Para lograr los objetivos de este trabajo, el análisis de la evidencia relevada debe permitirnos determinar en primer lugar, si en efecto, la motivación para cooperar de todos los empresarios y/o productores (o al menos una sólida mayoría) es o no la supuesta por el modelo del NIER. En segundo, si en ausencia de evidencia de elección racional institucionalmente estimulada en un número significativo de casos puede determinarse en su lugar la presencia de motivaciones alternativas que podrían ayudarnos a entender por qué las/os entrevistadas/os han decidido cooperar, por referencia a modelos causales conocidos.

En los apartados anteriores se han explicitado tanto la estructura de la entrevista, así como los tópicos que se ha pretendido abordar durante su aplicación con productores y/o empresarios que integran la muestra. Se ha reconocido también que las fases de interpretación de los datos y conclusiones toman como base, siguiendo la propuesta de Yin (Gráfico 3), los datos relevados, organizados (base de datos), desarmados y rearmados de forma tal de servir a este propósito. Y finalmente, que el proceso analítico a seguir, denominado *pattern matching* (o *process tracing*) buscará establecer los vínculos entre evidencia y teoría, con miras a determinar la/s motivaciones principales reconocidas en cada caso.

En primer lugar, se presentarán aquí algunas **consideraciones generales** sobre las entrevistas conducidas con productores y/o empresarios. En segundo lugar, se presentarán los datos obtenidos de al menos dos maneras. Una primera, que organiza la evidencia de manera que pueda ser contrastada con

los supuestos del NIER. Una segunda, que organiza la evidencia de manera que puedan contrastarse con las alternativas aquí consideradas.

5.4.1 Desarmando y rearmando los datos: consideraciones generales en torno a las entrevistas con empresarios y productores.

Las entrevistas desarrolladas entre mediados de 2014 e inicios de 2015, permiten formular algunas apreciaciones generales. Algunas de carácter contextual, otras con mayor significación. Algunas son más evidentes en un programa que en otro; otras, los atraviesan a ambos. Es necesario presentarlas aquí, para dar lugar luego a la presentación de la evidencia de manera que pueda establecerse el punto de referencia sobre el cuál descansa el análisis de los temas de interés de este trabajo: la decisión de cooperar que han tomado estos empresarios y/o productores, y la caracterización del contexto decisorio en el que ocurrió.

La primera de estas apreciaciones generales, se relaciona con la disponibilidad y accesibilidad de la información básica que ambos programas generan. Mientras el FCE publicita los datos de contacto de todos los grupos *que considera* activos, de las empresas que los componen, e informes anuales del desempeño global del programa, esta información no está disponible de igual modo en el SPL. ¿Cómo se relaciona esto con este trabajo, y las entrevistas llevadas a cabo? Pues bien, ha sido una tarea harto trabajosa la de poder dar con datos ciertos, y propiciar luego los contactos, con los miembros de los grupos asociativos del SPL. La única excepción, claro está, la constituye el Cluster TIC's Rosario. Quizás obedezca al sector en el que se desenvuelven de empresas que le dan vida. O quizás, a que en 2008 se constituyeron como una Asociación Civil, que a la vez desempeña tareas propias de una organización gremial empresarial, y que año a año ha asociado a nuevas empresas. En algunas ocasiones (fundamentalmente mientras la Lic. Natalia García estuvo vinculada al programa) esta situación pudo ser salvada. En otras, mucho trabajo paciente, y buenas dosis de suerte, hicieron posible que los casos de la muestra seleccionada (cuidadosamente construida en base la búsqueda de variación espacial, temporal y sectorial) pudieran ser contactados

y relevados. En estudios de naturaleza diferente, estas limitaciones son muy frecuentes, pero también más sencillo es reemplazar las unidades de análisis a observar (casos).

Una segunda, se relaciona con aquella, y **tiene que ver con las formas en que los organismos consideran a los grupos como activos**. Cinco de los ocho grupos cuyos miembros fueron entrevistados, no se encuentran en actividad en 2014 (ver Tablas 19 y 20). En algunos casos, llevan sin actividad un tiempo importante. Al intentar confirmar la información de que se disponía, se consultó al SPL a inicios de 2015, (programa este en el que tres grupos de los cuatro se encuentran en dicha situación). La respuesta del Programa, enviada por mail por Matías Davini¹¹⁴, contemplaba a esos tres grupos (Apícola Helvecia, Frutillas de Coronda y Turismo Sauce Viejo) como activos. El Caso del Cluster TIC's Rosario es algo paradójico en ese sentido. Si bien continúa activo como grupo más allá de terminado el vínculo con el SPL (cosa deseable, por cierto), figuran en la base provista por el organismo dos "grupos" diferenciados: Cluster TIC's Rosario, y Cluster TIC's Rosario II. No son dos grupos diferentes. Son en realidad dos PTA financiados por el organismo. Y esos PTA ya han finalizado. Hace mucho tiempo.

La situación con el FCE es diferente, pero no escapa a esta preocupación por información desactualizada. En entrevistas con empresarios, y en entrevistas con informantes claves, se pone en evidencia que hay grupos que se presentaron en el pasado al Programa, que luego dejaron de funcionar como tales, y algunos ex miembros (y/o el coordinador) forman con algunas incorporaciones y algunas bajas respecto de aquel, un nuevo consorcio. Algo perfectamente posible (e incluso deseable en algún sentido), puesto que las experiencias no son análogas en todos los casos. Lo curioso, es que ambos consorcios (el viejo, ya caído como tal) y el nuevo, figuran aún en el sitio de las fundaciones que lo llevan adelante. La cuantía de los casos en los que la información está desactualizada, ciertamente, es menor.

114 Comunicación personal (mail institucional) 06/02/2015

Una tercera, alejada ciertamente de los objetivos de este trabajo, **se relaciona con los resultados de los Planes de Trabajo o los Proyectos presentados ante los organismos**. La distancia que hay entre lo que se dice que se hará con el financiamiento obtenido, y lo que los grupos reconocen haber hecho, es muy grande en algunas experiencias. En concreto, **en el SPL ninguno de los 4 grupos entrevistados logró realizar los objetivos de su PTA**. En este aspecto, ni siquiera lo logró el Cluster TIC's Rosario. Como lo recuerda Oscar Niss, "Cuando nos reunimos para discutir el instrumento de SEPYME, el organismo nos <obligaba> a pensar un objetivo específico (producto) que no estaba en nuestra idea inicial. La deliberación duró 3 o 4 meses. Este programa apoya más que nada industria tradicional (así está pensado), donde gente se junta porque produce distintas partes, y entre todos arman un determinado producto. En nuestro sector, eso es bastante atípico. Si desarrollábamos un producto asociativo, podíamos contar con otro apoyo. Ese producto fue un software para municipios. Y durante otros 6 meses más, deliberamos entre los 7 iniciales, cómo nos íbamos a asociar para lograrlo... Se nos fue el año 2007 deliberando la forma asociativa específica, y en 2008 elaboramos otro proyecto con SEPYME, que consistía en armar un aula de capacitación para el grupo." (Entrevista N° 1 – Oscar Niss – Aliter SRL).

Nuevamente, **el caso del FCE es algo diferente** en el siguiente sentido: mientras que las asistencias a las ferias, o el diseño y puesta en línea de un sitio web son considerados objetivos en sí mismos, **los grupos cuyos miembros han sido entrevistados han logrado aquellos objetivos** que se plantearon (y le plantearon a las Fundaciones ExportAr e ICBC) **al menos parcialmente. Sin embargo, en términos de negocios internacionales** (que ciertamente dependen de tener un sitio web de contacto en varios idiomas, de asistencias a ferias y/o misiones comerciales, de gestión y seguimiento de los contactos para desarrollar nuevos negocios), **los resultados han sido muy magros**. Quizás UALEN y GEMEIA sean, aún en este último sentido, casos más exitosos que GEMCA y CONELE. Las empresas que lo componen tienen una presencia internacional más sostenida (la tenían, de hecho, previo a la conformación del Consorcio), y siguen haciendo negocios internacionales (con

América Latina, fundamentalmente, aunque hay excepciones). En opinión Alicia Nachez (CONELE), “El CONELE (Conglomerado Exportador de Español como Lengua Extranjera) trabajó mucho... En misiones comerciales... Yo nunca conseguí un acuerdo... Era la única pequeña...” (Entrevista N° 19 – Alicia Nachez – Master Idiomas). Luis Rusconi (GEMCA), lo expresa de este modo: “Es muy complicado exportar, es muy difícil desde la condición de nuestro país. No se sumaron más miembros, no se fue ninguno. Sabíamos que a la paridad cambiaría de Brasil y los volúmenes, exportar iba a ser a pérdida. Era muy difícil llegar con esos valores. Si hubiera una devaluación, quizás. Pero el que devaluó fue Brasil. Es muy difícil vender muebles afuera...Teníamos la obligación de exportar para nivelar la balanza de pagos...” (Entrevista N° 7 – Luis Rusconi – Jorge Richezze SA).

Una cuarta se relaciona más directamente con nuestros objetivos. Se ha señalado ya que desde un punto de vista lógico, la evidencia nos permite cuestionar la creencia en que han sido los programas SPL y FCE los que han hecho *emerger* la cooperación que encontramos en la base de la conformación de estos grupos asociativos o exportadores. Hemos señalado también, que de acuerdo a la información suministrada por los propios organismos que los gestionan, en torno del 15% de los grupos se había conformado previo a tomar contacto con ellos. En esta muestra, sin considerar el caso de CONELE (no podemos determinar si los convenios desde 1993 entre UCEL y el Colegio Internacional e Instituto Parque España para la enseñanza del español como Lengua Extranjera constituyen suficiente antecedente o no al respecto), tres de los ocho grupos ya existían previamente (en alguna versión de ellos, aunque luego sufrieron modificaciones en su composición antes, durante y después de aplicar a sus respectivos programas). Si incluimos a CONELE, entonces tendríamos a la mitad. Ciertamente, al no controlar previamente esta variable, y habiendo sorteado los grupos de los que se extraerían las unidades de análisis a observar (casos), **un resultado posible es que los grupos conformados previamente estén sobre representados**. Aún reconociendo esto, importa realizar esta mención.

5.4.2 Desarmando y rearmando los datos: una historia.

Hemos presentado en los capítulos 1 y 2 la conexión existente entre las medidas de política que promueven la cooperación entre empresas y el NIER; conexión ésta que nos permite afirmar que en lo esencial, aquellas medidas se reducen a estimular el autointerés de los agentes, haciendo más atractivo en términos económico-financieros el curso de acción cooperativo. Finalmente, aunque hemos cuestionado que ese estímulo sea *la causa* de las decisiones cooperativas, **se ha reconocido aquí que el autointerés tiene un lugar en la explicación de la cooperación, pero no es la explicación de la misma.**

A partir de la evidencia recolectada en las entrevistas con empresarios y/o productores, **podemos reconocer el papel que el autointerés juega en la explicación de las decisiones cooperativas.** Y puede ser reconocido en los dos niveles sugeridos por Robert Yin: en el *broader level* (a nivel de las experiencias, sean grupos asociativos o consorcios) y en el *narrower level* (a nivel de los empresarios y/o productores).

En el *broader level* (grupos), **lo que se advierte es que en la mayoría de las experiencias es notable el reconocimiento de un interés que se presume compartido, una necesidad compartida.** Pero ciertamente, ha adquirido en el plano discursivo al menos, una cierta relevancia, que el interlocutor de los entrevistados no debiera pasar por alto. A continuación se sintetizan para las distintas experiencias, las formas que en las entrevistas ha aparecido esa necesidad o interés compartido:

TABLA 22 – INTERESES COMUNES Y/O NECESIDADES COMPARTIDAS

Experiencia	Testimonios	Observaciones
CLUSTER TIC'S ROSARIO (SPL)	<p>"Sabía de la existencia del Polo Tecnológico en Rosario... Quise participar, pero el polo no tenía mecanismos fáciles para integrarse como socios... Existía una cámara CEIL. Me quise asociar, pero no era lo mío... Era más una cámara para los vendedores de insumos que para nosotros. Un día veo una publicidad en el diario... del FONSOFT (2006) ¿Conoces?... Y me llamó la atención que el Estado tenía políticas para el sector. Me interesaba sumarme a un ámbito que nos nuclea como empresas de software... Tener precios de referencia, por ejemplo, porque cada quién cobraba lo que se le ocurría" (Entrevista N°1 – O. Niss – Aliter SRL).</p> <p>"Esto agrega valor a las empresas... Tenía que ver con la repercusión que en el ámbito sectorial había tenido el CLUSTER. Este sector, y esto fue una actividad exclusiva del Cluster, el hecho de trabajar asociativamente potenció algo que hubiera sido imposible, como la interacción con lo público, que permitió ser un sector promocionado en la Provincia... Sólo fue posible a</p>	<p>Aunque abordado de distintas maneras, en la base del proceso de surgimiento de la experiencia, hay una necesidad de representación de intereses. Otro denominador común adicional, explicitado por los entrevistados, es una cierta disconformidad con la experiencia del Polo Tecnológico de Rosario. Un tercero, es la común pertenencia del grupo original a la Universidad Tecnológica Nacional (Regional Rosario). El promotor de la iniciativa, Oscar Niss, acudió a viejos compañeros y conocidos de la UTN que se desempeñaban en el sector, del que surgió</p>

	<p>través del trabajo conjunto... Ninguna empresa lo hubiera logrado..." (Entrevista N° 4 - C. Niemann - MS Technologies SA)</p>	<p>el "grupo potencialmente cooperador". Algunos permanecieron y otros no.</p>
<p>GE UALEN (FCE)</p>	<p>"Nosotros hacemos escapes para autos de carrera... En 2001 – 2002 fui a una feria en EE UU, en Indianápolis... En ese tiempo, en 2001, estábamos afuera con el uno a uno...Yo me quedé con un contacto, encargado del comercio exterior, un francés... En 2005 ellos vienen a una feria en la que nosotros participamos... En el predio ferial, cerca de la Facultad de Derecho... Ellos vinieron con un stand... La Feria de ellos se llama PRI (Performance Racing Industry) Trade Show... Y yo me contacté en 2005 con gente conocida de Rosario, que están en el rubro de partes para autos de carrera, y surgió la idea de ir a la feria... Así fuimos, 7 u 8 empresas. Fuimos a la nuestra... Allá alquilamos dos espacios, en un lugar secundario... Hicimos algunos contactos, nos entusiasmos. Habíamos hablado con gente del ministerio de la producción de Santa Fe, para que nos apoyaran para participar de esta feria. No se podía, nos dijeron, porque había trámites para los que no daban los tiempos. Eso fue 2005. En 2006, ya sí pudimos conseguir apoyo; nos vinculamos con la fundación ExportAr, que logramos que subiera a esta feria a la categoría de ferias que apoyaban" (Entrevista N° 5 – A Antonellini – Conformar SRL).</p> <p>"Con algunas empresas fabricantes de autopartes de competición, a través de una invitación de gente de EE UU de participar en una Exposición Internacional (hasta hoy, la más grande del mundo)... Y bueno, por esfuerzo propio, decidimos formar un pequeño grupo como para participar, interconectados..." (Entrevista N° 6 – J.L. Pozzi – Ing. Pozzi SA)</p>	<p>El interés común de participar en ferias internacionales, es reforzado por una también común pasión que comparten los entrevistados: la pasión por los autos de carrera. Las oficinas de ambos están repletas de cuadros dedicados por pilotos muy afamados.</p>
<p>GEMCA (FCE)</p>	<p>"Se designó un "gerente", ajeno a las empresas, que trajera las iniciativas, activara todo... Algunos de los temores eran no superponerse en la oferta, todo por la necesidad de salir a cumplir con "esta obligación impuesta" de exportar... Teníamos la obligación de exportar para equilibrar la balanza de pagos..." (Entrevista N° 7 - L Rusconi – Jorge Richezza SA)</p> <p>"Para ser honesto, el tema del Consorcio de Exportación, en este caso, tuvo... yo te diría, una sola motivación. Que fue, tratar de simular una respuesta a los aprietes (en el buen sentido de la palabra) que teníamos por aquel entonces de la Secretaría de Comercio... por el tema de... Es decir, a la mayoría de las fábricas, si no comprometían un Plan de Exportación, no les aprobaban importaciones." (Entrevista N° 9 – O Mirleni – Oriental Muebles)</p>	<p>La necesidad compartida de empresas del sector, e interpretada por la Cámara que los nuclea, era la de ofrecer respuestas a las demandas de la Secretaría de Comercio Interior de presentar planes de exportación, que contribuyeran a equilibrar la balanza comercial, y con ella, las reservas del BCRA.</p>
<p>GEMEIA (FCE)</p>	<p>"No es que nos metimos en el grupo porque estábamos desesperados... Ya exportábamos, pero vimos que había muchos beneficios, cómo no nos íbamos a meter... Si no fuera por el grupo, no podes hacer tantos viajes a distintos países..." (Entrevista N° 10 – O. Blotta – Maquilar SRL)</p> <p>"Lo que se quiso hacer fue potenciar el comercio exterior... Creo que el grupo es una herramienta para disminuir los costos de inversión que tiene viajar al exterior..." (Entrevista N° 11 – P. Carlini – Carlini & Carlini SRL)</p>	<p>Las expectativas de los empresarios entrevistados que hoy forman GEMEIA, que ya tenían además una experiencia exportadora, es incrementar los negocios internacionales, al menor costo posible.</p>
<p>FRUTILLAS CORONDA (SPL)</p>	<p>"Al productor chico que opción le queda? Esperar a que la industria le acepte la fruta, el plazo del pago, y las condiciones.... Todo... Vos vas entregando entre septiembre y diciembre... Te pagan el 50% en esa época, pero en Febrero o Marzo te pagan el otro... Vos no podes hacer lo mismo con el del gasoil, fertilizante, los trabajadores, el del cajón.... O te endeudas y sos muy ordenado, o ese esquema te lleva a un desfinanciamiento.... La idea era juntarse para tratar de evitar todas esas cosas..." (Entrevista N° 13 – V. Burgos – Productor)</p> <p>"El mercado en sí es siempre el mismo problema. Cuando hay fruta no vale, cuando no hay, gana el productor. El que gana siempre es el intermediario.... Gana más el transportista, el verdulero... Siempre fue el mismo problema... En ese momento, la idea era juntarse para tratar de vender lo mejor posible... En el mercado, pero también en la fábrica, no sabes cuando dejas la mercadería a cuánto te lo van a pagar... Especulan con cuanto entra... Y te lo pagan al año siguiente... Entender el mercado y tratar de funcionar dentro, es difícil..." (Entrevista N° 14 – A. Román – Productor).</p> <p>"Era Un grupo de cabañeros (luego las guarderías), que vieron la necesidad de agruparse porque iba creciendo turísticamente Sauce Viejo. Y ahí, yo entro en ese grupo ya armado... el grupo asociativo, digamos... entendimos lo que era el grupo asociativo, nace cuando llega esta propuesta de la SEPYME, de que nosotros podíamos hacer una serie de acciones... que eran beneficiosas</p>	<p>La realidad de los productores de frutillas es descrita en términos muy similares por los productores: condiciones impuestas por las fábricas que industrializan el producto, y niveles altísimos de incertidumbre (no sólo para producir, sino para tener precios de referencia), que se suman a plazos de pago muy difíciles de sostener. La necesidad compartida era la de saltar el cerco impuesto por las industrializadoras e intermediarios, y en base a volumen, mejorar el poder negociador con esos u otros actores, llegando a nuevos mercados.</p> <p>En un momento muy bueno para el sector de turismo de proximidad, con la recuperación de la buena pesca que caracteriza la zona, la necesidad giraba en torno a la promoción del potencial</p>

<p>TURISMO SAUCE VIEJO (SPL)</p>	<p>para la asociación... Y nos metimos..." (Entrevista N° 15 – A.M. Ferrer – Cabañas Lo Jorge).</p> <p>"Y con una actividad como el turismo regional (el de Sauce Viejo), de escapada, que estaba en apogeo, en desarrollo. Era bien especial.... Era un inicio, había que crecer sí o sí..." (Entrevista N° 16 – M. Williner – Parador la Vieja Estación)</p>	<p>turístico de la zona; y más propiamente, de hacerse de los recursos para llevar adelante acciones de promoción, y para formar recursos humanos en atención al turista. Esto último, al menos, compartido por los entrevistados, que en nuestras conversaciones reconocen que no era un objetivo central para todos los involucrados.</p>
<p>APÍCOLA HELVECIA (SPL)</p>	<p>"Claro, ya veníamos trabajando desde los comienzos de Cambio Rural... Yo tengo un concepto... Si uno pretende que un emprendimiento sea viable, uno necesita de la capacitación idónea y permanente,...Sino, no tiene futuro. Por eso cambio rural... En mí, siempre hay una vocación de crecer, de mejorar... Esa fue mi idea, de llevar colmenas a la isla, la idea del proyecto..." (Entrevista N° 17 – Saúl Schaller – Apicultor)</p> <p>"Básicamente nosotros estábamos trabajando desde 2001, con muchas dificultades en la cadena de comercialización... Por suerte uno se conoce con todos los apicultores de la zona, somos pocos... Más allá de capacitarse, uno se recuesta en los que saben... Nosotros los jóvenes fuimos invitados a alguna reunión, invitado por ellos... Y acceder a un técnico que nos ayude... Pero a mí, en lo personal, lo principal era capacitarme, aprender de los técnicos... Hubo un antes y un después del Pro Api en Argentina... Cuando aparecen estas normas técnicas, cambió todo, con las técnicas de manejo modernas..." (Entrevista N° 18 – L. Bonazza – Apicultor)</p>	<p>Al menos entre los entrevistados, el propósito común es la búsqueda de nuevos saberes a través de la capacitación y el acompañamiento "de los que saben", como el Ing. M. Spontón, referente del INTA que los coordinaba en el Programa Cambio Rural, y Coordinador luego del Grupo en el SPL.</p>
<p>CONELE (FCE)</p>	<p>"Yo entré por qué? Pertenecer al grupo a mí me da prestigio académico... Si me eligen junto a Universidades, me ponen a mí en un lugar de "este lugar tiene un respaldo serio"... Me importa más que lo económico... Económicamente yo me manejo mejor, más fácil... Yo puedo ser mucho más flexible que ellos... Más que prestigio académico, visibilidad... Era importante la cuestión de la visibilidad, que es lo que está fallando... Ahora vamos a tener página web..." (Entrevista N° 19 – Alicia Nachez – Master Idiomas)</p> <p>"En lo que estábamos todos de acuerdo es que Rosario se instalara como un centro de enseñanza de Español para extranjeros... Nos reuníamos también con la gente de la Fundación Rosario... Porque claro, ir a las ferias de Turismo idiomático, cuesta mucho dinero.... Ninguna tenía caudal de dinero para destinar a ello... Sin apoyo, no era posible... Es básico que Argentina salga afuera en conjunto..." (Entrevista N° 20 – Clarisa Berdún – Colegio Internacional e Instituto Superior Parque de España)</p>	<p>La pretensión compartida por las entrevistadas es la de posicionar a Rosario como un centro especializado en la enseñanza del Español como Lengua Extranjera (ELE), a la altura no sólo de Buenos Aires, sino de Santiago de Chile, o Lima (centros desarrollados en la última década, que en opinión de A. Nachez de Master Idiomas, son "muy competitivos"). El apoyo de los entes de turismo de Rosario y la Provincia de Santa Fe, generaron la "necesidad" de ofrecer los servicios educativos junto con los más propiamente turísticos, que motivaron la inclusión de una agencia de viajes y un hostel.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En el *narrower level* (al nivel de las UA's observadas, los casos), podemos identificar que ese interés común, esa necesidad compartida, se expresa en cada caso, en su particularidad. Ello obedece a la invitación a **identificar una o más cuestiones que cada socio/a, gerente, o productor han considerado al momento de decidir cooperar (EJE 11)**.

El primer ingreso que hacemos a la cuestión adquiere el formato de pregunta abierta, orientada a buscar volumen de información, y reacciones espontáneas al disparador. Los ejes 12 y 13 complementan este abordaje, y se consignan más adelante. Los resultados se presentan a continuación, sugiriendo una predominancia de cuestiones relativas a la **conveniencia, oportunidad,**

ventajas, beneficios: términos todos que remiten al universo de imágenes, representaciones, y sentidos vinculados con el cálculo auto interesado.

TABLA 23 – CUESTIONES CONSIDERADAS AL MOMENTO DE DECIDIR COOPERAR

Entrevistado/a	EJE 11 Cuestiones o factores considerados al momento de decidir
O Niss	" Confianza, e ideas afines sobre el sector en Rosario fueron decisivas..."
L Brasseur	"Uno se imagina que en la misma situación de nos estaban otras empresas chicas. Nos interesaba saber qué tecnologías manejaban otras empresas , para complementarnos ante cambios o necesidades de los clientes."
R Beccares	"Ehhh... No, mira... Fue simplemente tratar de sumarnos a algo que era muy chiquitito que vimos que podía tener una llegada... Una llegada política... Y luego se hicieron... Juntarnos para ver juntos cómo podíamos avanzar, sin ninguna meta especial... Luego se dieron varias cosas, muy beneficiosas..."
C Niemann	"Creo que al margen de la empresa en sí misma, la necesidad es el agrupamiento...Lo común, los intereses comunes... En la región existe un Polo Tecnológico, ahora desvirtuado... En una etapa anterior, como directivo, participé del Polo... Fue frustrante... Quizás su espíritu fundacional pueda recuperarse alguna vez... Nosotros producimos mucho conocimiento... Sin estar superpuestos, en aspectos de competencia, si se abordara grupalmente, sería mucho más beneficioso. Desde esa experiencia, la decisión fue "vamos a ver"... El Cluster recogió a empresarios que formaron parte de esa experiencia... "
A Antonellini	" Entre los pro, el grupo nos daba poder para negociar con provincia y nación de una manera que sólo no habríamos podido. Logramos que la feria de nuestro interés fuera incluida entre las apoyadas. Se sumaron más empresas a nuestro stand. Era apostar al futuro. Te repito, viví afuera, viaje mucho por Europa, y soy bastante inquieto. Tengo nuevas expectativas todo el tiempo, tratando de hacer cosas nuevas. Llámalo mente amplia. Hugo Bini, rosarino, preparador de motores, me dijo ante mi primer experiencia, que los norteamericanos son tan humanos como nosotros, que no me preocupe. Teníamos que ser capaces de vender afuera, no tenía ningún miedo. "
JL Pozzi	" El interés de crecer, fundamentalmente... Y también el hecho de lograr un avance, una mejora técnica, de nuestros productos, compitiendo a nivel internacional... Saber donde estábamos parados, y qué podíamos hacer (hasta donde uno puede en este país, fabricar productos de calidad internacional, conocidos en el mundo). Me di cuenta que la industria argentina puede... La capacidad técnica de los rr hh argentinos... Quizás en materiales tenemos algún problema... Pero el hombre argentino, en todo el mundo, es muy reconocido".
L Rusconi	" La necesidad de exportar , y que alguien te trajera ideas para poder hacerlo."
S Giuva	"Nos sorprendió que nos vengan a buscar a nosotros. Nos gustó que nos hayan tenido en cuenta. Saber que creen que podemos apoyar, o necesitan algo, o podemos gestionar algo como proveedores de ellos, y podemos ayudar. Nosotros creíamos que le podíamos sacar otro provecho."
O Mirieni	"Para serte honesto, el tema del Consorcio de Exportación, en este caso, tuvo... yo te diría, una sola motivación. Que fue, tratar de simular una respuesta a los aprietes (en el buen sentido de la palabra) que teníamos por aquel entonces de la Secretaría de Comercio... por el tema de... Es decir, a la mayoría de las fábricas, si no comprometían un Plan de Exportación, no les aprobaban importaciones..."
O Blotta	"No es que nos metimos en el grupo porque estábamos desesperados... Ya exportábamos, pero vimos que había muchos beneficios, cómo no nos íbamos a meter. "
P Carlini	"La persona encargada de ventas que teníamos, no le daba importancia al grupo... Cuando ingreso en 2010, se le empezó a dar más importancia, y el grupo comenzó a tener otra dinámica... Antes no se tenían tantas reuniones... Y empezamos a participar en ferias con más frecuencia... Se dinamizó mucho el grupo... No sólo en el mercado externo, sino también en el interno."
M Brusco	"Primero, la posibilidad de compartir y sumar ideas en un grupo de empresas dentro de un mismo rubro... Uno aprende de las experiencias de los otros. La posibilidad de tener más llegada al exterior, haciendo un ahorro de costos... "
V Burgos	"Los factores climáticos no los podes manejar... Planificaste tu producción, invertiste y el clima decide... Yo decía que la solución era agruparse... No para comprar, porque comprar juntos no producía grandes diferencias. Pero si había una posibilidad para poder agruparse para las ventas, aumentando la producción, mejorando precios y plazos de cobro, y no depender de las industrias compradoras locales... Queríamos congelar nuestra fruta, conservarla nosotros, y venderla nosotros a otros actores... Para el productor chico es más fácil terminar la cosecha, armar el pedido, y que venga el transporte... Pero al llegarte la liquidación te dicen "tuve que tirar tanto"... Y todas esas cuestiones son un problema, que el productor grande no tiene... Y no todos los chicos lo veían... Esa era un poco la idea. Superar alguno de estos problemas... Esa es la idea de juntarse... En lugar de 50 mil kgs., tendríamos 500 mil... otro poder... Pero bueno, no estaba firme la decisión entre todos los miembros del grupo... Basta, hasta acá llegamos... Porque mercado hay... Una pena... Había mucho para hacer..."
A Román	" El crecimiento en experiencia, y cómo te contaba antes, me quedaba una incógnita... Quería saber de qué trataba unirse. Y creí que iba a funcionar. Creo que ese año había sido el año del cooperativismo, había muchas historias de gente que se había unido, y habían tomado un poco de fuerza... Quizás también íbamos a tener un poco de respeto... "
AM Ferrer	"Para mí, cuando cualquier propuesta de este tipo de proyectos, veo la posibilidad de adquirir cosas que optimicen el laburo y la calidad del turismo... Íbamos a ferias, y no teníamos como mostrar lo que hacíamos, lo que teníamos... No había manera de llegar a nada sin estas cosas (gazebo, Tv, cañón, pantalla, etc...). Y a mí, en lo personal, la cuestión de la capacitación es algo que me obsesiona... En ese momento, no había mucho interés en aprender, en formarse... No había gente que quería estudiar turismo..."

	La atención al cliente, los que nos prestan servicios a nosotros... En aquel entonces, muy poco... Hoy tenemos 20 guías de pesca capacitados, idóneos, para atender al cliente... SEPYME nos permitió traer esas capacitaciones...
M Williner	"El convencimiento de que había mucho más para ganar que de perder... Esta cuestión de que uno parte del convencimiento de que a partir de la ayuda mutua, el crecimiento o el avance va a ser mucho mejor... Había muchos emprendimientos nuevos, estábamos en esa situación como inicial... Y más allá de cómo resultara, había más para ganar que para perder... Yo lo tuve siempre claro... También creo que encontraba una satisfacción en hacerlo... Esto de ser promotor, articulador de ciertas cuestiones me generaban una satisfacción personal... Donde uno encontraba cierto placer en hacerlo... Y en el fondo... a futuro... Siempre ha estado el mismo objetivo: cualquier movimiento de actividad comercial o de servicio que sume a Sauce Viejo, va a sumar valor a mi esquina... "
S Schaller	"La unión... Uno supone que cuando trabaja agrupado (Yo pertenezco a 4 o 5 cooperativas), uno tiene ventajas... Beneficios... Tengo un gerente que comercializa adentro y afuera... Tengo un asesor técnico... Uno se siente respaldado por una estructura que provee la cooperativa... El contacto con el laboratorio, los auditores... Nosotros compramos insumos en cantidad, por lotes, y nos mandan pruebas... Hacemos el chequeo previo, y si funciona (hay que rotarlo, para que no se acostumbren), nos mandan una carga para todos... Eso, estando sólo, no hubiera sido posible... En lo que me compete, estaré siempre cerca de los grupos, dentro de los grupos..."
L Bonazza	"Pero a mí, en lo personal, lo principal era capacitarme, aprender de los técnicos... Hubo un antes y un después del Pro Api en Argentina... Cuando aparecen estas normas técnicas, cambió todo, con las técnicas de manejo modernas..."
A Nachez	" Pertenecer al grupo a mí me da prestigio académico... Si me eligen junto a Universidades, me ponen a mí en un lugar de "este lugar tiene un respaldo serio"... Me importa más que lo económico... Económicamente yo me manejo mejor, más fácil... YO puedo ser mucho más flexible que ellos... Más que prestigio académico, visibilidad... Un Consorcio de Exportación, en teoría, no lo forma cualquiera..."
C Berdún	"En lo que estábamos todos de acuerdo es que Rosario se instalara como un centro de enseñanza de Español para extranjeros... Nos reuníamos también con la gente de la Fundación Rosario... Porque claro, ir a las ferias de Turismo Idioma, cuesta mucho dinero.... Ninguna tenía caudal de dinero para destinar a ello... Sin apoyo, no era posible... Es básico que Argentina salga afuera en conjunto.... Ser útiles a la sociedad, instalar a Rosario, y ganar dinero, para sostener a las instituciones..."

Fuente: elaboración propia

A partir de este recorte efectuado de los testimonios, tratando primero de identificar intereses o necesidades comunes primero, y luego los factores o cuestiones consideradas por cada socio/a, gerente o productor al momento decidir cooperar, **podemos vernos tentados a suscribir sin más que dichos intereses o necesidades compartidas** (a nivel del grupo), y **su singular expresión en la reconstrucción de cada entrevistado/a** para el caso individual, **causan** la cooperación. **Es posible construir un relato en ese sentido; y adecuadamente ordenada la evidencia, es posible apuntalarlo de manera convincente.** Más aún cuando 15 de los 20 entrevistados han respondido que su convicción actual se ve reflejada de mejor manera por la expresión "Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes" (la opción más preferida entre las provistas en el **EJE 14**, como se presenta en la Tabla 24).

TABLA 24 – OPINIÓN ACTUAL RELATIVA A LA COOPERACIÓN

EJE 14 ¿Cuál de estas afirmaciones expresar mejor su opinión actual?	Absoluto	Relativo
Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes	15	75%
Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores	4	20%
Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.	1	5%

Fuente: elaboración propia

Por necesidad o convicción, es la alternativa por la que han optado para explicar (y explicarse) qué es lo que hacen, y porqué es que lo hacen, los organismos que gestionan el SPL y el FCE. Pero **ya no sólo en las tempranas etapas del ciclo de políticas** (A. VILLANUEVA, 1993:15 y ss.), como hemos señalado aquí en el capítulo 1, **sino también al considerar e interpretar lo hecho, sus logros**, y lo que queda pendiente.

En efecto, para el SPL en la revisión anual de 2013, **son un conjunto de problemáticas comunes, de restricciones** (amén de los matices sectoriales y regionales), **las que comparten las MiPyMEs “en virtud de su tamaño”, y que caracterizan la problemática** sobre la que apunta a intervenir el Programa. La estrategia, entonces, es “promover el establecimiento de asociaciones verticales (a lo largo de la cadena productiva) y horizontales (en el mismo eslabón de la cadena) entre MiPyMEs, para resolver estas restricciones comunes y difíciles de afrontar en forma individual” (PNUD, 2013:5). El **medio por excelencia** para generar aquellas articulaciones entre firmas “que no ocurren por generación espontánea”, **es el apoyo técnico, y fundamentalmente, económico-financiero.**

Por su parte, en el libro que reseña la experiencia del FCE desde 1998 hasta 2010, los responsables de la Fundación ICBC proveen una fundamentación para la intervención análoga a la reseñada en el apartado anterior. La Rectora de la carrera de Comercio Exterior de la Fundación, Rossana Bella, y el Director del Instituto para el Desarrollo de los Consorcios de Exportación, Elvio Baldinelli, en el prólogo y la introducción respectivamente, establecen los vínculos entre valor agregado a la producción, la capacidad de exportación, el desarrollo de un país, y el nivel de vida de su población (BALDINELLI, 2010:7). La necesidad de exportar bienes diferentes a las materias primas es el último de los supuestos que reconocen, antes de determinar que los niveles de

exportación son bajos en nuestro país (ídem:15-27), y que las PyMES tienen un aporte que realizar a la problemática. De allí que “El hecho de trabajar juntas, en grupos o consorcios, permite disminuir los costos de asistencias a ferias y exposiciones, y simplifica la selección de los mercados posibles...[pero] Debido a que ni en la Argentina ni en otros países es fácil quebrar la natural resistencia que las firmas tienen en asociarse, ambas instituciones han estimulado la formación de grupos financiando parcialmente los honorarios de la persona que coordinará sus esfuerzos” (ídem:37-39).

Sea que las MiPyMEs tengan problemas (restricciones) comunes que pueden superar asociándose, pero que ello no sucede espontáneamente; sea que tengan beneficios potenciales derivados de su contribución al aumento de las exportaciones de bienes industriales y servicios, pero que su “natural resistencia a asociarse” les impide disfrutar, el incentivo para que cooperen (y formen Grupos Asociativos y/o Consorcios de Exportación) **es el único medio** para que aquellas restricciones sean superadas, y para que aquellos beneficios sean una realidad. Una vez presentado, puesto a disposición, el **estímulo económico hace su trabajo**: que todo aquello que es *bueno, deseable, conveniente en si mismo pero que no sucede ni espontánea ni naturalmente, finalmente ocurra.*

Así es como entendemos que **las instituciones son el medio que tenemos para cambiar la estructura de incentivos** percibidos por los agentes en una situación específica (OSTROM, 2000 b), y la **elección racional** de los agentes, permite que se adapten a la nueva situación, generando un nuevo y deseable equilibrio. Desde el punto de vista del observador, del analista de políticas, o del funcionario responsable, **la elección racional es el mecanismo que nos permite entender por qué es elegido ese curso de acción, y no otro**: “... más llegada al exterior haciendo un ahorro de costos”, “...el convencimiento de que había mucho más para ganar que para perder”, “...vimos que había muchos beneficios, ¿Cómo no nos íbamos a meter?”

Al hacer ese análisis, los organismos pueden despreocuparse de considerar la irracionalidad o la miopía¹¹⁵ de los agentes que *no aprecian, no advierten* las bondades de *la cooperación per se*. Pueden, desde ya, evitar siquiera especular con que otras motivaciones pueden esconderse tras la *aparente elección racional incentivada* por los programas que aquí se han considerado. Ello es menos embarazoso que concentrarse en el otro componente de la cadena causal: esto es, dar por sentado que el cálculo auto interesado refleja un equilibrio sub-óptimo. Y que éste puede ser modificado a través de las instituciones. Para muchos, este es el fin de la historia.

5.4.3 Desarmando y rearmando los datos: una historia alternativa.

Con miras a hacer posible el logro de los objetivos de este trabajo, se ha diseñado un instrumento en condiciones de proveer evidencia que permita robustecer el potencial explicativo de la perspectiva del NIER; o que en su defecto, contribuya a debilitarla, capturando la presencia de motivaciones alternativas, consistentes con las perspectivas consideradas en el capítulo 3. A tal efecto, se ha intentado reconstruir con los entrevistados el proceso decisorio.

No sólo para conocer qué consideración hicieron de **alternativas** al curso de acción cooperativo que luego fueron descartadas (una cuestión central del modelo), sino además indagar **con quiénes**, y en torno de qué aspectos de la decisión, **consultan antes de decidir**. Determinar, si fuera el caso, **cómo forman sus creencias respecto de las oportunidades que tienen, y el grado de ajuste entre ellas y la utilidad esperada**. Los ejes 8 y 9 de la entrevista tenían como propósito esa reconstrucción.

115 Involucra la discusión sobre el valor presente que los agentes asignan a los beneficios futuros (ELSTER, 2003:50-58), y la inclinación de algunos a privilegiar los beneficios inmediatos inferiores a los beneficios superiores, pero cuyo disfrute está postergado.

TABLA 25 – EJES 8 Y 9 ENTREVISTAS EMPRESARIAS/OS Y/O PRODUCTORES

EJE 8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

EJE 9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones "importantes" sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

Fuente: Elaboración propia.

Al consultar con los entrevistados sobre sus *primeras reacciones*, las más espontáneas al conocer la propuesta (si fueron invitados a explorar la posibilidad) o al conocer la existencia de una oportunidad (de asociarse con otros, si eran los promotores), **es destacable que la mayoría transmiten sensaciones, predisposiciones o estados de ánimo** (Tabla 26) **que nos alejan de las imágenes más idealizadas del agente racional** (de aquellos que persiguen el lucro en lo que a sus empresas o producciones atañe). Expresiones tales como "Me sentí honrada... Orgullosa sería la palabra", "Buenísimo...yo soy un firme creyente en el asociativismo...", "Entusiasma... Entusiasma lindo", "A mí me encantó la idea", "Siempre de agrado...De juntarnos e ir para adelante", "Me agradaba la idea", "Nos gustó que nos hayan tenido en cuenta", "...siempre tratando de mantener la mente fría, iniciamos esta actividad, esta aventura, con mucho optimismo", "... apostar por el futuro". Siempre en términos tentativos, dentro de esta muestra de unidades de análisis bajo estudio, **los menos se expresan, ante este disparador, ponderando aspectos relativos a la oportunidad, la conveniencia:** "Lo primero que me vino a la mente fue buscar gente de confianza con la que hacer un negocio", "Apenas me lo plantearon pregunté cuando era la próxima reunión...", "Teníamos la idea de hacer cosas juntas con empresas chicas", "Creo que el grupo es una herramienta para disminuir costos", "Cómo una oportunidad, claramente". **Expresiones como estas últimas sí nos acercan más a aquellas imágenes;** reflejan sino reflexión y cálculo, al menos una reacción inicial que se expide sobre ventajas y desventajas (aún independientemente de cuán *racionales* sean las creencias en que dicha reacción se funda) y de la cual emerge indemne la opción cooperadora (al menos inicialmente también). **Por último, unos pocos se mostraron algo más cautos;** era cuestión de "Y,

vamos a ver...”, “Vamos a ver de qué se trata”. Evidentemente, poco era el riesgo, si se considera que al menos durante los primeros 6 meses los gastos eran nulos, y que luego parcialmente una porción de los honorarios del coordinador eran divididos entre todos los miembros.

TABLA 26 – PRIMERAS REACCIONES Y PERSONAS DE CONSULTA

Entrevistado/a	1 Reacción	¿Con quienes conversa / Decide?
O Niss	“Lo primero que vino a la mente era buscar gente de confianza, para hacer un negocio. Además, que teníamos esta relación estrecha, y/o miradas comunes sobre el sector (Software y Servicios Informáticos)”.	“En mi caso, yo lo conversaba con mi viejo. Muy acostumbrado a organizar grupos de distintas características (Gremiales, centros de jubilados). Siempre tuvo estas iniciativas, vinculado a la política. Tenía una habilidad particular para organizar grupos y liderar grupos. Buscaba su aprobación, quizás.”
L Brasseur	“La empresa se funda en 2009, y entramos en el CLUSTER por nuestra iniciativa, en 2010. Teníamos la idea de hacer cosas juntas con empresas chicas...”	“Las decisiones las tomábamos los tres por igual; uno de los socios era muy difícil que acepte el disenso... Así como por sumarse o darse de baja en el CLUSTER, nunca aceptó el disenso. Era muy complicado”
R Beccares	“Siempre de agrado... De juntarnos, y dar para adelante...Ya las habíamos hecho a esas cosas... Nosotros estuvimos un par de meses en el Polo...Realmente no nos representó para nada, no nos sirvió para nada...No era lo que buscábamos...No nos costó ni tiempo darnos cuenta... Y después fuimos al cluster...”	“Tengo un par de personas... En la empresa...Un socio, y una persona que tiene un cargo supuestamente administrativo, no es administrativo, ...es una mano derecha.”
C Niemann	“Y, vamos a ver... Analicemos, veamos... Ya a esta altura, no es que sea escéptico, sino que es más reflexivo”	“Hoy esta empresa tiene dos accionistas y directivos... Estamos armando un equipo... Las decisiones más estratégicas, con mi socio... En lo funcional, con personas de ese equipo”.
A Antonellini	“Yo siempre, por haber vivido afuera, tenía una visión más amplia de las cosas. Los italianos, viví allí 5 años, no son gente de otro planeta. Si ellos pudieron, nosotros también. Los que nos quedamos, pensábamos que era apostar a futuro. A nivel nacional, que se sepa que vas a estas ferias, siempre (desde 2005 a la fecha, siempre salvo 2012) es importante para el posicionamiento de la empresa.”	“Con mis socios el arreglo es que yo llevo adelante la cosa cotidiana. Estas cosas no las consulto, sí cuando son temas muy importantes. Deduje que no iban a estar en contra. No había mucho dinero involucrado, y que podía generar oportunidades.”
JL Pozzi	“Obviamente, siempre tratando de mantener la mente fría, iniciamos esta actividad, esta aventura, con mucho optimismo, pero sabiendo que esto no es fácil... Tenemos una edad, mucha experiencia, por lo que siempre traté de mantener la mente fría, porque no sería fácil insertarse y competir en una economía como la de EE UU y AL, con empresas de muchos años, y muy competitivas... Cuando vimos la calidad de lo que se hacía en esos mercados, vimos que teníamos chances... Lo mirábamos con optimismo”.	“... Pero teniendo en cuenta que lo nuestro es muy particular... Aún cuando manejen mucho volumen, este mercado es muy particular. Atención personalizada, y asesoramiento técnico son claves; eso hizo que nosotros pudiéramos tener chances de competir... Esto no se ve en la universidad, en la Facultad, que nacen en la pasión de uno, y el estudio de una suspensión... No era fácil, pero mi experiencia en FRICROT me dio experiencia y relaciones con colegas en Europa, de renombre internacional...”
L Rusconi	“Vamos a ver de qué se trata.”	“Fundamentalmente el dueño, pero somos tres personas que colaboramos: el gerente de planta, el gerente comercial y el dueño.”
S Giuva	“Nos sorprendió que nos vengan a buscar a nosotros. Nos gustó que nos hayan tenido en cuenta. Saber que creen que podemos apoyar, o necesitan algo, o podemos gestionar algo como proveedores de ellos, y podemos ayudar. Nosotros creíamos que le podíamos sacar otro provecho. No nos pusimos a pensar que podíamos obtener, si no podíamos exportar. Estar, estar conectados, buscarle la vuelta... Este país va y viene, uno tiene que estar preparado. No nos perjudicaba en nada estar, y ayudábamos a gente con la que teníamos relación.”	“Alberto, mi papá... el dueño. Yo puedo hacer una investigación, pero decisión no...”
O Mirleni	“Había que hacerlo, aunque fuera simbólico... Richezze hoy factura 25 millones de pesos mensuales. Y exportó por 100 mil USD... La Valenziana exportó algo, y algo sigue haciendo...”	“Luis Izquierdo y yo, su asesor”
	“Seguramente habrá sido buena... Si es todo para bien...”	“Somos tres socios; yo en ventas, uno de producción, y

O Blotta	Siempre, más allá de no llevarlo a la práctica, tuve la idea de que asociarse es positivo. De hecho, cuando era pibe, en la secundaria iba al Partido Comunista... Pocas veces, tuve muchas discusiones, porque era muy rebelde... Siempre tuve eso con el asociarse... Nunca le escapé..."	otro de desarrollos... No sé si todos tuvieron el mismo entusiasmo... Es importante meterse en un grupo; pero no es algo... quizás ahora es muy importante... Pero antes era una decisión menor. Era un costo insignificante... Me dijeron "dale para adelante" .
P Carlini	"Lo que se quiso hacer fue potenciar el comercio exterior... Creo que el grupo es una herramienta para disminuir los costos de inversión que tiene viajar al exterior... "	"En su momento, Dante Carlini, y su primo, Daniel... Los socios gerentes."
M Brusco	"Apenas me hicieron saber, realmente (para las empresas que no conocen) es un costo ínfimo... Pero es mucho más el ahorro y el beneficio que traen... Apenas me lo plantearon, pregunté cuando era la próxima reunión y arreglamos... "	" En la empresa, una sociedad anónima, con los socios... Mi padre, mucha experiencia, como un asesor ad-honórem... Y en algunos casos, con colegas amigos... En decisiones importantes... En el día a día, para ser más expeditivo, uno mismo..."
V Burgos	" Venia con esa idea... Lo que estudiaste, lo que aprendiste... El mercado era uno, éramos productores chicos, y era una posibilidad de superar esas condiciones.... "	"Con la compañera... " (su mujer)
A Román	" Me agradaba la idea, porque iba poder vender mejor mi producto, y obtener otro precio. Me creaba una incógnita y quería saber de qué se trataba..."	" Se lo comenté a mi señora, pero no consulto... Como toda mujer, fue un poco más pesimista... Uno como hombre tira para adelante... Pero la mujer tiene razón, fue así... Nos desanimamos un poco... Si no era por Betina, casi que no nos juntábamos..."
AM Ferrer	" A mí me encantó la idea, me pareció muy interesante la posibilidad de trabajar dentro de la Asociación de forma conjunta, como una verdadera cooperativa. Y luego la posibilidad de acceder a cosas que no teníamos chances desde otro lugar... Éramos resistidos desde la parte pública, no como ahora... Pero bueno, nadie entendió que era formar un grupo asociativo..."	"Cuando estaba mi marido, yo no tenía nada... Era la estructura... Cuando él fallece, las decisiones las tomo sola... "
M Williner	" Como una oportunidad, claramente... De utilizar una herramienta creada para ese fin... el de promover, apuntalar grupos asociativos de empresas... Tuve el presentimiento de que la herramienta calzaba... Que no era que teníamos que acomodar nuestra realidad a la herramienta, acomodar... nos ajustábamos a los fines de la herramienta y de la política... VI como muy clara la posibilidad de utilizarla..."	" No, son decisiones personales... Pero que uno tampoco... Bueno, sí... Se piensan algunas cosas... Pero se van presentando, y no hay mucho margen para decidir... Es bien... Si uno lo quiere fragmentar en decisiones individuales, son parte de un proceso más amplio... Uno viene con una dinámica, con una acción, y uno ve las situaciones y va ejecutando... Pero mayoritariamente cocino las cosas conmigo mismo."
S Schaller	" Entusiasmo... Entusiasmo lindo... Bien.. Una golondrina no hace verano, dicen... Y trabajando en grupo (y pertenezco al grupo... a partir de Cambio Rural creamos una cooperativa, que en Sauce Viejo, en su parque industrial, inauguramos la planta de COOSAR), que integramos muchos productores, desde Gálvez hasta Florencia)... Lo que vamos a hacer ahí, en el parque industrial, es fraccionar la producción y llegar a un mercado Premium de capital..."	"Solo"
L Bonazza	" Buenísimo... Yo soy un firme creyente en el asociativismo, en el trabajo... Me tocó liderar muchas veces este grupo, como otros... Creo que es una de las mejores formas que existe... No siempre es fácil de implementar, porque no todos creemos lo mismo..."	"Depende del rubro... La maderera, es muy personal... Estamos desarrollando otros proyectos con una socia (prima) y estamos en una ida y vuelta permanente... Y en la producción apícola con Roberto... Hoy estamos en stand by..."
A Nachez	" Me sentí honrada... Orgullosa sería la palabra... Que me hubieran llamado para integrar un consorcio con universidades..."	"Te contaba que esto lo llevo adelante sola... Estar solo es mucho más difícil... Tenés que tomar todas las decisiones vos..."
C Berdún	" Apoyo... Si bien no lo conocía a Pablo, sé cómo se trabaja en España y el Desarrollo del Instituto Cervantes... Todos sabemos cómo trabaja la UBA, los textos, la línea, de la UNCórdoba, UNL... Y hubo reuniones, sobre todo después del Congreso de Lengua Española de 2004... Eso fue un gran empuje.... Ahí fue por primera vez que se empezó a hablar de la presencia del Cervantes en Argentina"	Directorio de la Institución

Fuente: Elaboración propia.

Es oportuno conceder que, **aun considerando que la memoria compartida** por los entrevistados sobre sus primeras reacciones **es genuina, ha habido momento y oportunidad de segundos pensamientos** al respecto. **Esa posibilidad se pretendió abordar en dos momentos:** sirviéndonos también de la información relevada en el **EJE 9** (ver Tablas 25 y 26) y al indagar por el proceso de discusión al interior de lo que hemos dado en llamar “el grupo potencialmente cooperador” (**EJE 10**, que aborda el proceso de discusión que se inicia con la convocatoria, la noticia, la invitación a ser parte, y finaliza con el acuerdo de un grupo igual o más pequeño, que expresa su conformidad, formal o informalmente, a trabajar junto a los demás para el logro de objetivos o intereses comunes).

TABLA 27 – EJE 10 ENTREVISTAS EMPRESARIAS/OS Y/O PRODUCTORES

EJE 10 ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo?

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de ese primer abordaje (EJE 9) están expresados más arriba, en la Tabla 26 (columna 3). Quizás era de esperarse, tratándose en general de empresas que cuentan con menos de 20 empleados, que la enorme mayoría exprese, a su modo, que **las personas que participan del proceso decisorio forman parte de la familia del titular, forman parte de la empresa** (socios, o algún colaborador especializado) **cuando no es el/la titular mismo/a**, en soledad. **La excepción es** el caso del **Ing. Pozzi que menciona “al Estudio Contable” como una fuente de consulta** ajena a la misma.

Lo que importa aquí poner de manifiesto **es que**, al menos para la gran mayoría, explícita o implícitamente, **la decisión de sumarse**, de ser parte de la experiencia (grupo asociativo o consorcio) **no pareció constituir un desafío intelectual, que demandara cálculo y análisis de alternativas.** No generó demasiadas dudas, no demandó la búsqueda de información adicional o accesorio.

Un último agrupamiento es posible hacer en base a esta cuestión, y en torno a los testimonios consignados en dicha Tabla 26 (columna 3). Estaría compuesto por C. Niemann (MS Technologies SA - Cluster TIC's Rosario) y L Rusconi (Jorge Ricchezza SA - GE MCA), que manifestaron que sus reacciones fueron algo más cautas ("Vamos a ver de qué se trata"). Dicho esto, no se alejan demasiado de la caracterización más general: a pesar de tener algún reparo, alguna duda, **no manifiestan haber buscado asesoramiento, más información, o haber realizado un análisis más profundo y exhaustivo que de ordinario**, en el que se destaquen alternativas al curso de acción elegido.

Lo que está fuera de nuestro alcance es poder decir algo respecto de los/las que integrando el grupo potencialmente cooperador **no se sumaron** luego a la experiencia. Y otro tanto respecto de aquellos/as que habiéndose sumado, luego la **abandonaron**. **Sabemos por testimonios de nuestros/as entrevistados/as**, que Cluster Rosario TIC's, GE UALEN, GE MEIA, Frutillas de Coronda, Turismo de Sauce Viejo **tuvieron mermas en los integrantes** (supieron formar parte, y ya no). Y en particular, Cluster TIC's Rosario, Turismo Sauce Viejo, GE MCA, GE UALEN y GE MEIA contaron en el grupo potencialmente cooperador con **empresas que fueron invitadas a participar, y que finalmente no se sumaron**.

Si en estos casos hubo una reflexión de otro tenor, una evaluación menos favorable de la alternativa; o si por el contrario, las razones para no cooperar (o dejar de hacerlo) fueron otras, es algo que queda entra las cuestiones sobre las que este trabajo no puede expedirse aunque quisiera.

Los **resultados del segundo abordaje** previsto (**Eje 10**), **para tratar de capturar la reflexión más profunda**, constituyen los menos *voluminosos* de los que estructuraban las entrevistas conducidas. Siete de los 20 entrevistados/as (más de un tercio de las unidades de análisis observadas) no aportaron información relativa al eje. La mayoría (los tres entrevistados de GEMEIA, y 3 del Cluster TIC's Rosario) porque las unidades de análisis sorteadas y entrevistadas no formaron parte del grupo original (son incorporaciones posteriores).

Entre aquellas y aquellos que ofrecieron alguna información relativa al proceso más extendido en el tiempo, más reflexivo, **se destaca que las discusiones, los puntos de acuerdo y desacuerdo, en general no parecieran haber girado en torno a cuestiones relativas al análisis costo-beneficio, a la comparación entre la alternativa cooperadora y otra/s, tratando de determinar cuál era la más conveniente** (la que mayor utilidad reportaría). **Esto es consistente con la lectura que hemos hecho de los resultados de los ejes 8 y 9. La primera reacción** remite antes bien a cuestiones o factores emocionales, del orden de las sensaciones, o predisposiciones (de agrado, de beneplácito, de honra u orgullo, de sentir que estaban ayudando, de entusiasmo y optimismo). Y durante el plazo en que la cuestión es analizada más reflexivamente (o podría haberlo sido), **la consulta con otros, la búsqueda de información o asesoramiento externo o especializado es una excepción.**

Algunas de las manifestaciones son ilustrativas de los extremos en que el proceso de discusión se jugó en cada experiencia: estos son, **discusiones sustantivas por un lado, y ausencia de discusión significativa. Por un lado, la experiencia de Frutillas Coronda y Apícola Helvecia.** Sin dudas, las discusiones más sustantivas, en el sentido asignado en los párrafos precedentes, han sido las que involucraron a los productores antes que a los/as empresarios/as.

En la palabra de V. Burgos, el recuerdo sobre la discusión para conformar el Grupo Asociativo: “Hay mucha desconfianza, como en todos los sectores productivos... Y está muy mezclado el tema de los productores grandes y los productores chicos... El grande no quiere que estén los chiquitos... Así ellos tienen más posibilidad y opciones de mercado... “Para que me voy a reunir? No vamos a llegar a nada? Si siempre pasa lo mismo.... Voy a la reunión a ver qué pasa... Muy pocos decían vamos para adelante, vamos a juntarnos... Eso fue decantando... La falta de compromiso, básicamente...” (Entrevista N° 13 – V. Burgos – Productor).

O en la palabra de S. Schaller, la experiencia de Apícola Helvecia: “Decirte que estábamos todos de acuerdo en lo que se debatía no.... Había puntos

dispares... Los intereses de algunos de los integrantes del grupo... Querían producir miel para agregar valor desde la producción artesanal (caramelos, licor)... Y si compraba un tambor de miel podía hacerlo igual... Algunos necesitaban la compra de materiales... El destino de los fondos era un tema... Yo, por caso, no necesitaba los materiales... Pero si me oponía, eso se caía... Si viene nuevamente, no sé si me metería nuevamente... Yo necesitaba una sala de extracción, para eso necesitaba los recursos... Acá los recursos no abundan, somos todos de bajos recursos... Ahí empezó un problema, no sé si la atomización..." (Entrevista N° 17 – S. Schaller – Productor).

Por el otro, la experiencia de Turismo Sauce Viejo, en la palabra de M. Williner y AM Ferrer. Para el primero, "Había un pensamiento, la mayoría, que era gente de edad avanzada, sus manguitos, pensando en su jubilación... Yo era el más joven... Lo primero que salió fue <Nos va a caer la AFIP>... Me sentí muchas veces como dando clases.... El espacio era más para comer un asado, charlar, y las decisiones que se tomaban medio que les resbalaban... No era lo más importante... Cada uno venía con su historia, con su realidad, y éramos un grupo bien heterogéneo,... Muy divertido.... Había de todo..." (Entrevista N° 16 – M. Williner – Parador La Vieja Estación). Para Ana María, "Nadie tenía en claro nada. Nadie sabía lo que era. Por eso no hubo mucha discusión. Se dieron cuenta de algo cuando pasamos a discutir que había que constituir un 20% de contraparte. Eso no lo tuvimos claro..." (Entrevista N° 15 – AM Ferrer – Cabañas Lo Jorge).

Esta suerte de **extrañamiento** respecto de las imágenes, representaciones, e incluso idealizaciones respecto del proceso decisorio de empresarios/as y productores, que hasta aquí podríamos sostener que se asienta en primeras reacciones más emocionales que racionales, ausencia de asesoramiento especializado o búsqueda de información adicional para sopesar pros y contras, y procesos de discusión entre empresarios o entre productores, **se profundiza al considerar los resultados de la indagación en torno a los EJES 12 y 13.**

Se señalaba más arriba que un primer abordaje a las cuestiones y/o factores considerados por empresarios y productores al momento de decidirse a

cooperar buscaba conocer sus testimonios con una pregunta abierta (EJE 11). **Las expresiones vertidas durante las entrevistas, nos permitieron conocer la forma específica en que para cada empresa o explotación se reconocía parte de aquel interés común, o necesidad compartida.** Y constituían, por ello, parte de una explicación posible en sintonía con los supuestos del NIER. Los programas (las instituciones) venían a modificar un status quo; y el reconocimiento de los empresarios y productores a esa modificación (capturado en los distintos testimonios) disparaba el tipo de adaptación propio de la Elección Racional.

TABLA 28 – EJES 12 Y 13 ENTREVISTAS EMPRESARIAS/OS Y/O PRODUCTORES

<p>EJE 12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba 2. Era una buena opción para la empresa, eso era evidente 3. Me importaba lo que pensarán si decía que no 4. Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado 5. Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron 6. El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían 7. Otras <p>EJE 13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?</p>
--

Fuente: Elaboración propia.

En este punto de las entrevistas, y luego de recabar bajo la forma de una pregunta abierta las cuestiones o factores considerados al momento de decidir cooperar, **los Ejes 12 y 13 buscaban satisfacer 4 propósitos, vinculados ciertamente con los objetivos de este trabajo.** El primero, reducir la dispersión y homogeneizar respuestas que pudieran ser comparables. El segundo, contrastar la consistencia entre la respuesta abierta (Eje 11) y la respuesta con opciones (Eje 12). En tercero, expandir el campo de indagación hacia motivaciones alternativas a las supuestas por el NIER, y poder reconocer su posible presencia, o confirmar su ausencia del proceso decisorio. En cuarto y último lugar, proponerle al/a la entrevistado/a un ejercicio de priorización.

Si en base al Eje 11 fue posible identificar una apreciable mayoría que expresaba intereses, oportunidades, beneficios, ventajas asociadas con el curso de acción cooperativo, el panorama que puede describirse a

partir del Eje 12 es mucho más rico, menos homogéneo. Más complejo, diríamos aquí, propio del comportamiento o conducta cooperativa:

- Una mayoría de los entrevistados (12 de los 20) **seleccionaron dos o más opciones** de las provistas en el Eje 12.
- **Sólo 5** de los 8 restantes, **seleccionaron como única opción** que refleja cuestiones o factores considerados, **la opción más próxima a los fundamentos de la elección racional** “Era una buena opción para la empresa, eso era evidente” (opción 2). Las opciones 1, 4 y 5 fueron elegidas una vez por los tres entrevistados/as restantes.
- **De aquellos 12** que seleccionaron dos o más opciones, **importa aquí saber cuáles de las opciones tuvieron más menciones.** Todos seleccionaron la opción “Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba” (opción 1). La opción “El/los promotores sabían lo que hacían” (opción 6) obtuvo 9 menciones. La opción “Era una buena opción para la empresa, eso era evidente” (opción 2), y la opción “Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado.” (opción 4) le siguen con 6 menciones cada una.
- **Al momento de solicitarse que,** de las cuestiones y factores considerados, **se indicara** (aquella o aquel) que fuera **la/el más importante, sólo 10 de los 20 entrevistados se manifestaron representados por la opción** “Era una buena opción para la empresa, eso era evidente” (opción 2). De la otra mitad de la muestra, **5 lo hicieron por la opción** “Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado” (opción 4).

Ciertamente, **estos señalamientos refuerzan la convicción de que es necesario ir más allá de la explicación basada en Elección Racional inducida institucionalmente** para entender el tipo específico **de la cooperación** que aquí estudiamos.

Que la mayoría de los/as entrevistados/as **se aleje en un primer momento de la estricta conveniencia, pues se reconocen interpelados/as en dicha situación de forma más compleja,** es un hecho que no puede ser ignorado, ni subestimado. 8 de esos/as 12, eligieron 2 o más opciones **presentes** en la reflexión que arrojó como resultado su decisión de sumarse a la experiencia.

Que para aquella mayoría que seleccionó 2 o más opciones, (hecho que contribuye a *bajarle el precio* al autointerés liso y llano en la decisión de cooperar), las opciones más mencionadas hayan sido “Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba” y “El/los promotores sabían lo que hacían”, **permite también considerar que las relaciones con los miembros del grupo y el papel de los/as promotores** (quienes invitan, quienes tienen información calificada, quienes destinan tiempo a tentar a otros, a convencerlas/os de formar parte y a organizarlas/os, quienes pueden transmitir imágenes de un futuro deseado asociado a la cooperación –y hacerlo de manera convincente-), **son importantes para entender la cooperación.** Esta presencia que es posible detectar en el *narrower level* (los casos) **del reconocimiento a los/as iniciadores/as**, es apreciable también en el *broader level* (los grupos), lo que torna más consistente el señalamiento.

TABLA 29 – EJES 1, 2 Y 6 ENTREVISTAS EMPRESARIAS/OS Y/O PRODUCTORES

<p>EJE 1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? <u>Tópicos deseables:</u> a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?</p> <p>EJE 2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? <u>Tópicos deseables:</u> a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.</p> <p>EJE 6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quiénes serían? <u>Tópicos deseables:</u> a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional Miembro del grupo, o externo a él.</p>

FUENTE: Elaboración propia.

La Tabla 30, que consigna extracto de los testimonios obtenidos, organiza en una la columna 2 los que corresponden ya al Eje 1, ya al Eje 6. Y ello porque a partir de ambos es que se pretendía obtener referencias sobre cuándo, dónde, y quienes acercan al/a la entrevistado/a la información de que existe una oportunidad de asociarse con otros, o la invitación lisa y llana para sumarse a *algo ya en marcha*; y si eran reconocidos o no como promotores de la experiencia los responsables de hacerlo. La columna 3 ofrece resultados del relevamiento en torno al Eje 2 (existencia o no de experiencia cooperadora, de cualquier índole o ámbito).

TABLA 30 – PROMOTORES Y ANTECEDENTES EN COOPERACIÓN

Experiencia	Testimonios (EJE 1 - ¿Cómo te enterás que existe la posibilidad de conformar un grupo asociativo – un consorcio?, EJE 6 – Si tuvieras que indicar uno o más promotores de la iniciativa, ¿Quién o quienes sería/n?)	Testimonios y Observaciones (EJE 2 – ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole.
CLUSTER TIC'S ROSARIO (SPL)	<p>“Sabía de la existencia del Polo Tecnológico en Rosario... Quise participar, pero el polo no tenía mecanismos fáciles para integrarse como socios... Existía una cámara CEIL. Me quise asociar, pero no era lo mío... Era más una cámara para los vendedores de insumos que para nosotros. Un día veo una publicidad en el diario... del FONSOFT (2006) ¿Conoces?... Y me llamó la atención que el Estado tenía políticas para el sector. Me interesaba sumarme a un ámbito que nos nuclea como empresas de software (tener precios de referencia, por ejemplo, porque cada quién cobraba lo que se le ocurría...). Yo estaba vinculado con algunos funcionarios nacionales; pensé que tenía que ver alguna manera de armar un grupo. Empecé, por mi cuenta, a hablar con amigos y conocidos del rubro (gente que no tenía anclaje institucional, o que estaba disconforme con el Polo). Le escribo a un funcionario conocido, y me dijo que tenía que ir a SEPYME, que podía tener apoyo ahí. Me reuní con Matías Kulfa, que era el Secretario de SEPYME. Me traje una idea y muchos apoyos posibles” (O. Niss – Aliter SRL)</p> <p>“Nosotros, inicialmente Oscar Niss, después otras, 5 o 6 empresas que mayor dinamismo y movilidad dieron al Cluster.... Nuestro aporte, en tiempo, es limitado. La clave estuvo en el gerenciamiento.” (C. Niemann – MS Technologies SA)</p> <p>“De nuestro cluster... Sin dudas, Oscar Niss fue el que más empujó...” (R. Beccares – Evo Sistemas SRL)</p>	<p>Los 3 miembros del Cluster que fueron entrevistados luego, se incorporan con la experiencia en marcha. Importa entonces conocer sus impresiones sobre “promotores de la idea” a la luz de este reconocimiento.</p> <p>3 de los 4 entrevistados, incluido O. Niss, manifiestan tener experiencia asociativa o cooperadora previa (no sólo empresarial o gremial).</p>
GE UALEN (FCE)	<p>“Yo me contacté en 2005 con gente conocida de Rosario, que están en el rubro de partes para autos de carrera, a partir de un contacto con gente de EE UU, para ir a ferias internacionales. Habíamos hablado con gente del ministerio de la producción de Santa Fe, para que nos apoyaran para participar de esta feria. No se podía, nos dijeron, porque había trámites para los que no daban los tiempos. Eso fue 2005. En 2006, ya sí pudimos conseguir apoyo; nos vinculamos con la fundación ExportAr, que logramos que subiera a esta feria a la categoría de ferias que apoyaban... El grupo inicial, aunque Eduardo es el que promueve la idea de armar un grupo, somos Comat, Conforma y Pozzi... Entre Eduardo y yo empezamos a llamar a otras empresas del sector, que pensamos que podía interesarles; algunos amigos.” (A. Antonellini – Conforma SRL)</p> <p>“Nosotros con algunas empresas fabricantes de autopartes de competición, a través de una invitación de gente de EE UU de participar en una Exposición Internacional (hasta hoy, la más grande del mundo). Y bueno, por esfuerzo propio, decidimos formar un pequeño grupo como para participar, interconectados, fundamentalmente de la provincia de Santa Fe... Alejandro Antonellini, Eduardo Collazuol, y nosotros, que somos los fundadores... Hubo otra gente que lamentablemente no pudieron continuar... Alejandro ha sido siempre la cabeza de todo esto... Con la relación con los EE UU, y su condición de ir siempre para adelante.” (JL Pozzi – Ing. JL Pozzi SA)</p>	<p>Ninguno de los dos entrevistados manifiesta haber tenido experiencia cooperadora previa.</p>
	<p>“En realidad, la conexión la tuvo Omar Mirleni, de la cámara de la madera, y para lograr integrar empresas (algunas grandes y otras chicas) buscó empresas grandes que puedan exportar, y nos llamó a todos. Como no fabricamos, no podíamos exportar nada. Por cuestiones de confianza con toda la gente que integra el grupo, y que no íbamos a entorpecer en nada, les dimos el... Él ha leído lo que necesitaban las empresas, y trata de buscar todas las herramientas para proporcionárselas”. (S. Giuva – Herrajes Norte SRL)</p>	<p>Al consultar sobre la experiencia cooperadora previa, dos de los tres entrevistados reconocen tenerla. “En forma asociativa, alguna experiencia muy menor. En el consorcio del parque industrial, en tareas de conducción de la cámara. Pero el vínculo con otros siempre fue en términos de desarrollo de proveedores. Lo que les pedimos, por volumen, es suficiente. Siempre tuvimos esta forma colaborativa.” (L. Rusconi – Jorge Richezza SA)</p> <p>“Díaz (de la Valenziana) había participado en un</p>

<p>GEMCA (FCE)</p>	<p>"El mueble de Cañada, salvo honrosísimas excepciones, no es un mueble para exportar. En ese contexto [las demandas de la Secretaría de Comercio Interior], por conocimiento de las políticas nacionales, acerca la posibilidad de formar el Consorcio.... Un Plan simbólico de exportación... No va a quedar muy bien que te lo diga yo... La referencia de Luis es con posterioridad... Bueno, tanto Sandra como Luis te dan la misma respuesta desde dos perspectivas... Yo tenía relación con la Fundación ExportAr, ya se había tomado la decisión de hacerlo, y yo los traigo a esa reunión acá... Acá no podes hacer nada sin la Intendencia. La hicimos participar... Que haya sido idea mía, personal, o que haya sido de la Cámara es básicamente lo mismo..." (O. Mirleni – Oriental Muebles).</p>	<p>consorcio en Rosario, yo había armado uno en 1989... Hubo, también, un cambio de paradigma en la Cámara... Antes era un lugar que le pagaba un sueldo a un jubilado para que cobre las cuotas... Cuando se planteó que la Cámara era un ámbito de generación de negocios, en que la información debía ser democratizada, y luego cada quién lo aprovechaba... El efecto envidia hizo el resto." (O. Mirleni – Oriental Muebles).</p> <p>Aunque no lo reconoce inicialmente, S. Giuva recuerda luego que "Creo que en el sector, y en la ciudad quizás también, hay un espíritu de colaboración. Me acuerdo en la inundación, los grandes y los chicos, todos bajo agua. Fueron convocando gente que podía ayudar, y Richezze entregó mercadería, y nosotros mercadería, y entre todos se logró. Se devolvió con tiempo. Creo que somos un pueblo chico, el factor humano siempre está presente.</p>
<p>GEMEIA (FCE)</p>	<p>"No recuerdo... fue hace muchos años... Me parece que fue... Dejame pensar.... No si fue en una feria, que se acerco alguien...un colega, me parece que un colega... que me contó que había un grupo, que se había formado, y me invitó a participar....Fue hace fácil más de 5 años... Si tengo precisión, te digo... No recuerdo; creo que una empresa que ya no está más... Le dije al Coordinador que me llame." (O. Blotta – Maquilar SRL).</p> <p>"Y la gente de Sipel Balanzas nos recomendó, y empezamos a formar parte... Yo no estaba en esa época en esta área... Ellos ya no forman parte del grupo." (P. Carlini – Carlini & Carlini SRL).</p> <p>"Mi padre estaba en este rubro, tenía una pyme también, exportaron mucho... Y él tenía experiencia en la formación de consorcios de exportación. Un poco por iniciativa propia, por consejos..." (M. Brusco – Olex Global SA)</p>	<p>M. Brusco estudió en Barcelona, y se especializó en Comercio Exterior. Su padre, Carlos, formaba parte del grupo original, y fue quién lo invita y aconseja (su "asesor ad-honorem"). Dadas las particularidades de la experiencia GEMEIA (ningún miembro sorteado formaba parte del grupo original) se intentó por varios medios, entrevistar a Carlos. Martín hizo gestiones personales. No hubo suerte.</p> <p>Ninguno de los 3 entrevistados tenía experiencia cooperadora previa.</p> <p>O. Blotta hoy es miembro de la Comisión Directiva de Rosario Central.</p>
<p>FRUTILLAS CORONDA (SPL)</p>	<p>"Me enteré a través de Valentín Burgos, que se estaban uniendo con otros productores para tratar de comercializar la fruta en otros mercados. Me interesó porque siempre se mandó a BA o Rosario, y me interesó porque podía tener una mejor venta... V Burgos, que fue el que me invitó a sumarme a un grupo de productores..." (A. Román – Productor)</p> <p>"Todo surge por el contacto con la ADER, que maneja los programas de la SEPYME. Entonces estaba la posibilidad de generar un grupo asociativo de pequeños productores que tuviesen la intención de trabajar. En base a eso, y dado que justo el contexto productivo de esa época (algo que se repite todos los años), y muy similar a lo que pasó en estos días. La situación, creo, era peor que ahora. Y surgía la necesidad de tratar de agruparse para poder salir. Uno como ingeniero siempre tiene la visión de tratar de ayudar, como profesional para eso está, más allá de que sea empresario o no. La premisa del ingeniero o profesional es ayudar a quién lo contrate, para que tenga la mejor producción... Como te digo, junto con ADER surgió la posibilidad de poder generar un espacio donde los productores podían ser escuchados, podían plantear sus necesidades, y en base a charlas y reuniones que se hicieron durante un tiempo...Al principio fue un grupo más grande y luego se fue depurando... Quedaron luego los 7 u 8 que conformaron el grupo." (V. Burgos – Productor)</p> <p>"Entro a la Asociación de Prestadores de Servicios Turísticos de Sauce Viejo, ya armada. No tenía la estructura que adquirió después... Era Un grupo de cabañeros (luego las guarderías), que vieron la necesidad de agruparse porque iba creciendo turísticamente Sauce Viejo. Y ahí, yo entro en ese grupo ya armado... el grupo asociativo, digamos... entendimos lo que era el grupo asociativo, nace cuando llega esta propuesta de la SEPYME, de que nosotros podíamos hacer una serie de acciones... que eran beneficiosa para la</p>	<p>Al ser consultado por su experiencia asociativa o cooperativa previa, V. Burgos responde "Bueno, es siempre en actividades deportivas... Trabajó en equipo". A. Román no tenía experiencia cooperadora previa. Al respecto, manifiesta: "No, nunca... Incluso la palabra cooperativa me parecía un insulto... Yo siempre entendí que siempre había problemas con las cooperativas... Alguien siempre se beneficiaba, y alguien siempre era cagado...</p> <p>Sólo importa agregar aquí otro testimonio de A. Román, sobre otro tópico [con quién o quienes consulta decisiones de este tipo], pero que es relevante en este momento: "Se lo comenté a mi señora, pero no consulto... Como toda mujer, fue un poco más pesimista... Uno como hombre tira para adelante... Pero la mujer tiene razón, fue así... Nos desanimamos un poco... Si no era por Betina, casi que no nos juntábamos...".</p> <p>Al consultar con los/as entrevistados/as si tenían, en el ámbito productivo, social, deportivo, de cualquier índole, experiencia en cooperación, M. Williner responde "Si, claramente... En el ámbito personal, laboral, en el pensamiento... Uno, creo que la receta más simple para el progreso, al avance, es la ayuda mutua... Es una concepción de pensar la realidad. Uno está convencido... Para avanzar, apoyarte en el otro, y viceversa... Y tenía</p>

TURISMO SAUCE VIEJO (SPL)	<p>asociación... Y nos metimos... Ahí lo coordinaba Maxi y Soledad Heitz, que era la única técnica en turismo que teníamos... [La idea, la propuesta] La trae Maxi, porque un amigo trabajaba en el Ministerio de... no me acuerdo... de Producción en BA, que lo contacta con dos tutores espectaculares... sensacionales, dos tipos jóvenes, maravillosos... La trae Maxi, me la cuenta a mí, primero... a uno o dos más... en forma individual, para ver si había eco..." (AM Ferrer – Cabañas Lo Jorge)</p> <p>"Había un núcleo de gente que ya estábamos trabajando juntos, teníamos planes de acción, ejes de trabajo... Y un amigo de Rosario, a partir de mis comentarios, me dice "hay una herramienta, que puede calzar" y me puso en contacto con gente de BA. Se hace ahí mismo el contacto con la gente del programa, del ministerio. Y después se hace la bajada a Sauce... Lo llevo a Sauce, un grupo amplio, algunos más activos, otros menos... los que metían más energías, ideas, presencias." (M. Williner – Parador La Vieja Estación).</p>	<p>también una formación en Ciencias Sociales... Venía muy influenciado por estas cuestiones del desarrollo local, del desarrollo endógeno... Y la importancia que tienen las instituciones intermedias en el desarrollo. Y venía de una experiencia de gestión en el municipio de Santa Fe, y de ver como era el funcionamiento de las instituciones, y como sirven... Había ahí una influencia, un antecedente, que servía para la convicción de que era un camino..." (M. Williner – Parador La Vieja Estación)</p> <p>M. Williner fue elegido oportunamente como Coordinador del Grupo Turismo Sauce Viejo.</p> <p>AM Ferrer, por su parte, también contaba con experiencia cooperadora previa: Siempre estuve cerca de los clubes, comisiones... Nunca en grupos asociativos, de emprendedores..." (Cabañas Lo Jorge).</p> <p>Hoy es Coordinadora de Turismo y Deportes de la Comuna de Sauce Viejo.</p>
APÍCOLA HELVECIA (SPL)	<p>"Bueno...Esto llega a través del técnico. Pertenecemos a un grupo de Cambio Rural Apícola, creo que fue el técnico o ideas de Luis, pero bueno, fueron ellos los motores de esto..." (S. Schaller – Productor)</p> <p>"Saúl primero... Luego nosotros nos convertimos un poco en líderes... Éramos los que estábamos creciendo.... Otro promotor fue Marcelo, nuestro técnico..." (L. Bonazza – Productor)</p>	<p>Al ser consultado L. Bonazza sobre su experiencia previa, responde, "Desde muy chico yo sí... En clubes, en ONG's, he participado en política... Y mi proyecto apícola sí estaba asociado con otro productor, Roberto..."</p>
CONELE (FCE)	<p>"Es muy difícil para nosotros, desde el interior.... Competir con Buenos Aires... Y allí, luego, hubo una reunión con Pablo Vergara, un rosarino, en el Castagnino... Su idea era Study in Argentina... Tuve varias reuniones desde 2005... En esa época tuvimos muchos estudiantes... Hizo una presentación de su organización (lo que viste en el pdf)... Ese sistema lo tenía en España él con un socio... Vino acá, hizo buenas relaciones... Luego me llaman, nos invitan... Desde aquel momento, hicimos algunas cosas con Nación (Expolinguas, ferias en Brasil)... De todo aquello, quedaron UCEL, UNL, Parque España, RRII de Derecho de la UNR, y el único instituto privado que soy yo..." (A. Nachez – Master Idiomas)</p> <p>"Como te decía, en 2009-2010, un Lic. en Ciencia Política, que había vivido varios años en España, casado con una americana, y que enseñaba cursos de español... Nos empezamos a reunir con gente de Derecho de la UNR, con Alicia Nachez, que tiene un instituto privado, con una agencia de Turismo Pampas Incoming, con un hostel de la calle roca, y la gente de la Municipalidad de Rosario, a través de la secretaría de turismo. Y la constitución de este conglomerado, se hizo precisamente en el Salón Belgrano de la Municipalidad. Y Gente de la UNL y Turismo de la Provincia. Luego continuó viniendo Franco y Martín (de Turismo de la provincia). Yo propuse el nombre CONELE (Conglomerado); Pablo hablaba en su momento de Cluster...". (C. Berdún – Colegio Internacional e Instituto Superior Parque de España) .</p>	<p>Pablo, el Lic. en Ciencia Política, es Pablo Vergara.</p> <p>C. Berdún reconoce haber tenido experiencia asociativa previa, y recupera la historia de conformación del Colegio Internacional, sobre la base de una comunidad española muy activa, que constituye previamente la Caja de Ahorro Mutuo, y de la cuál derivan varias instituciones comunitarias.</p> <p>Al conversar con C. Berdún sobre una caracterización del contexto en el que la experiencia emerge (EJE 4), expresa "... Y la cuestión de la seguridad afectó un poco... Hubo robos a alumnos, y nosotros vendíamos <La mejor ciudad para vivir>... Esto tenía que tener un motor, y ese motor era Pablo Vergara... Y Pablo se volvió a EE UU, y la coordinación quedó en manos de la representante de la Municipalidad.... Y al no tener grupos de gente interesada que viniera, se fue perdiendo un poco el impulso inicial...."</p> <p>Al consultarle a A. Nachez sobre su experiencia cooperadora previa, manifiesta concretamente que no, que lleva sus asuntos sola. Afirmo en la misma respuesta que "Este instituto nace de una sociedad, que se disolvió. Tenía una socia, o una amiga... Una cosa es asociarse con alguien, que tenga los mismos objetivos..." Adicionalmente, en torno del Eje 1, narra una serie de iniciativas de las que participó, convocada por organismos del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, con el mismo objetivo de CONELE, que están entre los antecedentes del Consorcio.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Una primera consideración, a partir de estos testimonios, es que **no pareciera existir una relación fuerte entre experiencia en cooperación** (antecedentes, aprendizajes) y **nueva cooperación a nivel de los casos** (*narrower level*). **En este nivel, puede dividirse la muestra por la mitad;** de un lado, pueden

ubicarse los que reconocen haber tenido alguna clase de experiencia (no necesariamente empresarial), y los que no, del otro. **A nivel de los grupos, sin embargo, este panorama puede ser leído de una manera muy diferente.** Pero antes de abordarlo, debe introducirse aquí una cuestión central, e íntimamente relacionada.

En 7 de las 8 experiencias, **es posible reconocer que los miembros entrevistados identifican a uno o más promotores.** En algunos casos, espontáneamente considerados “el motor” de la experiencia; el que “más empujó”, el “que me invita”. Cuando estas referencias espontáneas son en primera persona (puesto que el/la entrevistado/a es quién ha cumplido ese rol), encontramos expresiones del tipo “yo empecé a invitar”, “yo me contacté”, “nos convertimos un poco en líderes”, “gestioné”, “la bajé [a la idea]”, “yo los traigo acá [a los referentes de la Fundación ExportAr]”. **En otros casos, la identificación del/de los/as promotores/as (aún la auto-identificación) ocurre ante la consulta directa (Eje 6).**

TABLA 31 – LOS/AS PROMOTORES

EXPERIENCIA (BROADER LEVEL)	PROMOTOR/A	BIO ACCESORIA
CLUSTER TIC'S ROSARIO	Oscar Niss	O. Niss es el Presidente del Cluster TIC's Rosario, y desde varios años es miembro de la Comisión Directiva de la Cámara de Empresarios de Software y Servicios Informáticos (CESSI) de la Argentina. Militaba en la Universidad Tecnológica Nacional (Sede Rosario) cuando era estudiante. “eso te genera esta inquietud de organizar cosas, grupos; a lo mejor, en ese sentido” (O. Niss – Aliter SRL)
GEUALEN	A. Antonellini	Tras la disolución del grupo original (por falta de resultados y por la figura del Coordinador), las empresas que permanecen reunidas y trabajando lo designan Coordinador del Grupo. “A partir de 2010, las empresas se empezaron a quejar por el cargo del coordinador, que no tenemos resultados... que el costo... y quedamos 3 empresas y decidimos seguir coordinándonos nosotros... Y desde ese momento yo seguí al frente, como coordinador (entre comillas), digamos... (A. Antonellini – Conformar SRL).
GEMCA	O. Mirleni	O. Mirleni coordina el Instituto de Capacitación de la Cámara de la Industria Maderera y Afines de Cañada de Gómez. Ha desempeñado otros cargos en el organismo. Ya “había armado un Consorcio en Rosario”, en 1989.
FRUTILLAS CORONDA	V. Burgos	V. Burgos es Ing. Agrónomo. Tenía experiencia trabajando en equipo, en clubes, en actividades deportivas. En su entrevista, reivindicó en más de una oportunidad que su labor profesional consiste en “ayudar”, en hacer crecer al cliente. Y que la experiencia surge “junto con ADER”. El papel de la Agencia para el Desarrollo (ADER) de San Jerónimo, y en particular de Betina Bedetta, (contadora, miembro del equipo técnico de la ADER, y esposa de V. Burgos) será abordado luego, al considerar su entrevista como informante clave. Sólo debe señalarse aquí que Betina Bedetta fue elegida oportunamente como Coordinadora del Grupo Frutillas Coronda.
APICOLA HELVECIA	L. Bonazza (¿M. Spontón?)	Dueño de la Maderera Local, de un emprendimiento turístico, reivindicó su experiencia adquirida en clubes, ONG's y en la política. Su convicción es que cooperar es el camino. L. Bonazza fue candidato a Presidente Comunal de Helvecia (2007) según nos confía S. Schaller en su entrevista. Marcelo Spontón lidera este grupo de Apicultores de la Costa desde hace varios años, en distintos programas
TURISMO SAUCE VIEJO	M. Williner	Había tenido experiencia de Gestión en el Municipio de Santa Fe que recupera como valiosa en su formación, al igual que sus estudios avanzados en Ciencias Económicas en la UNR. “Lo asociativo” es una convicción. Es quién “baja” a la Asociación de Prestadores de Servicios Turísticos la idea de formar un grupo, y el contacto con los profesionales del Ministerio de Industria.

CONELE	P. Vergara	El único sindicado como "promotor" que no fue entrevistado. Es un típico caso de "promoción desde afuera". Ampliaremos esta idea con las entrevistas con informantes claves. Pablo vivía en España, casado con una ciudadana estadounidense, y con un socio tenía un emprendimiento para enseñar español para extranjeros. Volvió al país y a Rosario, e impulsó la conformación de CONELE, con la idea de replicar la experiencia aquí. Una vez en marcha la idea, regresa a EE UU.
--------	------------	--

Fuente: Elaboración propia.

La experiencia disonante aquí es GEMEIA. Y ello quizás, sólo quizás, pueda explicarse por un hecho ya señalado: ninguno de los 3 entrevistados formaron parte originalmente de la misma. Todos sí recuerdan que "un colega" o "el coordinador [Cristian Edwards]" los contactan, los invitan. Uno de ellos recuerda que, en su caso, fue "Balanzas Sipel". Pero no tenemos más información que esa.

Con esta excepción, en los restantes grupos o consorcios se reconoce la existencia/influencia de un promotor/a. Las más de las veces, esta identificación es espontánea. Y en todos los casos, estas o estos sí tenían experiencia cooperadora de alguna índole. Que esta relación sea de índole causal es algo que aquí no se sostendrá. Pero sí vale la pena considerar el posible papel que un promotor/a con antecedentes cooperadores puede tener en la emergencia de nueva cooperación.

La segunda consideración que debe realizarse, es que **varios de las/os que pueden ser identificados/as como promotores, cumplen o han cumplido tareas dirigenciales** (gremiales, sociales o deportivas, políticas, y de coordinación dentro del mismo grupo o consorcio), **lo que podría contribuir a reforzar la consistencia de un perfil de promotor que se expresa al menos en el grupo, pero también fuera de él.**

Si se recuerda, además, que aquellos/as entrevistados que mencionaron dos o más cuestiones o factores (de las/os provistas/os en la Tarjeta 3) **al momento de decidir cooperar** (lo que podría indicar un complejo motivacional antes que una sola y única motivación), **en 3 de 4 veces seleccionaron "El/los promotores sabían lo que hacían"**, este papel gana aún más centralidad.

5.4.4 Desarmando y rearmando los datos: consideraciones sobre el contexto decisorio (o de por qué cooperamos en las buenas).

Una cuestión que era central para este trabajo, pero que no rindió los frutos esperados en la instancia de relevamiento, era lograr una caracterización algo más detallada del contexto en el que la decisión de cooperar tiene lugar. Por contexto se entiende inicialmente a todo aquello que rodea a la decisión misma, y que es significativo para entenderla. Importa tanto conocer cómo llega, por medio de quién o quienes (Eje 1), la experiencia previa en cooperación (Eje 2), como la situación de la empresa en particular y del sector en general (Ejes 3, 4 y 5). También conocer con quienes consulta o de cuyas opiniones se nutre, y el proceso de discusión del grupo potencialmente cooperador antes de lograr los acuerdos necesarios para que emerja el grupo asociativo o el consorcio (Ejes 9 y 10). Importa, finalmente, saber qué relaciones previas existían entre los miembros (familiares, de amistad, sólo conocidos del rubro), si es que existía alguna, claro (Eje 7).

TABLA 32 – EJES 3,4 Y 5 ENTREVISTAS EMPRESARIAS/OS Y/O PRODUCTORES

<p>EJE 3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? TARJETA 1</p> <p>a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta</p> <p>b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual</p> <p>c) La situación era estable</p> <p>d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando</p> <p>e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos</p>
<p>EJE 4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces?</p> <p><u>Tópicos deseables:</u> Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.</p>
<p>EJE 5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? TARJETA 2 La situación general de la empresa/sector/mercado era</p> <p>a) Muy Mala</p> <p>b) Mala</p> <p>c) Regular</p> <p>d) Buena</p> <p>e) Muy buena</p>
<p>EJE 7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente? <u>Tópicos deseables:</u> a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?</p>

Fuente: Elaboración propia

Que el relevamiento no haya sido lo productivo que se esperaba es, en parte, responsabilidad nuestra. Quizás el instrumento no era adecuado. Quizás el diálogo no fue debidamente guiado por el entrevistador. Algo se ha señalado ya al abordar los ejes 9 y 10, fundamentalmente. **No obstante**, y aunque pueda no ser evidente su vínculo con los objetivos de este trabajo, **un hallazgo es de singular importancia: la cooperación parece ser algo que ocurre “en las buenas”.**

En efecto, **17 de los 20 entrevistados/as caracteriza la situación de su empresa** al momento de conocer la oportunidad / recibir la invitación **como buena** (opción d) **o muy buena** (opción e). **Los 3 restantes, como estable** (opción c). Ninguna/o como mala o muy mala (opciones a y b). Pero hay más. Luego de indagar sobre la situación del sector, se plantea al/a la entrevistado/a que caracterice, siguiendo opciones propuestas, a **la situación general de su empresa en el contexto sectorial** descripto. **17 de los/as 20 entrevistados/as caracteriza la situación general** (empresa, sector, mercado) **como buena o muy buena**. **Los 3 restantes, como regular**. Ninguna/o como mala o muy mala.

¿Implican estas selecciones que **pueda afirmarse que existe correlación entre la percepción de situaciones de relativo bienestar (individual y sectorial) y cooperación?** ¿Y que la correlación es de índole causal? **Pretendemos ser cautos al respecto, en virtud del diseño de la investigación, sus posibilidades, pero también sus límites. Pero hay pocos resultados que sean tan consistentes como estos**, y merecen no sólo ser aquí destacados, sino también, considerados como una línea promisorio de indagación en estudios futuros.

¿Por qué importa éste aspecto de la caracterización del contexto decisorio a los objetivos de este trabajo? Al discutir el modelo de deseos (preferencias) y oportunidades (restricciones), Elster señala que “Hay un dicho que dice que la necesidad es la madre de la invención. Análogamente, los historiadores sociales a menudo dan por descontado que las penurias son la madre de la revuelta y de otras formas de acción colectiva. Ninguna de estas afirmaciones es obviamente válida” (ELSTER, 2003:27).

En la cita de Elster, el énfasis debe ponerse en el adverbio *obviamente*. Tenemos motivos para innovar o para contribuir a la acción colectiva, sigue el autor, cuando estamos *en las malas*; pero nuestra capacidad para hacerlo en condiciones difíciles está en los niveles más bajos. No implica que no pueda suceder; y que de hecho, a veces ocurra de ese modo. Pero sostener que son esas condiciones las que motivan o causan lo otro, es muy diferente. Deseos y oportunidades *tiran*, en malas condiciones o situaciones, en sentidos opuestos.

“La innovación requiere recursos, tiempo, e inversiones costosas, y esto es lo que no pueden permitirse las firmas que están al borde de la bancarrota... La participación en la acción colectiva requiere capacidad para tomar parte del tiempo dedicado directamente a actividades productivas, pero eso es exactamente lo que no puede permitirse el trabajador o el campesino empobrecido” (ibídem). **La consistencia de las respuestas de los/as entrevistados sugiere que la interpretación de Elster parece más ajustada para entender estos casos.** E importa aquí porque podría jugar un papel en la explicación de la cooperación entre empresas, pero no sólo en ella.

5.4.5 Desarmando y rearmando los datos. Los informantes claves, el individualismo, y otras yerbas.

La pretensión inicial de incluir **informantes claves** fue poder contar con algunas impresiones sobre las cuestiones de interés para este trabajo, adicionales a las obtenidas a través de las entrevistas o de las fuentes secundarias (publicaciones, informes o documentos de los organismos que gestionan los instrumentos bajo análisis). Una mirada experta sobre estos fenómenos, podía nutrir con más y mejores insumos el análisis que aquí se conduce. Y en la fase inicial del trabajo de campo, adicionalmente, podía haber sido de mucha ayuda en el terreno contar con la asistencia de estos referentes. Idealmente, esta instancia de relevamiento había sido diseñada siguiendo lineamientos que a continuación se detallan:

a) Una vez determinado que la Provincia de Santa Fe tenía en los distintos programas un desempeño por encima de la proporción de empresas radicadas en su territorio (pero también sobre la media de la muestra, y de su desviación standard), y que por ello era el ámbito geográfico más propicio para llevar adelante este trabajo, se actualizaron los datos de grupos y consorcios activos, para llevar adelante los sorteos.

b) Por razones quizás algo obvias (escala, densidad poblacional, aglomeración) Rosario tenía una presencia muy elevada como sede de los Consorcios del FCE; por razones menos obvias, como la estrategia de la SEPyme para la implementación del SPL (ver PNUD, 2013), Rosario tenía una

presencia marginal como sede de los Grupos Asociativos. La búsqueda simultánea de dispersión territorial de las experiencias y cierto grado de ajuste con la población de la que se extraerían primero los grupos, y luego los casos, (YIN, 2011), permitió resolver razonablemente bien estas particularidades de los programas, y el *peso relativo* de la ciudad más importante de la Provincia en cada uno de ellos.

c) Sin embargo, una cuestión importante era evidente al actualizar las bases de datos de los programas: la Ciudad de Rafaela, de los casi 40 grupos y consorcios de la Provincia, era sede de sólo 1 (creado en 2014). La otra cuestión llamativa, al finalizar los sorteos de grupos y casos (y conformar la muestra real): Las Parejas, sede de un número significativo de experiencias, no había quedado incluida. Esto es: **las dos ciudades de la provincia generalmente reconocidas por el nivel de desarrollo económico en general, y de cooperación entre firmas en particular, no estaban representadas.**

d) Teniendo esto en mente, nos propusimos entrevistar 5 informantes claves: uno/a de Rosario, uno/a de Las Parejas, uno/a de Rafaela, y dos de las localidades más pequeñas, donde tuvieran asiento las experiencias contenidas en la muestra. Informante clave aquí podía ser un o una funcionario/a del área de Producción o semejante del Municipio o la Comuna, o un/a referente de organizaciones (público, privadas, mixtas, OSC's) especializadas en Desarrollo Económico, Investigación, Promoción Industrial Sectorial, o un/a coordinador de grupos o consorcios.

En concreto, este relevamiento fue posible sólo parcialmente. De acuerdo a todo lo previsto, tuvimos éxito en Las Parejas con **Carlos Braga** (Fundación CIDETER), con **Andrés Citroni** (Coordinador del Grupo Exportador de Maquinaria para la Ganadería del Centro Oeste Santafesino (FCE), y con **Cristian Pernuzzi** (ADER San Jerónimo). Adicionalmente, en ADER SJ entrevistamos también a Betina Bedetta (en su doble rol de Técnica de la ADER y coordinadora del Grupo Frutillas Coronda), e hicimos otro tanto con O. Mirleni, en su triple rol de referente de Oriental Muebles, Coordinador de

GEMCA, y Coordinador del Instituto de Capacitación de la CIMA (Cañada de Gómez).

Finalmente, no pudimos concretar a pesar de varios intentos, los encuentros con **Cristian Desideri** (Ex Ministro de la Producción de la Provincia de Santa Fe, y Coordinador de Grupo GIT – SPL y GE Agropartes del Paraná – FCE), con asiento en Rosario, y con **Daniel Frana** (Centro Comercial e Industrial de Rafaela) y **Marcelo Ortenzi** (Secretario de Desarrollo e Innovación del Municipio de Rafaela)¹¹⁶. A continuación, entonces, se presentan los ejes que guiaron estas entrevistas con informantes claves y sus consideraciones. Luego, se realizarán algunas observaciones a partir de sus contribuciones a los objetivos de este trabajo.

La comuna / ciudad / región a la que pertenece cada entrevistada/o permite advertir tempranamente que el Eje 1 de la entrevista con ellas/os conducida es presentado a cada quién, de acuerdo a la realidad que las/os rodea: elevado / bajo nivel de cooperación entre firmas. El propósito, claramente, es tratar de identificar a partir de la opinión experta de nuestros interlocutores, qué elementos o factores destacan para entender el fenómeno cooperativo, o su ausencia relativa. El Eje 2 tiene un propósito más específico: obtener una opinión sobre si es posible o no promover la cooperación, lo que daría lugar a un tercer eje, que aspira a relevar ideas que podrían enriquecer las políticas de promoción que hemos tenido u hoy tenemos, en distintos niveles.

TABLA 33 – EXTRACTO ENTREVISTAS INFORMANTES CLAVES (VER ANEXO 4)

EJE 1 En tu opinión experta, ¿A qué se debe el elevado nivel / bajo nivel de cooperación entre firmas en la comuna/ciudad / región?	EJE 2 ¿La cooperación entre empresas se puede promover desde organismos públicos (sean estatales o no estatales) o desde organismos privados? ¿O la cooperación “emerge” (o sucede, u ocurre) por otras razones o causas?	EJE 3 Si creés que la cooperación puede ser promovida por estos diversos organismos, ¿Creés que hoy lo están haciendo todo lo bien que podrían? ¿O creés que esas políticas podrían ser mejoradas?
C. Braga (CIDETER) “Lo primero es que tiene que haber alguna una institución que los lidere un poco... Como en toda aglomeración existe, el tema es que cuando le das algún marco lógico... Y aquí hubo algunas personas, profesionales, bastante visionarios, que a esto tenían que darle un curso, si se quiere un	C. Braga (CIDETER) “no es tan “uno más uno dos”... Determinados modelos de asociativismo se pueden fomentar, pero otros también emergen del propio sector, si? La necesidad está, y lo entienden... No le encuentran la vuelta del como, y ciertos actores canalizan esas cosas... En ciertas	C. Braga (CIDETER) “Necesitamos mejorar el programa (Fundación ExportAr) para obtener resultados más profundos. Creo que se llegó a una instancia... A ver ahora como profundizamos. Que los grupos exportadores tengan más vida útil, porque se disuelven en 2 a 4 años; capacitar y profesionalizar al coordinador, mejorar la

116 Agradezco las gestiones efectuadas para que las entrevistas en Rafaela tuvieran lugar, efectuadas por el economista Fernando Camusso, ex Secretario de Programación Económica del Municipio de Rafaela.

<p>marco lógico... O una institucionalidad... Al margen de eso, creo que las empresas van entendiendo que tienen una problemática común, y esa problemática inserta en un mismo medio, los lleva a decir "Bueno, porque yo tengo que hacer un esfuerzo solo, si pudiéndolo compartir, obtenemos mejores resultados. Yo creo que ese es el gran punto..."</p>	<p>necesidades básicas el propio sector es el que genera el asociativismo... Pero en cuestiones más complejas, ahí sí creo que los actores del territorio que los aglutinan, porque no ven esas cosas. Pensá que este sector, la mayoría de los fundadores eran ex empleados de fábrica, con bajo nivel de management, bajo nivel de manejo de empresa. Muy emprendedores, muy innovadores, pero bajo nivel de manejo de empresas profesional..."</p>	<p>estructura, y que sea remunerado como tal (bien pago, full time). Los programas están muy bien diseñados; quizás en algún punto, hay que pasar a un estadio superior... Creo que muchos de estos programas deberían trabajar más estrechamente con las organizaciones intermedias del territorio, las cámaras, las organizaciones gremiales... Para evaluar como son las empresas... Para ver si el coordinador es justo para eso... Si las empresas que están consorciadas tienen algún ajuste con planes estratégicos del sector, con las cámaras... Yo discrepo mucho con estos coordinadores de grupos exportadores que arman un grupo, luego arman otro, un poco para perpetuarse o seguir cobrando un honorario. Y siempre están detrás de la plata, y no de la cosa estratégica... Van, arman grupos, y tampoco hay mucha sensatez... No le informan bien a las empresas... Y muchas veces prestan el nombre..."</p>
<p>B. Bedetta (ADERSJ) "Hay un gran nivel de desconfianza entre los productores; la sospecha es siempre que "por atrás" los van a traicionar, y van a tratar los otros, de hacer un arreglo mejor de manera individual. Les costó ver las herramientas asociativas como una herramienta útil. Los verás reunidos en las malas... Pasás por la reunión y está lleno; se inundaron, cayó piedra, y los verás trabajando juntos para conseguir créditos, subsidios..."</p>	<p>B. Bedetta (ADERSJ) "Para mí no... Tendría que surgir desde los grupos, y los programas deberían apoyar esas conformaciones. Si los forzamos, los grupos se terminan cayendo... A la larga, los productores terminan actuando individualmente... Participan a medias, pero luego tratan de concretarlos individualmente..."</p>	<p>B. Bedetta (ADERSJ) "Extendiéndose en el tiempo, podrían llegar a producir un efecto más duradero... Los programas son de dos años; la conformación lleva mucho tiempo, hay conflictos, hay que gestionar esas relaciones, y el programa suele irse cuando el grupo está fortaleciéndose... Otro tema es que estos programas vienen enlatados; los requisitos son los mismos para todos, y cuesta que lleguen a todos los lugares con el mismo éxito. Tiene que haber una ida y vuelta más flexible... Hay mucho formulario, muy extensos, me lo tenían que aprobar... Los plazos son muy largos, y el productor tiene otros plazos, y el entusiasmo se va perdiendo..."</p>
<p>A. Citroni (Coordinador) "Las empresas se están dando cuenta de que salir al exterior, intentar vender, formar grupos permite reducir costos, se comparten. Nosotros buscamos que las empresas sean complementarias, de modo que si una tiene éxito, arrastra a todas las demás. Entre los empresarios en la región, a pesar de ser competidores, existe muy buena relación entre ellos. Las gremiales empresarias son un ejemplo: cuando hay un interés común, dejan de lado sus rispideces, y trabajan juntos."</p>	<p>A. Citroni (Coordinador) "A mi modo de ver las cosas, sí. A ver, si no viene alguien de afuera (un coordinador, una institución), por lo menos en los casos en que se dedican los grupos a la exportación, difícilmente pueda aparecer la cooperación. Pueden cooperar para otras cosas (complementación, o cosas del estilo), pero en materia comercial es muy difícil. Complementación tecnológica ha surgido más espontáneamente, sin intervención de gobiernos, ni otros actores."</p>	<p>A. Citroni (Coordinador) "Un poco lo que hablamos antes; siempre lo hablamos en privado... No es que esté mal lo que se está haciendo. Siempre hay algo que mejorar, que pulir, y demás. Lo que sí hay que hacer que el programa no sean dos años y termine. Yo asumo la responsabilidad de ser coordinador de un grupo. La acción tiene que continuar en el tiempo. No basta viajar cada tanto a reuniones. Los funcionarios deben bajar, ver qué se está haciendo, que las cosas no sean aisladas. Tiene que haber un seguimiento. Que las cosas no sean solo aparentes, sino "concretas". Hay un montón de proyectos asociativos, que no tienen que ver con los negocios. Tiene que haber logros concretos. El programa ya está instalado; donde se usó bien, dio buenos resultados. Ahora hay que dar el salto de calidad. Ponerse más firmes con el tema de los coordinadores. El seguimiento y el control. Hay coordinadores que han viajado a misiones comerciales, vuelven con un montón de ideas, y los empresarios no les sacan mucho provecho. Cuando algo fracasa, siempre es culpa de las dos partes. Hay mucho para pulir."</p>
<p>C. Pernuzzi (ADERSJ) "Una primera cuestión, radica en que los grupos se arman en general</p>	<p>C. Pernuzzi (ADERSJ) "Debería ser promocionada, pero no forzada... Si no lo</p>	<p>C. Pernuzzi (ADERSJ) "En estos programas donde ya hay determinados parámetros fijos,</p>

desde arriba (profesionales, o instituciones) y no desde abajo (productor). Hay grupos que se forman porque es el medio de vida del profesional; es el profesional el que arma el grupo, reuniendo a productores o empresarios e intentando que eso funcione. Distinto es el caso de los grupos armados, también desde arriba, pero promovida por las instituciones. Las instituciones están para esto; es lo que hacen, tienen un interés en intentar que los productores progresen, que se salven... Si a eso le sumás que cuando estos se acercan a las instituciones o a los profesionales, lo hace para resolver un problema propio; y ven al otro productor como un competidor, al que si le va mal, mejor, eso te da una pauta... Esa formación, ese individualismo, que es cultural... Eso actúa... **Por eso el asociativismo no es visto como una herramienta útil (no es que no lo sea; pero esa es la forma en que lo ven...).** Los une el espanto... Una helada... Pero no los junta la necesidad de proyectar o programar la actividad en el futuro..."

promocionás al asociativismo como una herramienta para resolver problemas, no se conoce... Acá promocionamos, y hacemos un esfuerzo para que se lleve a cabo... Y si es forzada (desde arriba hacia abajo), la probabilidad de fracasos futuro es mayor..."

plazos, requisitos, formas de presentarse, evaluar y rendirse los fondos, **ganaríamos en beneficios si hubiera más flexibilidad... Damos pasos para adelante, para atrás, y estos procesos llevan tiempo...** Uno tiene la espada atrás, y acelera el proceso, y a lo mejor lo lleva al fracaso sin quererlo... Por ejemplo, la cantidad de integrantes. Tener "mínimos" muchas veces limita... Si cuesta integrarlos, imagináte juntar 10 o 12... Prefiero varias réplicas de 4 o 5, que tener una de 12... Que tantos tengan los mismos recursos, problemas, y maneras de pensar, es muy difícil. Los plazos y montos de ayuda, también... La inversión en una hectárea de frutilla es de 250 mil pesos; las ayudas de muchos programas son muy bajas para ese nivel de inversión... Los plazos; si hay demoras, no puedo sembrar luego, o vender más tarde... **Los tiempos que demandan el grupo, no van de la mano a lo que ofrece el programa...** Adaptarlo a la situación local..."

O. Mirleni (CIMACG) "Hay un proceso de maduración, Cañada es una ciudad muy pequeña, con muy alta concentración de fabricantes de Muebles, con más carpinteros que empresarios, por cómo se fue conformando históricamente el sector... que hasta el 2001 crecieron en mayor o menor medida, pensando que el enemigo era el carpintero que tenían enfrente. Cuando en 2001 (te digo 2001 como corolario de los 90) el Mueble brasilero los fundió a todos, ahí se dieron cuenta que el enemigo estaba en otro lado... En una definición de política industrial para el sector. Y la verdad que todo el asociativismo que se dio después es una mezcla de necesidad y de herramientas de política industrial del gobierno nacional que aquí en cañada se implementaron todas... **El asociativismo es una herramienta más que surge en ese contexto"**

O. Mirleni (CIMACG) "Lo de SPL está asentado sobre bases erróneas... Lo he discutido mucho con la gente del Ministerio. **No se puede sustentar una experiencia en base al compromiso asociativo "impuesto"....** Lleva mucho tiempo... **Por eso SPL no anda... No puedo ir a un pueblo a decir "júntense 5", compren un galpón, yo pongo la mitad...** No funciona así. La zanahoria es distinta para cada uno..."

O. Mirleni (CIMACG) "La Fundación ExportAr, **aporta un subsidio sin el cual el consorcio no se hubiera constituido.** Para que sea sostenible, tendría que cambiar el perfil del mueble que produce Cañada. Pero además, [los competidores] hace 25/30 años, están el mercado, y van a seguir estando... No sólo cambia por precio un cliente."

Fuente: Elaboración propia.

En las expresiones de los informantes claves (Ver también **Anexo 4** para las desgrabaciones completas) es posible advertir ciertos tópicos comunes. Y en torno a ellos, convergencias y divergencias. Esos tópicos son, **en primer lugar, el origen de los grupos. En segundo, las mejoras posibles que admiten los programas del estilo. En tercero, sobre el papel del individualismo para entender estos procesos.**

Respecto del origen de los grupos, la opinión de nuestros informantes coincide en que la formación de los grupos es inducida **no necesariamente por los instrumentos,** sino por actores individuales (Profesionales) o

Colectivos (“organizaciones del territorio” como sostiene Carlos Braga; *instituciones* en un sentido más coloquial). Esa convicción se expresa de maneras alternativas en sus entrevistas: “Lo primero es que tiene que haber alguna una institución que los lidere un poco...” (C. Braga – CIDETER); “Una primera cuestión, radica en que los grupos se arman en general desde arriba (profesionales, o instituciones) y no desde abajo, del productor (C. Pernuzzi – ADERSJ); “No se puede sustentar una experiencia en base al compromiso asociativo “impuesto”.... Lleva mucho tiempo... Por eso SPL no anda... No puedo ir a un pueblo a decir <júntense 5>, compren un galpón, yo pongo la mitad... No funciona así.” (O. Mirleni – CIMACG); “Tendría que surgir desde los grupos, y los programas deberían apoyar esas conformaciones. Si los forzamos, los grupos se terminan cayendo...” (B. Bedetta – Coordinadora).

El primer denominador común en estas expresiones es que **la cooperación efectiva, para que ocurra, necesita ser catalizada**. Que uno o más actores tienen que *ponerla en acto, iniciarla*, porque de otra manera no ocurre. **El segundo, es que esa manera no necesariamente produce buenos resultados**: “lo forzado”, “lo impuesto”, desde arriba, no termina bien. Y por ello “No anda”, “se terminan cayendo” (las experiencias, los grupos). **Esta convergencia** puede ser interpretada en más de una forma.

Por un lado, es posible arriesgar que si en efecto, la elección racional está en la base de la decisión de cooperar, puede que para que efectivamente se *active*, haga falta “algo más”. Siguiendo esta línea argumental, si es tan decisivo **el papel catalizador** (o promotor, como se ha mencionado aquí) **de actores individuales o colectivos** (Profesionales, referentes sectoriales o gremiales, cámaras, fundaciones o centros de I+D), ¿No correspondería entonces valorar aún más los instrumentos de política que hacen posible la emergencia de la cooperación? En efecto, si el cálculo auto interesado por sí solo no basta, hay entonces que “estimularlo”, y las medidas de política que analizamos pueden *facilitar, lubricar* la cooperación. Ese es el *sueño de todo partidario del NIER*. **Sin embargo, esa interpretación es muy controversial para estos informantes. Antes bien, se entiende que aquello forma parte del fracaso de las experiencias.**

Por el otro, aquella convergencia puede ser interpretada de otro modo. La cooperación no es natural, no emerge espontáneamente (como señalan casi todos los científicos sociales aquí considerados, y los mismos documentos del SPL y el FCE). **El papel promotor** que actores individuales o colectivos pueden tener **es necesario**. Como señala C. Braga, **ciertas formas asociativas**, las más simples, **emergen de manera más espontánea** luego de ciertos procesos de maduración¹¹⁷. Pero **otras, demandan el papel decisivo de aquellos visionarios, de aquellos actores del territorio que “las lideran”**.

Que aquella convergencia pueda entenderse de dos modos diferentes, ¿Implicaría reconocer que **cualquier forma de promoción de la cooperación funciona** (sean actores visionarios de la sociedad civil, sean organismos públicos, o sean instrumentos de política basados en el NIER), por que **produce**, cualquiera sea su forma, **los mismos efectos**? Como si la cooperación motivada por el autointerés fuera una pila de ramas y hojas secas, que cualquier chispa próxima logra encender. Nuestra respuesta, en principio, es negativa.

Más apropiado parece entender, a partir de los testimonios aquí considerados, **que lo impuesto, lo forzado, no es el papel de los promotores de la cooperación, sino el formato, los requisitos, las exigencias de los programas**. Ese papel de actores promotores de la cooperación, es visto de manera muy diferente, si se trata de Profesionales, especialistas en ciertas temáticas o sectores, o si se trata de actores colectivos (cámaras, organismos públicos, organismos privados, entes mixtos, etc.).

C. Braga, A. Citroni y C. Pernuzzi ponen **un énfasis especial en la figura del Coordinador de Grupo**. Para Pernuzzi, “Hay grupos que se forman porque es el medio de vida del profesional; es el profesional el que arma el grupo, reuniendo a productores o empresarios e intentando que eso funcione. Distinto

117 CBraga señala que debe tenerse en cuenta que “Pensá que este sector, la mayoría de los fundadores eran ex empleados de fábrica, con bajo nivel de management, bajo nivel de manejo de empresa. Muy emprendedores, muy innovadores, pero bajo nivel de manejo de empresas profesional...”

es el caso de los grupos armados, también desde arriba, pero promovido por las instituciones. Las instituciones están para esto; es lo que hacen, tienen un interés en intentar que los productores progresen, que se salven...”. Semejante es la observación que hace C. Braga, de aquellos coordinadores que “que arman un grupo, luego arman otro, un poco para perpetuarse o seguir cobrando un honorario. Y siempre están detrás de la plata, y no de la cosa estratégica...”. Pero en este último caso, no es *la figura del profesional* devenido en Coordinador que tiene en mente C. Pernuzzi (*distinto* del Técnico de una ADER, o el personal de una Cámara, o el funcionario de un municipio o comuna), sino *ciertos usos que ciertos coordinadores hacen* de estos instrumentos, con todas las implicancias que ya se han apuntado. Para explicitar esta diferencia, hay un dicho: “Hay grupos que tienen coordinadores, y hay coordinadores que tienen grupos”.

Por último, para C. Braga y A. Citroni hay claramente una oportunidad de mejora en trabajar más y mejor en la identificación de los Coordinadores de los Grupos (en particular, del FCE), la selección de las empresas, y el trabajo articulado con los “actores del territorio”. **La lectura sobre el papel de ciertos actores en la cooperación, es consistente con aquella otra relativa a las mejoras sugeridas para medidas de política o instrumentos como los que nos ocupan.** En efecto, para que ese papel de los promotores individuales o colectivos pueda surtir efectos duraderos, los apoyos o estímulos que proveen estos programas pueden mejorar, complementándolos.

Un primer reclamo de C. Braga es que estos programas trabajen “más estrechamente con las organizaciones intermedias del territorio”. Ello permite que “los grupos” y las representaciones sectoriales tiren (“pidan”) para el mismo lado. O existan ciertos grados de “ajustes con planes estratégicos del sector”. En el mismo sentido, considerar **los plazos** que demanda el asociativismo. B. Bedetta afirma que “Los programas son de dos años; la conformación lleva mucho tiempo, hay conflictos, hay que gestionar esas relaciones, y el programa suele irse cuando el grupo está fortaleciéndose...”. Este reconocimiento es también compartido por A. Citroni, quien apunta a “los dos años” que dura el apoyo, entre los aspectos que pueden ser mejorados. O en palabras de O.

Mirleni, “Lo he discutido mucho con la gente del Ministerio. No se puede sustentar una experiencia en base al compromiso asociativo “impuesto”.... Lleva mucho tiempo...”. La flexibilidad reclamada, en sintonía con que en materia de asociativismo “damos pasos para adelante, para atrás, y estos procesos llevan tiempo...” (C. Pernuzzi), alcanza también a las exigencias de cantidades mínimas de empresarios, formularios y rendiciones. Muy exigentes, propios de otras realidades, “enlatados”, que no *viajan bien* de sector en sector. **De más está decir que ninguna de estas menciones asocia los elementos inflexibles a las exigencias de los organismos internacionales que, al financiarlos, los hacen posibles.**

Respecto de la tercera de las convergencias en los testimonios, el papel del individualismo es uno que se destaca. Aparece de formas diversas. **A priori, podría pensarse que el individualismo tendría un lugar como motor de la cooperación.** Como motivación sino exclusiva, al menos predominante, de acuerdo a lo que puede esperarse si se siguen los lineamientos de los programas bajo estudio, que pretenden precisamente, incentivar el cálculo interesado y hacer más atractiva la conducta cooperativa, que de otro modo no sucedería. **Sin embargo, es antes bien sugerida como una fuerza disruptiva** de las experiencias.

Aparece, en primer lugar, a horcajadas de la “desconfianza”. Como enfatiza B. Bedetta, “Hay un gran nivel de desconfianza entre los productores; la sospecha es siempre que “por atrás” los van a traicionar, y van a tratar los otros, de hacer un arreglo mejor de manera individual”. En segundo, aparece más abiertamente como una motivación contraria al asociativismo. Así lo entiende C. Braga, al señalar “... creo que las empresas van entendiendo que tienen una problemática común... <Mi vecino, que en algún punto es mi competidor en algunas cosas, pero es también una persona que tiene la misma problemática>. Una forma inteligente de poder crecer ambos es ceder un poco el individualismo en pos de llegar a un cierto objetivo... Esa es la realidad”. Realidad que guarda una estrecha relación con la que pinta C. Pernuzzi, al sostener que “Si a eso le sumás que cuando estos se acercan a las instituciones o a los profesionales, lo hacen para resolver un problema propio; y

ven al otro productor como un competidor, al que si le va mal, mejor, eso te da una pauta... Esa formación, ese individualismo, que es cultural... Eso actúa...". Finalmente, la principal divergencia puede encontrarse en la opinión general sobre estos programas e iniciativas; quizás, una cuestión de matices. Podría decirse que C. Braga y A. Citroni tienen una mejor imagen de los programas (en particular del FCE), coincidiendo en que son "buenas ideas", "bien diseñadas", pero que necesitan "dar un salto de calidad", "profundizar". Sus sugerencias o propuestas apuntan a proveer una sintonía fina para mejorar su desempeño. Y que tanto C. Pernuzzi como B. Bedetta y O. Mirleni, tienen una mirada crítica más profunda; conceptual podría decirse, respecto de estos programas.

Capítulo 6

Hemos sostenido en este trabajo, que entre el reconocimiento del problema (la necesidad de promover la cooperación entre empresas) y **las hipótesis de trabajo para intervenir** sobre el mismo (los instrumentos de política que se proponen elevar el nivel de cooperación inspirados en el NIER), **hay una brecha muy grande, que es necesario explicar**. Lo hemos hecho, inicialmente, desde un punto de vista lógico: *la cooperación entre empresas sucede*, en un número mucho más significativo de casos, *en ausencia de incentivos “extra mercado”* como los que aquellos instrumentos ofrecen. Al mismo tiempo, porque en la abrumadora mayoría de los casos *la cooperación entre empresas no sucede a pesar de la existencia de estos incentivos “extra mercado”*. Esta brecha puede ser apreciada observando la proporción de empresas (todas potencialmente cooperadoras) que son *alcanzadas* por dichos instrumentos. Entre las posibles razones de aquella brecha, **interesaba explorar** en este trabajo una en particular: **si los supuestos del NIER capturan la complejidad de la cooperación**, y dan cuenta de las motivaciones para actuar que reconocen los agentes, o si hay algo importante *que cae por fuera* de ellos. **¿Cómo nos propusimos determinarlo?**

En primer lugar, analizamos las contribuciones de los Enfoques del Desarrollo Local, sirviéndonos de desarrollos de los principales referentes de Italia, España y América Latina, y de la Teoría del Capital Social. Señalábamos que estas contribuciones tenían al menos una de las siguientes debilidades: o se asentaban en micro fundamentos para comprender la conducta humana cooperativa que compartían con el NIER la preeminencia de la Elección Racional, o dichos micro fundamentos brillaban por su ausencia. Rescatando igualmente el papel de **la confianza** como parte de una motivación más compleja en la explicación de la **cooperación**, decidimos explorar otras posibilidades teóricas.

En **segundo lugar**, reconocimos que la conducta cooperativa es un tipo general de comportamiento, que tiene se expresa en tipos específicos. Una posibilidad entonces era explorar respuestas de un nivel más general al

problema también más general: ¿Porqué y bajo qué condiciones los agentes cooperan? Esta pregunta ha estructurado los desarrollos de la Teoría de la Cooperación, que habitualmente se preocupa de los problemas de coordinación, que aquí hemos llamado también Dilemas Sociales. La creencia en base a la cual se ha seguido este camino, era que la mencionada Teoría, y los enfoques en pugna que conviven en su interior, podían iluminar la búsqueda de respuestas que complementaran los supuestos del NIER, o que fueran alternativas a él, y que a la vez se *expresaran* en decisiones cooperativas del tipo específico que nos ocupa.

Los desarrollos revisados críticamente son los que asignan un papel central en la explicación de la cooperación a las **emociones pro sociales**, junto con las **normas sociales** que contribuyen a sostener, y **el liderazgo**. Ciertos rasgos de estas contribuciones han permeado nuestro trabajo de campo; otras han sido discutidas a la luz de posiciones críticas que hemos sostenido frente a lo que algunos autores aquí presentados han denominado el modelo del *hombre económico puro* (FEHR y GINTIS, 2007), y que para este trabajo constituye, sin más, un reduccionismo rampante del complejo motivacional humano.

Estas posiciones se han respaldado con las aportaciones de J. Elster, de M. Bunge, D. Kahneman, y A. Sen, entre otros. **En el intento de sintetizar un posible camino intermedio, hemos destacado particularmente el planteo de J. Woodward**, quien reconoce que las personas son motivadas por el propio interés o por el interés en los demás; y más frecuentemente, motivaciones diferentes en las mismas personas, que cambian de situación en situación, porque somos sensibles tanto al contexto como al otro, a sus motivaciones, y a nuestras creencias sobre cómo se comportará en una interacción determinada.

De esta manera, nos servimos de algunas ideas que nos permitieran guiar un trabajo de campo, que pudiera determinar las motivaciones reconocidas por las y los entrevistadas/os para cooperar, y establecer lazos con los modelos causales conocidos (NIER, Emociones Pro sociales, Normas Sociales, y Liderazgo) De todo ello nos hemos ocupado en el **Capítulo 3**.

Muñidos entonces de la intención de poner en cuestión al NIER en las explicaciones sobre la cooperación entre empresas o firmas, y de ciertos rudimentos rescatados de la revisión crítica de la Teoría de la Cooperación, nos propusimos bajar al terreno, y someter ciertas proposiciones teóricas, algunas evidencias y nuestras intuiciones al contraste con los hechos.

Con la aspiración de conducir un estudio cualitativo de casos múltiples con el máximo rigor que las Ciencias Sociales y la Ciencia Política en particular hoy nos permiten, se tomaron al menos tres decisiones de vital importancia para hacerla realidad. Una primera, fue determinar dónde estos programas son más exitosos en términos relativos, para conducir allí nuestra indagación. La Provincia de Santa Fe se impuso claramente. La segunda, fue construir una muestra en condiciones de satisfacer los criterios sugeridos por John Gerring y Robert Yin para la selección de casos, asegurando a la vez relación con la población, y dispersión temporal, espacial, y sectorial. La tercera, que el relevamiento pudiera capturar las relaciones que existen entre Grupos Asociativos o Consorcios (“experiencias”) y productores/as o empresarios/as (casos), que Yin denomina *broader level* y *narrower level* respectivamente. La consistencia de la evidencia aumenta por la coincidencia entre ambos.

Para el análisis cualitativo de las fuentes primarias (entrevistas con empresarios/as y/o productores/as, y con informantes claves) y de las fuentes secundarias (publicaciones de los organismos) se han seguido las recomendaciones de Robert Yin, y su modelo de 5 fases. Los pasos seguidos para poder conducir el trabajo de campo se describen en el **Capítulo 4**.

El Capítulo 5 esencialmente describe el trabajo de campo efectuado, presenta los instrumentos de relevamiento, y organiza los datos relevados para una favorecer un primer contraste entre los hechos y los argumentos teóricamente fundados que guían este estudio. A partir de los hallazgos en las fases de *desarmado* y *rearmado* de los datos (2 y 3 en la propuesta de R. Yin), nos proponemos en este **Capítulo 6**, presentar las fases 4 y 5 (interpretación de los hallazgos, y presentación de conclusiones respectivamente).

6.1 Interpretando los datos: elección racional, normas sociales y liderazgo en el problema de la cooperación.

Las instituciones, decíamos en el capítulo 1, rara vez adquieren la forma de un mandato, un deber hacer. Elinor Ostrom reconocía en su “An agenda for the study of Institutions”, que las sentencias judiciales son un ejemplo del “Hágase esto”. Si las Normas Sociales son entendidas como instituciones informales, algo que no es del todo compartido, podríamos agregar algunas que adquieren esa forma¹¹⁸. Pero en general, tal como la mejor y más productiva tradición del Neo Institucionalismo las entiende, las instituciones importan porque afectan el conjunto de oportunidad de los agentes y/o modifican *el valor relativo* de los cursos de acción que lo constituyen. Ante preferencias generalmente consideradas como estables y exógenas (es decir, fuera del alcance de las instituciones en este caso), la influencia de las instituciones hace posible un curso de acción que antes no lo era, o hace más atractivo el curso de acción cooperativo, y por ello es finalmente seleccionado por los agentes como el curso de acción a seguir. Los agentes, asume esta tradición, son agentes racionales.

Hemos advertido en el apartado 5.4.1 **que si tomamos sólo las expresiones que proveen indicios de un cierto interés compartido**, y se agregan aquellas otras que explicitan **un interés individual** más o menos conectado con aquel, podemos sentirnos tentados a conceder sin más que es en torno de este tándem que debe buscarse *los motivos para cooperar* de nuestras/os entrevistadas/os. Hemos recogido, en esa línea argumental, afirmaciones de documentos oficiales y publicaciones de los organismos que hacen sólo esa lectura. Sin embargo, hemos llamado también la atención sobre la necesidad de enriquecer este panorama con otros hallazgos.

Decíamos en el capítulo anterior, que esa es una historia posible.

Presentaba la forma de Si $X1 \wedge X2 \rightarrow Y$. Actores motivados por su autointerés

118 No es nada trivial esta distinción entre instituciones formales, como una sentencia judicial, y las normas sociales, como instituciones informales. “Acatar” una sentencia judicial no es materia de decisión. “Acatar” una norma social, y actuar en consecuencia puede serlo o no. Los ingenieros institucionales, a sabiendas de esto, suelen apostar a la internalización de las Normas; más potentes muchas veces que la Policía y los Servicios Penitenciarios.

(X1) pueden ser estimulados por las instituciones (X2), y comportarse por todo ello (X1+X2) cooperativamente (causando Y). Decíamos también que algunos de los hallazgos de este trabajo son consistentes con esa historia. Pero enfatizábamos que a diferencia de la mayoría de los científicos sociales hoy, creemos que ese no es el fin de la historia.

En *el broader level* (los grupos o consorcios), **hemos podido determinar el reconocimiento de un interés** que se cree **compartido** con los miembros que integran el grupo asociativo o el consorcio. Es indistinto que lo sea efectivamente o no. **Pero otro tanto es posible hacer con el papel que ciertos actores**, fundamentalmente individuales, **que cumplen un papel muy destacado en la emergencia de la cooperación**. Cuando decimos esto, nos estamos refiriendo al papel de aquellos/as a quienes hasta el momento nos hemos referido como **promotores de las experiencias**.

TABLA 34 - LA COOPERACIÓN EN EL *BROADER LEVEL*

Experiencias	Intereses comunes	Promotores
CLUSTER TIC'S ROSARIO	Constituir un ámbito de representación de intereses sectoriales	Oscar Niss
GE UALEN	Participar en ferias internacionales	Alejandro Antonellini
GEMCA	Responder a las demandas de la Secretaría de Comercio Interior	Omar Mirleni (CIMACG)
GEMEIA	Incrementar los negocios internacionales, compartiendo costos	s/d
FRUTILLAS CORONDA	Saltar el cerco al que las industrias de la zona someten a los productores	Valentín Burgos (ADERSJ)
TURISMO SAUCE VIEJO	Potenciar el crecimiento del Turismo	Maximiliano Williner
APÍCOLA HELVECIA	Capacitación Permanente	L. Bonazza (INTA)
CONELE	Posicionar a Rosario como centro de Enseñanza de Español como Lengua Extranjera	Pablo Vergara

Fuente: Elaboración propia

En *el narrower level* (los casos), **la elección racional se desdibuja notoriamente, como una foto a la que ampliamos para mirar más de cerca**. Tres de cada cuatro entrevistadas/os, describe sus primeras reacciones al conocer la oportunidad o recibir una invitación a considerarla, en términos que nos alejan de las imágenes que podemos tener de *agentes racionales*. La gran mayoría de ellos/as ha provisto muy pocos elementos de juicio sobre lo que pudo haber sido / fue el proceso de discusión entre los miembros del grupo potencialmente cooperador. Casi la totalidad manifiesta que decisiones de este tipo son tomadas por ellas/os mismas/os, y/o sus socios/as, y/o algún/a colaborador/a. Salvo una excepción (J.L. Pozzi), nadie manifiesta enriquecer el proceso decisorio con información adicional, o asesoramiento.

¿Es muy extraño ese panorama que hemos podido pintar? Existen algunas alternativas que lo harían consistente con las decisiones que *pueden esperarse* de empresarias/os y/o productores *reales*. Una primera es **que la decisión no haya sido de importancia** (relevancia) **para la empresa**. “Con mis socios el arreglo es que yo llevo adelante la cosa cotidiana. Estas cosas no las consulto, sí cuando son temas muy importantes.” (Entrevista N° 5 – A. Antonellini – Conformita SRL). “Somos tres socios; yo en ventas, uno de producción, y otro de desarrollos... No sé si todos tuvieron el mismo entusiasmo... Es importante meterse en un grupo; pero no es algo... quizás ahora es muy importante... Pero antes era una decisión menor. Era un costo insignificante... Me dijeron <dale para adelante>.” (Entrevista N° 10 – O. Blotta – Maquilar SRL).

Otra es que el contexto importa. Siendo que consistentemente, 4 de cada 5 reconoció que al momento de tomar la decisión de sumarse a la experiencia, su empresa / explotación y el sector / mercado en que se desenvuelve se hallaban en **una situación que era buena o muy buena**, puede entenderse que el proceso decisorio de cada quién, no haya demandado información adicional, ni asesoramiento experto, ni discusión profunda. Y sería, además, comprensible que las primeras reacciones tuvieran ese tinte emocional, que los/as entrevistados/as describen con términos como *orgullo, honor, optimismo, agrado, gusto, ir para adelante, apostar*.

No obstante, algunos de los testimonios de nuestros informantes claves, se dirigen en sentido opuesto al sugerido por esta alternativa: que hay **menos objeciones para cooperar porque la situación general era favorable**. C. Pernuzzi y B. Bedetta sostenían que a los productores de la zona de Coronda se los podía ver cooperando *en las malas* (condiciones climáticas adversas para su producción); pero que *en las buenas*, primaba su natural individualismo. A su vez, O. Mirleni cuenta que cada año, en el Día de la Industria (2 de Septiembre en nuestro país) les envía a los empresarios del sector en Cañada, una foto de ellos cortando la Ruta 9 (que une Córdoba, Rosario y Buenos Aires) en 2001, pidiendo que paren las importaciones, con sus fábricas cerradas (Ver Anexo 4), como ejemplo de lo que hacían *en las malas*, y ahora cuesta que hagan.

Nuestra interpretación por un lado, como los testimonios recuperados de 3 informantes claves por el otro, parecen reeditar una discusión que Elster analiza en el capítulo 2 de Tuercas y Tornillos, y que hemos reseñado en el apartado 5.4.4, que versa sobre deseos y oportunidades para la innovación y la acción colectiva. **Sin embargo, esta cuestión puede ser analizada con mayor profundidad.**

Una primer consideración que debe hacerse es que **sostener que bajo ciertas condiciones hay menos obstáculos para que algo suceda, no implica que ese algo no pueda suceder bajo otras diferentes.** La segunda, es que los informantes claves son entrevistados aquí no sólo por su conocimiento y experiencia en estos asuntos, sino también y fundamentalmente, por sus vínculos estrechos con el fenómeno de nuestro interés, que de manera muy consistente son caracterizados como propios de una situación considerada como buena o muy buena. La tercera, algo más sutil, deviene del reconocimiento de que la mitad de los casos analizados, no tenían experiencia cooperativa previa. Si aceptamos y generalizamos el argumento de nuestros informantes clave al respecto, ¿Deberíamos concluir que nuestro país en general, y los sectores a los que los casos pertenecen en particular, sólo han tenido buenos tiempos en el pasado, por lo que ninguna crisis previa les permitió *entrenar* sus habilidades para la cooperación? Una cuarta es que nuestra interpretación sólo pretende establecer vínculos que entendemos que existen entre proceso decisorio y contexto, que son en nuestra opinión potencialmente significativos para comprender por qué ciertas decisiones *parecen tomarse más a la ligera* que otras. En definitiva, **que en contextos favorables, el sentido atribuido a las experiencias cooperativas, y las expectativas asociadas a ellas, hacen disminuir las exigencias del proceso decisorio.**

En otro orden de cosas, hemos apuntado ya que **no es suficiente la evidencia recogida**, aquel *tinte emocional de las primeras reacciones*, **para asignarle un lugar significativo a las emociones en la explicación de este tipo específico de cooperación** (la cooperación interempresaria). No es esta una decisión caprichosa, ni sesgada.

El relevamiento debería haber capturado indicios coincidentes de haber existido, que podrían haberle dado mayor consistencia al papel que pueden jugar en una explicación de la cooperación interempresaria. Una explicación basada en ellas, recordamos, podía formularse como sigue **Si X3 → Y**. Esa formulación capturaba lo sugerido por El Colectivo: que las emociones (que los individuos buscan experimentar o evitar) **desplazan el proceso cognitivo optimizador** (auto interesado), **como motivación para actuar**. Intuíamos que aún cuando pudiera no ser la principal motivación para actuar en una mayoría de los casos, podía serlo en algunos. Los ejes 6, 7, 11, 12 y 13 buscaban relevar y testear aquella consistencia.

Si en el modelo de El Colectivo, las emociones pro sociales ofician como by pass del proceso cognitivo optimizador que subyace al núcleo de la teoría standard de la Elección Racional (BOWLES y GINTIS, 2002 b), y son el fundamento sobre el que construimos normas sociales (ya que aquellas contribuyen a la emergencia de estas, y a su reforzamiento), a pesar de su sugerente reiteración ante una pregunta vinculada (Eje 8), **su presencia a lo largo de los testimonios y en las respuestas a preguntas de confirmación, es antes bien marginal**.

Pero no sólo El Colectivo ha trabajado, en el marco de la Teoría de la Cooperación, el papel de las emociones y normas en la explicación de este fenómeno. Como hemos visto ya en este trabajo, otro tanto hace J. Woodward, de quien hemos rescatado el reconocimiento de motivaciones alternativas conviviendo al interior de las mismas personas (que ya había trabajado con suma profundidad Max Weber). "Put slightly differently, the high levels of cooperation sometimes achieved by humans depends not just on our possession of social preferences of an appropriate sort but on our capacity for what Alan Gibbard (1990) calls "normative governance" – our ability to be guided by or to conform our behavior to norms" (WOOWARD, 2009:220 y ss.).

Importa entonces hacer un señalamiento.

Si se considera por un lado que los planteos de aquellos que han apuntado el papel crucial que juegan las normas sociales en la explicación de la cooperación humana, junto con las emociones en las que se asientan, son

ciertamente convincentes; si por el otro, se tiene presente que la simulación por computadora, pero también los experimentos realizados muestran resultados congruentes con aquellos planteos; y si finalmente, se considera que existen vínculos presuntamente causales entre dichos planteos y ciertas situaciones más o menos cotidianas, **entonces es posible incorporar todo lo dicho hasta aquí en el capítulo 6, en un conjunto relativamente simple de proposiciones.**

La cooperación humana como aquí se la ha definido, puede darse en dos tipos de situaciones. La primera, como respuesta a situaciones del tipo Dilema Social (o problemas de coordinación, o problemas de acción colectiva). La segunda, como respuesta a situaciones del tipo como el que aquí analizamos, en que los beneficios de la cooperación sólo son distribuidos entre quienes contribuyen al esfuerzo colectivo. **Como hemos presupuesto aquí desde un inicio, existen rasgos compartidos y diferenciales entre ambas respuestas.**

La primera puede admitir, en la explicación de su emergencia, un papel desempeñado por las normas sociales en la decisión de cooperar de los individuos. La segunda clase de situaciones ante las cuáles la respuesta “cooperación” emerge, de acuerdo a este trabajo, pareciera tener menos espacio para el papel que las normas sociales. Sobre lo que sí tenemos más y mejor evidencia aquí, es sobre el papel que en la emergencia de la cooperación pueden tener el liderazgo y la confianza. Trataremos en el resto del apartado de fundamentarlas.

6.1.1 La cooperación en los Dilemas Sociales.

Solemos referirnos a los Dilemas Sociales más por lo que no ocurre (falta suficientes decisiones cooperativas que contribuyan al logro del objetivo), **que por lo que sí ocurre.** Ello puede explicar el pesimismo con que suele describirse ese panorama por Aristóteles, Hobbes, Hume, Hardin y Olson. Podríamos estar mejor de lo que estamos hoy, pero creemos que no nos conviene invertir los esfuerzos que ello demanda. Conviene que otros lo hagan. **Esa es la forma tradicional de concebir el problema de la cooperación.**

Esto no implica reconocer que los Dilemas Sociales sean irresolubles, o que la cooperación no pueda emerger frente a ellos. De hecho lo hace, y nadie lo disputa. **La pregunta sigue siendo ¿Por qué?** Hobbes (El Estado), Hardin (la asignación de los derechos de propiedad sobre los comunes), Olson (los incentivos selectivos, positivos y negativos), son todos ejemplos de respuesta a la pregunta ¿Por qué? A su turno, **El Colectivo, Woodward, otros, sostienen que una explicación de la cooperación**, como respuesta a problemas de coordinación o Dilemas Sociales, **descansa en una motivación diferente para actuar** (entre quienes deciden cooperar y producen la respuesta “cooperación” a aquel problema) **de aquella supuesta por los modelos basados en el autointerés.**

Nótese que para ninguno de los autores aquí trabajados, la existencia de un interés propio es puesta en discusión. Antes bien, todo lo contrario. Sólo algunos plantean que, en situaciones como las que nos interesan, el interés como motivo para actuar es *desplazado*. **Pero todos, y este trabajo no ha sido la excepción, reconocen al menos que el propio interés no basta para explicar la respuesta “cooperación”, y debe ser complementado de alguna manera, o desplazado como motivación para actuar.**

En situaciones como las propias de los Dilemas Sociales, o problemas de coordinación, puede haber un lugar para el papel que desempeñan emociones pro sociales y normas sociales.

Ello es consistente no sólo con el tipo de circunstancias históricas, o con los experimentos conducidos por El Colectivo. También lo es con la vasta literatura que ha pretendido explicar los movimientos sociales desde los años 60' a la actualidad. Esa forma de entender la cooperación como respuesta a problemas de coordinación, hemos señalado, es **Si $X_4 \wedge X_3 \rightarrow Y$** , en que las Normas Sociales (X_4) y las emociones sobre las que se asientan (X_3) y que las refuerzan, desplaza la motivación propia de los modelos basados en el autointerés. **Son argumentos que sólo son admitidos por aquellas/os que consideran que la motivación humana para actuar no es única, ni siempre**

la misma. Esos argumentos rivalizan como hemos señalado con los provistos por Nowak, Axelrod, Burnham y Johnson, para quienes los mecanismos basados en la familiaridad y el autointerés (*kin altruism*, o la reciprocidad en sus diferentes formas) explican por qué los agentes se involucran en acciones cooperativas: porque está inscrito en sus genes, o porque reciben un beneficio futuro (directo o indirecto). Estas dos posiciones resumen bastante bien cuál es la discusión hoy en Teoría de la Cooperación.

6.1.2 La cooperación entre empresas o firmas.

En las situaciones que sí nos ocupan, del tipo específico en el que puede inscribirse la cooperación entre empresas, **podemos decir algo más, porque sí ha sido objeto de nuestro relevamiento.** Si la cooperación no emerge a pesar de sus beneficios (sino es el comportamiento natural de las empresas, según el FCE; sino sucede de manera espontánea, según el SPL) ¿Qué debe ocurrir, qué debe *agregarse, concurrir*, para que los individuos cooperen?

Para el NIER, eso que sucede, que hace posible la cooperación, es el cambio en la estructura de incentivos percibidos por los agentes (la forma en que las **instituciones** afectan, importan), que desencadena *luego* el tipo ajuste a la nueva situación que la Elección Racional efectúa. En ese sentido debe entenderse la afirmación de que la Elección Racional “Es un modo de adaptarse de manera óptima a las circunstancias” (ELSTER, 2003:33).

Hemos sugerido aquí un camino diferente. Comencemos por la función de liderazgo. Desempeñada por actores individuales o colectivos, la tarea de organizar y conducir a otros al logro de objetivos comunes, **merece tener un lugar** en una explicación superadora de la cooperación humana, **que deberá ser puesto a prueba en investigaciones futuras.**

Recordemos aquí que “Todo sistema social contiene algunos individuos dispuestos a asumir mayores responsabilidades y riesgos que otros; individuos que, además, son capaces de organizar a otras personas que comparten ideas para realizar cambios sociales de varios tipos y magnitudes, desde organizar el uso compartido de coches y hacer campaña a favor de un proyecto legislativo, hasta derrocar un gobierno. Se trata, por supuesto, de los líderes: individuos

que inducen a otras personas a participar en causas comunes y dicen nosotros, por lo menos tan a menudo como yo” (BUNGE, 2009:87). No demanda demasiado esfuerzo **identificar a los promotores de la cooperación con la función de liderazgo así entendida.**

Esta función no debiera ser confundida con la sugerida por Bianco y Bates, e implícita en la formulación básica del enfoque Principal – Agente (PRZEWORKY, EN ACUÑA, 2007; SHEPSLE y BONCHEK, 1997), en la que el líder es entendido como un *gerente* de la cooperación antes que como un líder de la misma. Quién o quienes convocan al *gerente*, y cómo y por qué le dan las capacidades que le dan, y definen la forma de retribuirlo, son todas tareas que realiza/n él o los líderes, en la forma en que aquí entendemos esta función (BUNGE, 2009).

De Cremer y Van Knippenberg sostienen que el auto sacrificio del líder genera confianza entre los miembros del grupo, y esto le permite llevarlos **“más allá de su autointerés”**. Decíamos al respecto que el líder, en el mejor de los casos, revela la inconsistencia estratégica, y logra ser convincente en que hay una forma de satisfacer mejor ese autointerés. Y que por ello, sería más apropiado sostener que el líder puede contribuir a guiar a los agentes **más allá de su miopía** (ELSTER, 2003:50 y ss.; 2010:130 y ss.), y no más allá de su autointerés. **Dos objeciones se mantienen incólumes al planteo de De Cremer y Van Knippenberg**, en virtud de los hallazgos de esta indagación.

La primera, relativa al **papel de la confianza**. En este trabajo, debe decirse que a partir de una lectura más fina y conjunta de los resultados del Eje 7 y del Eje 12 que la que hemos hecho en el Capítulo 5, es posible poner en cuestión que los 2/3 de los casos que optaron por la opción 1 en el EJE 12 lo hacían “por confiar” (basadas/os en la confianza que le inspiraban todos o al menos algunos de los miembros del grupo potencialmente cooperador). **Es probable que algunos/as se hayan sentido más interpelados “por conocer” que “por confiar”¹¹⁹.**

119 Se asume aquí la responsabilidad por una formulación que ahora se comprende como ambigua.

Esto es lo que pondría de manifiesto el Eje 7. Aproximadamente un tercio responde que no tenía ninguna relación; otro tercio se ve representado por expresiones del tipo “nos conocíamos del pueblo”, “30 años en el sector”, “del ambiente automovilístico, de los eventos”, “relaciones de conocidos, de reuniones de los viveros”; y sólo un último tercio manifiesta tener relaciones de trabajo, de amistad. Sólo estos últimos, **quienes tienen relaciones de una cierta proximidad y antigüedad, desarrollan relaciones de confianza.**

Así puestas las cosas, los dos tercios que manifiestan no tener ninguna relación, o relaciones de *conocimiento* más bien genéricas, **disminuyen ciertamente el papel que aquí podemos asignarle a la confianza en la emergencia de la cooperación.** Una lectura posible, como la hemos sugerido tempranamente en este trabajo, es que la cooperación tiene más probabilidades de ocurrir, si todo lo demás permanece constante, cuanto mayor confianza exista entre las y los involucradas/os. **No como un modelo causal, pero sí como parte de él.** Esto permitiría, en lo que respecta a este trabajo al menos, y de modo preliminar y tentativo, poner a la confianza en un lugar más realista.

La segunda objeción al trabajo de De Cremer y Knippenberg, quizás más relevante, es que el líder como revelador de la inconsistencia estratégica y la miopía de los posibles miembros, es una imagen que **colisiona fuertemente con el proceso decisorio que hemos logrado reconstruir con nuestro relevamiento.**

De allí entonces que aquí se sostenga ***que en situaciones como la que nos ocupa, en la que los beneficios de la cooperación se distribuyen sólo entre quienes contribuyen a producirlos y obtenerlos, el papel catalizador parece cumplirlo la función del liderazgo.***

6.2 Liderazgo en la emergencia de la Cooperación.

Partiendo de la premisa de que el mero autointerés de los agentes no basta para entender por qué cooperan, hemos puesto a prueba tanto al NIER, como a explicaciones alternativas. Lo hemos hecho a partir de determinar las

motivaciones para decidir cooperar, y de los nexos que pueden deducirse del contraste con modelos causales aquí revisados.

El papel que las/os promotores (líderes) juegan en la cooperación, se destaca por sobre el papel de las emociones, y las normas sociales que en ellas se asientan. La confianza puede jugar algún papel (auxiliar), pero no ha sido significativo en nuestro relevamiento. Habíamos formulado inicialmente el papel del liderazgo en la cooperación de la siguiente manera **Si X1 v X3 v X4 \wedge X5** \rightarrow Y, para expresar la idea de gentes que podían estar motivados de manera diferente (auto interesados, o por emociones, o por normas) actúan cooperativamente también (\wedge) por referencia al líder y la función que desempeña.

¿Podemos decir algo más del liderazgo en este trabajo? ¿Qué hace un líder en la cooperación? Una revisión de la literatura sobre la función de liderazgo nos permite proveer algunos elementos generales que contribuyen a comprender que puede *traer* a la cooperación la o él líder; en particular, enfoques centrados en relaciones no jerárquicas, horizontales (FOSTER-FISHMAN ET AL, 2001; UHL-BIEN, 2006; HOUSE Y ADITYA, 1997; KOHN, 1993).

Hemos sostenido aquí que inicialmente, la función de liderazgo puede ser concebida como aquella que **permite organizar y dirigir a otros para el logro de ciertos objetivos comunes**. Para ello, es necesario que el o la líder posea (o pueda construir), y pueda a la vez comunicar convenientemente, una descripción clara e inspiradora de un estado futuro deseado, a partir de la cual las creencias asociadas al curso de acción cooperativo, puedan favorecer decisiones congruentes. Esto puede lograrlo a partir de la dotación de ciertos recursos (reputación, información, contactos, conocimientos), y/o de ciertos atributos de la personalidad, de un cierto carisma. Obviamente, la combinación de recursos y personalidad mejoran las capacidades del o la líder para desempeñar aquella función de organizar y dirigir, pero no las agotan. La perspectiva del liderazgo efectivo (*effective leadership*) destaca estos aspectos (FOSTER-FISHMAN ET AL, 2001:245). Esto se traduce en la capacidad de producir resultados (capacidad de gestión).

No nos referimos aquí a los resultados perseguidos por la cooperación; sino a los resultados en la tareas que son propias de la función: la de organizar y dirigir para que los agentes decidan cooperar. Esa capacidad de gestión implica, las más de las veces, incurrir en ciertos costos, mínimos en términos económico-financieros generalmente, pero decisivos para conducir el proceso de conformar primero lo que hemos denominado *el grupo potencialmente cooperador*, y luego el grupo cooperador: recabar información, coordinar la realización de los encuentros, conducir discusiones productivas, limar asperezas entre miembros, convencer a los/as dubitativos/as, entre otras.

No entendemos que sea mera coincidencia que aquellos que han sido identificados como promotores-líderes en las experiencias analizadas sean, en su mayoría, personas que han intentado desarrollar, o desarrollado, o aún desarrollan, tareas semejantes también en otros ámbitos. Alejandro Antonellini, su experiencia viajando por trabajo por toda Europa, aprendiendo de la experiencia italiana, y convenciéndose (y convenciendo a otros) que la industria argentina puede competir de igual a igual, en sectores de punta como el automovilismo de competición, en el que se destaca como proveedor exclusivo de categorías de alto reconocimiento deportivo. Oscar Niss, ex militante estudiantil, tratando de recrear un ámbito de intermediación de intereses sectoriales, con contactos en el sector público, convocando a quienes tenían formas semejantes de pensar al sector (esto es, diferente a la visión del Polo Tecnológico que varios habían integrado). Esa vocación, ese empuje, quizás también lo llevaron a transformarse en dirigente nacional del sector, en la Comisión Directiva de la CESSI. Maxi Williner, estudiante avanzado de Economía, con una visión del mundo que chocaba con el pensamiento dominante en las aulas de la UNR, con experiencia en la gestión local en Santa Fe, y con amigos con contactos en el Ministerio de Industria. Omar Mirleni, 20 años tratando de lograr que las empresas de Cañada de Gómez puedan exportar, y otros tantos en la Cámara sectorial, e *interpretando* las necesidades de los empresarios, al decir de S. Giuva, y aportando soluciones vía sus contactos con Fundación ExportAr. Luis Bonazza, multiempresario (apicultor, empresario de servicios turísticos, dueño de *la maderera de Helvecia*) y

candidato a Jefe Comunal en 2007. Agustín Burgos, Ing. Agrónomo, llegado recientemente a Coronda, casado con una contadora miembro del equipo técnico de la ADERSJ, y articulando voluntades para salir de *la trampa* de las industrias de la zona. Pablo Vergara: si funcionó en España, podemos hacerlo funcionar aquí, y transformar a Rosario en un centro reconocido de Enseñanza del Español como Lengua Extranjera. El liderazgo horizontal, no jerárquico, es definido como liderazgo por influencia; aquellas habilidades son las que hacen posible esto. A pesar del renacer en los años 60' del paradigma centrado en las características del líder, este ha sido en buena medida contestado más recientemente (HOUSE Y ADITYA, 1997:410 Y SS).

La perspectiva del liderazgo relacional enfatiza que tanto las interacciones como toda otra manifestación de modelos mentales, representaciones, debe ser entendida en el contexto del proceso que anuda dichas relaciones (UHLBIEN, 2006). Previene, por ello, de imágenes fijas sobre las relaciones entre el líder y los miembros de un grupo, que motivan nuestra cautela.

6.3 Concluyendo: Contribuciones para una agenda de investigación.

1. Este trabajo se propuso poner bajo la lupa las decisiones de cooperar con otros que empresarios/as y productores han tomado en el marco de programas de promoción de la cooperación cuyos supuestos se asientan en el NIER. Lo ha hecho con un doble propósito: determinar las motivaciones para actuar cooperativamente reconocidas por los/as entrevistados/as, y contrastarlas con los modelos disponibles para entender por qué.

El papel de las instituciones en la emergencia de la cooperación que hemos analizado queda implícito en todos los casos al concentrarse este trabajo en la población compuesta por empresas que forman parte de programas como el FCE y el SPL. Su concurrencia en la motivación para cooperar no podía ser disputada. Lo que se disputaría es que las instituciones y la elección racional bastaran para entender las decisiones de cooperar de los y las empresarios/as. Se sugería que quizás enmascarara la presencia de otras motivaciones para la acción.

Hemos podido determinar que en el proceso decisorio seguido por nuestros entrevistados/as es mucho menos exigente (información, asesoramiento, evaluación de alternativas) que el que podría esperarse en virtud del modelo de la elección racional. Hemos sugerido que quizás ello pueda guardar relación con el hecho de que el contexto en el que se decide cooperar (empresarial y sectorial) era considerado por 4 de cada 5 entrevistadas/os como bueno o muy bueno. Quizás, bajo estas condiciones, es posible relajar las exigencias de la elección del curso de acción más conveniente.

Hemos apuntado también que sólo la mitad manifiesta haber decidido cooperar principalmente porque ello “evidentemente era conveniente” para la empresa o explotación. Llegados a ese punto, nos permitimos preguntarnos: ¿Si cooperamos porque es conveniente, por qué no lo hemos hecho en el pasado con más frecuencia? Más aún cuando una sólida mayoría de los entrevistados afirma estar de acuerdo en la actualidad con la idea de que “siempre” que es posible, es mejor cooperar con otros para lograr objetivos comunes.

No es que la elección de aquello que se cree más conveniente no tenga un lugar. Es que no basta para entender por qué los agentes se conducen como lo hacen. Ciertamente, *apostar, sentir orgullo, ayudar, encantar, agradar, empujar, creer*, no son verbos que rápida y fácilmente podamos asociar a aquellas imágenes propias del agente racional, motivado sólo por la utilidad esperada. **Pero quizás, sólo quizás, sí sean acciones más amigables con una mirada de la conducta humana más rica, menos llana.**

2. El contraste entre evidencia y teoría (en eso consiste, en definitiva, el análisis cualitativo; YIN, 2011), **nos permite reclamar, siempre tentativamente, que el Liderazgo tiene una presencia análoga a la del interés común o compartido, a nivel de las experiencias (*broader level*).** Una explicación de la cooperación que incorpore el liderazgo de una manera diferente a las sugeridas por Bianco y Bates, De Cremer y Van Knippenberg, **le asigna a este un papel que, combinado con la búsqueda de satisfacer preferencias dadas, contribuya a inclinar a los agentes a actuar de forma cooperativa.** Esta es consistente con la evidencia aquí recogida. **La conjunción que emerge del relevamiento** puede formularse

como sigue: **Si $X1 \wedge X5 \rightarrow Y$** , donde agentes motivados por su propio interés no cooperan sólo en base a él, sino también por referencia la función que una o un líder ejerce.

Las instituciones cumplen una función análoga de acuerdo al NIER. Ello nos obliga a inferir que allí **donde no existen incentivos extra-mercado inducidos institucionalmente, pero sí existe cooperación, el papel de las instituciones se reduce a 0, pero el del liderazgo permanece indeterminado, y debe ser probado o refutado.** Tenemos allí una oportunidad para hacer progresar nuestro conocimiento sobre la cooperación entre empresas o firmas. Sería posible que eso suceda en todos los casos, mayoritariamente por cierto, en los que advertimos conductas cooperativas sin incentivos como los aquí institucionalmente inducidos.¹²⁰ Y quizás, una futura acumulación de esfuerzos en esa línea, pueda permitirnos decir algo sobre la cooperación humana en otras manifestaciones.

3. Pero en un sentido decisivo, el menú de opciones del/ de la líder es más amplio que el de las instituciones. No sólo puede actuar afectando el conjunto de oportunidad, o la utilidad asociada a las acciones que lo componen. **Puede contribuir a reemplazar el análisis costo-beneficio por motivaciones de otra índole** (del tipo de las que se emparentan con las emociones pro sociales, y/o las normas sociales). **Sea por su capacidad para organizar y dirigir, sea por las responsabilidades, riesgos y costos que asume, o por otros.**

Aunque aquí no hemos ni buscado ni encontrado evidencia en este sentido, ello puede ser señalado en virtud de futuras indagaciones, en base a los mismos argumentos esgrimidos en el apartado 6.1.1: esta hipótesis podría tener un mejor rendimiento para ayudarnos a comprender la forma en que se resuelven los Dilemas Sociales vía la cooperación. Esa formulación podría ser **Si $X3 \wedge X5 \rightarrow Y$** , en que individuos que pretenden evitar ciertas emociones (o experimentar otras), se conducen cooperativamente por referencia también (\wedge) a la función de la/el líder.

120 Uniones Transitorias de Empresas (UTE's), Asociaciones de Empresas (ADE's), Consorcios, Cooperativas, son experiencias harto más numerosas.

4. Debe hacerse una observación que quizás muy tardíamente aparece en este trabajo. Una vez más, acudimos a Elster. El noruego reconoce que “En general, las Ciencias Sociales no son muy buenas para explicar de qué manera interactúan las causas con el fin de producir un efecto conjunto. Lo más común es suponer que cada causa contribuye por separado al efecto (un modelo aditivo)” (ELSTER, 2010:62 y ss.). Esta dificultad atraviesa todo este trabajo. Atraviesa la estructura del modelo del NIER, y atraviesa ciertamente las formas que hemos sugerido para expresar formas de entender por qué podría ocurrir la cooperación, incluida nuestra **Si $X1 \wedge X5 \rightarrow Y$** . En un plano más general, podemos preguntarnos siguiendo a Elster, si las relaciones entre ambos factores es sencillamente aditiva, o de otra naturaleza (multiplicativa, por ejemplo). En un plano más concreto, podríamos preguntarnos si en efecto nos encontramos ante “causas que interactúan” (elección racional y liderazgo en nuestra propuesta) y producen “un efecto conjunto” (decisión de cooperar con otro), o si los nexos entre ambos en un mecanismo explicativo de la conducta cooperativa es de otra naturaleza: **uno, y sólo uno, es la última instancia, la causa.**

Creemos que hay individuos que se comportan las más de las veces como si lo único que les importara fuera su propio beneficio. Creemos que una norma social puede llevarnos a actuar como si en efecto, desplazáramos todo lo demás¹²¹. Creemos que hay emociones que deseamos experimentar o evitar que parecieran ser lo único que importa. Así como un líder puede llevarnos al suicidio masivo, o a la guerra imposible de ganar, o a aceptar políticas dañinas para nuestra sociedad o comunidad. Pero que salvo esos casos, las cosas son más complejas. **Este trabajo no puede decidir sobre esta cuestión.** No al menos en base a la evidencia recolectada. Por eso las ideas se han expresado como lo fueron.

121 “El ejemplo más extremo, como lo ha señalado Jon Elster (1985), es el de los individuos que actúan en función de sus valores morales sin esperar una utilidad por su comportamiento. Es decir, individuos que no adoptan una estrategia cooperativa o altruista por haber decidido o aprendido que es la mejor para sus intereses individuales, sino porque son kantianos, personas movidas por una compulsión de cumplimiento de lo que entienden es su deber” (PARAMIO, 2005:23)

5. Finalmente, una lectura atenta de este trabajo debiera permitir acordar con esta afirmación: aún cuando las personas sólo hagan lo que creen que más les conviene, para cooperar con otros, evidentemente necesitan *de algo más*. Los programas aquí estudiados gritan a viva voz “incentivos”. Este trabajo se permite susurrar “liderazgo”. ¿Por qué susurrarlo? En una desinteresada y gentil colaboración, Aníbal Pérez Liñan leyó una versión sintética del Plan de Trabajo original, y sugirió que para poder afirmar con un nivel de certeza mayor al que aquí se ha obtenido (**y poder entonces elevar la voz**), era necesario explorar no sólo las decisiones de cooperar en ausencia de incentivos (aquella abrumadora mayoría de experiencias que ocurren fuera del alcance de las instituciones como aquí las entendemos), pero también la no-cooperación. Reconocía Aníbal las dificultades que existen de estudiar, no sólo en este tópico, la no existencia de ciertos fenómenos (PEREZ LIÑAN; 2008).

En aquella ocasión, *quedó claro* que existía una manera. No sólo difícil, sino también muy costosa. En principio, está de alguna forma inscripta en la necesidad de determinar la *covariación* propia de toda relación causal. Adicionalmente, esa manera demanda un diseño de investigación que influido por el trabajo de C. Ragin, permita avanzar no sólo en la validación del papel aquí sugerido que puede tener el liderazgo, sino en simultáneo, avanzar en la determinación de condiciones necesarias y suficientes de la conducta cooperativa entre empresas o firmas. Esa es una empresa para la cual los estudios comparados han progresado enormemente en los últimos 20 años. Esto recién empieza.

6. Por último, una agenda de investigación que progrese en nuestro entendimiento de la cooperación a partir del estudio de las y los líderes, debería no sólo fortalecer los señalamientos aquí hechos, y dialogar con la sociología de las organizaciones en el estudio de los atributos y cualidades del líder. Un excelente punto de partida es el trabajo aquí citado de House y Aditya (1997). Debería también tratar de determinar por qué el líder se comporta como lo hace, y sus motivaciones para actuar son típicas (las mismas que las de otros individuos, distribuidas normalmente); o si por el contrario, las motivaciones para cumplir la función que cumplen, son de algún tipo específico

en un número significativo de casos. En el estudio de los Dilemas Sociales, esto ha sido más atendido. Como señalaba Elster, respecto del comportamiento kantiano de quienes se involucran en la acción colectiva. “También cabe plantearse el caso (nada hipotético) de personas para las que el supuesto costo de la acción forma parte de la recompensa, porque les permite expresar sus creencias, construirse una identidad colectiva o porque encuentran placer en la misma acción” (Hirschman, 1982 EN PARAMIO, 2005).

Rosario, abril de 2015

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAL MEDINA, JUAN (H) (2000): “LA CIENCIA POLÍTICA. LAS NUBES Y LOS RELOJES: EL ESTADO DE LA DISCIPLINA”, EN “REVISTA POSTDATA”, N° 6.

ACEMOGLU, DARON Y ROBINSON, JAMES (2012): “POR QUÉ FRACASAN LOS PAÍSES. LOS ORÍGENES DEL PODER, LA PROSPERIDAD Y LA POBREZA”. (ED. DEUSTO).

ACUÑA, CARLOS (2000): “ENTREVISTA”, EN “REVISTA POSTDATA”, N° 6. (ED. GRUPO INTERUNIVERSITARIO POSTDATA).

ACUÑA, CARLOS (COMP., 2007): “LECTURAS SOBRE EL ESTADO Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: RERETOMANDO EL DEBATE DE AYER PARA FORTALECER EL ACTUAL”, PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO. DISPONIBLE EN

www.jefatura.gob.ar/archivos/pme/publicaciones/libro_acuna.pdf Acceso
16/02/2015

ACUÑA, CARLOS Y CHUDNOVSKY, MARIANA (2013): “COMO ENTENDER LAS INSTITUCIONES, Y SU RELACIÓN CON LA POLÍTICA. LO BUENO, LO MALO Y LO FEO DE LAS INSTITUCIONES Y LOS INSTITUCIONALISMOS”, EN ACUÑA, CARLOS (COMP., 2013): “¿CUÁNTO IMPORTAN LAS INSTITUCIONES? GOBIERNO, ESTADO Y ACTORES EN LA POLÍTICA ARGENTINA”. CAP. 1. (ED. SIGLO XXI Y FUNDACIÓN OSDE.)

ACUÑA, CARLOS (COMP., 2013): “¿CUÁNTO IMPORTAN LAS INSTITUCIONES? GOBIERNO, ESTADO Y ACTORES EN LA POLÍTICA ARGENTINA”. (ED. SIGLO XXI Y FUNDACIÓN OSDE.)

ACUÑA, CARLOS (COMP., 2014): “DILEMAS DEL ESTADO ARGENTINO. POLÍTICA EXTERIOR, ECONÓMICA Y DE INFRAESTRUCTURA EN EL SIGLO XXI”. (ED. SIGLO XXI Y FUNDACIÓN OSDE.)

ACUÑA, CARLOS (COMP., 2014): “EL ESTADO EN ACCIÓN. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS POLÍTICAS SOCIALES EN LA ARGENTINA”. (ED. SIGLO XXI Y FUNDACIÓN OSDE.)

AGUILAR VILLANUEVA, L.F. (COMP., 1993): *“PROBLEMAS PÚBLICOS Y AGENDA DE GOBIERNO”*. (ED. PORRUA).

ALBURQUERQUE, FRANCISCO (2004): “LOS PROYECTOS DE INTEGRACIÓN PRODUCTIVA EN EL PROCESO DE DESARROLLO LOCAL. LAS EXPERIENCIAS Y PRÁCTICAS EN LA REGIÓN”. TALLER DE LA RED DE PROYECTOS DE FOMENTO A LA INTEGRACIÓN PRODUCTIVA ENTRE PYMES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. BID – FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES. DISPONIBLE EN <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=575052> Acceso 16/02/2015

ALT, JAMES Y SHEPSLE, KENNETH (2001): “PERSPECTIVES ON POSITIVE POLITICAL ECONOMY” (CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS).

ARISTOTELES (2007): *“POLÍTICA”*, LIBRO 2, CAP. 1. ED. AUSTRAL

ARRIGHETTI, ALESSANDRO Y RAIMONDI, MANUELA (2009): “SOCIAL CAPITAL, LOCAL INSTITUTIONS AND COOPERATION BETWEEN FIRMS”. DISPONIBLE EN http://swrwebeco.econ.unipr.it/RePEc/pdf/I_2009-03.pdf Acceso 16/02/2015

AXELROD, R (2003): *“LA COMPLEJIDAD DE LA COOPERACIÓN. MODELOS DE COOPERACIÓN Y COLABORACIÓN BASADOS EN LOS AGENTES”*. ED. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.

AXELROD, R (2006): *“THE EVOLUTION OF COOPERATION”*. ED. BASIC BOOKS.

AXELROD, ROBERT Y HAMILTON, WILLIAM (1981): “THE EVOLUTION OF COOPERATION”, EN “SCIENCE”, VOL 211, N° 4489. DISPONIBLE EN <http://www.jstor.org/stable/1685895>

BALDINELLI, ELVIO (2010): *“LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN EN LA ARGENTINA”*, FUNDACIÓN STANDARD BANK

BIANCO, WILLIAM Y BATES, ROBERT (1990): “COOPERATION BY DESIGN: LEADERSHIP, STRUCTURE AND COLLECTIVE DILEMMAS”, EN *“AMERICAN POLITICAL SCIENCE REVIEW”*, N° 84. VOL. 1. DISPONIBLE EN <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:3224416>

BOWLES, SAMUEL Y GINTIS, HERBERT (2002 a): "THE ORIGINS OF HUMAN COOPERATION". SFI WORKING PAPER: 2002-08-03. DISPONIBLE EN <http://www.santafe.edu/media/workingpapers/02-08-035.pdf> Acceso 16/02/2015

BOWLES, SAMUEL Y GINTIS, HERBERT (2002 b): "PROSOCIAL EMOTIONS". SFI WORKING PAPER: 2002-07-02. DISPONIBLE EN <http://www.santafe.edu/media/workingpapers/02-07-028.pdf> Acceso 16/02/2015

BOWLES, SAMUEL (2010): "MICROECONOMÍA. COMPORTAMIENTO, INSTITUCIONES Y EVOLUCIÓN". EDICIÓN EN ESPAÑOL DIGITAL (UNIVERSIDAD DE LOS ANDES). DISPONIBLE EN <http://tuvalu.santafe.edu/~bowles/>

BUCHANAN, JAMES B (2005): "ELECCIÓN PÚBLICA: GÉNESIS Y DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN", EN "REVISTA ASTURIANA DE ECONOMÍA", N° 33. DISPONIBLE EN www.revistaasturianadeeconomia.org Acceso 16/02/2015

BUCHANAN, JAMES Y TULLOCK, GORDON (1993): "EL CÁLCULO DEL CONSENSO" (ED. PLANETA – AGOSTINI).

BUNGE, MARIO (1999): BUNGE, MARIO: "LAS CIENCIAS SOCIALES EN DISCUSIÓN". ED. SUDAMERICANA.

BUNGE, MARIO (2009): "FILOSOFÍA POLÍTICA. SOLIDARIDAD, COOPERACIÓN Y DEMOCRACIA INTEGRAL" (ED. GEDISA.)

BURNHAM, TERENCE Y JOHNSON, DOMINIC (2005): "THE BIOLOGICAL AND EVOLUTIONARY LOGIC OF HUMAN COOPERATION", EN "ANALYZE AND KRITIK", N° 27. DISP. EN http://www.analyse-und-kritik.net/2005-1/AK_Burnham_Johnson_2005.pdf . Acceso 26/01/2007

CARAVACA BARROSO, INMACULADA (1998): "LOS NUEVOS ESPACIOS GANADORES Y EMERGENTES", EN "REVISTA LATINOAMERICANA DE ESTUDIOS URBANO REGIONALES", VOL. 24., N° 73. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE. DISPONIBLE EN <http://www.eure.cl/index.php/eure/issue/view/95> Acceso 16/02/2015

CARAVACA BARROSO, INMACULADA Y MENDEZ, RICARDO (2006): ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES

PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL. PRESENTACIÓN N°1/3 DEL CURSO HOMÓNIMO (MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA - UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO).

COLLIER, DAVID (1994): “EL METODO COMPARATIVO”, EN SARTORI, GIOVANNI Y MORLINO, LEONARDO: “*LA COMPARACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES*”. (ALIANZA EDITORIAL).

COLLIER, DAVID (2008): “SYMPOSIUM: CASE SELECTION, CASE STUDIES, AND CAUSAL INFERENCE”, EN “*QUALITATIVE & MULTI-METHOD RESEARCH*”, VOL. 6, N°2 (A.P.S.A). DISPONIBLE EN <https://www1.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/moynihan/cgrm/Newsletter6.2.pdf>

Acceso 16/02/2015

DE CREMER, DAVID Y DAAN VAN KNIPPENBERG (2005) “COOPERATION AS A FUNCTION OF LEADER SELF-SACRIFICE, TRUST AND IDENTIFICATION”, EN “*LEADERSHIP AND ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL*”, VOL. 26. N°5 (ESMERALD GROUP PUB. LIM.) DISPONIBLE EN www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm

DENZIN, NORMAN Y LINCOLN, YVONNA (2005): “*THE SAGE HANDBOOK OF QUALITATIVE RESEARCH*” (SAGE PUBLICATIONS)

DIXIT, AVINASH Y NALEBUFF, BARRY (2004): “*PENSAR ESTRATÉGICAMENTE. UN ARMA DECISIVA EN LOS NEGOCIOS, LA POLÍTICA Y LA VIDA DIARIA*” (ANTONI BOSCH EDITOR).

ELSTER, JON (2003): “*TUERCAS Y TORNILLOS*”, ED. GEDISA

ELSTER, JON (2005 a): “EN FAVOR DE LOS MECANISMOS”, EN “*SOCIOLOGICA*”, AÑO 19, N° 57. DISPONIBLE EN www.revistasociologica.com.mx/pdf/5710.pdf Acceso 19/02/2015

ELSTER, JON (2005 b): “FEHR ON ALTRUISM, EMOTION AND NORMS”, EN “*ANALYZE AND KRITIK*”, N° 27. DISPONIBLE EN http://www.analyse-und-kritik.net/2005-1/AK_Elster_2005.pdf Acceso 19/02/2015

ELSTER, JON (2010): “*LA EXPLICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO SOCIAL*”, ED. GEDISA.

FARR, JAMES (1999): “REMEMORANDO LA REVOLUCIÓN: EL BEHAVIORALISMO EN LA CIENCIA POLÍTICA ESTADOUNIDENSE”, EN FARR, DRYZEK Y LEONARD (EDS.): “*LA CIENCIA POLÍTICA EN LA HISTORIA*”, ED. ITSMO.

FARREL, HENRY (2005): “TRUST AND POLITICAL ECONOMY”, EN “*COMPARATIVE POLITICAL STUDIES*”, VOL. 38, N° 5. DISPONIBLE EN <http://www.henryfarrell.net/cps.pdf> Acceso 19/02/2015

FARRELL, HENRY Y KNIGHT, JACK (2003): “TRUST, INSTITUTIONS, AND INSTITUTIONAL CHANGE: INDUSTRIAL DISTRICTS AND THE SOCIAL CAPITAL HYPOTHESIS”, EN “*POLITICS & SOCIETY*”, VOL. 31, N° 4. DISPONIBLE EN <http://www.henryfarrell.net/farrellknight.pdf> Acceso 19/02/2015

FEHR, ERNST Y FISCHBACHER, URS (2004): “SOCIAL NORMS AND HUMAN COOPERATION”, EN “*TRENDS IN COGNITIVE SCIENCE*”, VOL 8, N° 4. DISPONIBLE EN http://www.kabbalah.info/forums/arosa/engmaterials/Altruism/Ernst_Fehr_Urs_Fischbacher_Social_Norms_and_Human_Cooperation.pdf

FEHR, ERNST Y GINTIS, HERBERT (2007): “HUMAN MOTIVATION AND SOCIAL COOPERATION. EXPERIMENTAL AND ANALYTICAL FOUNDATIONS”, EN “*THE ANNUAL REVIEW OF SOCIOLOGY*”, N° 33. DISPONIBLE EN <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.33.040406.131812>

FISCHBACHER, URS ET. AL (2001): “ARE PEOPLE CONDITIONALLY COOPERATIVE? EVIDENCE FROM A PUBLIC GOODS EXPERIMENT”, EN “*ECONOMIC LETTERS*”, N° 71. DISPONIBLE EN <http://www.iew.uzh.ch/wp/iewwp016.pdf>

FISCHER, FRANK; MILLER, GERALD Y SIDNEY, MARA (2007): “*HANDBOOK OF PUBLIC POLICY ANALYSIS. THEORY, POLITICS AND METHODS*”. (CRC PRESS). DISPONIBLE EN http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20POLICY%20%28Public%20Administration%20and%20public%20policy%20125%29%20Handbook%20of%20Public%20Policy%20Analysis%20Th.pdf Acceso 19/02/2015

FOSTER FISHMAN, PENNIE; BERKOWITZ, SHELBY; LOUNSBURY, DAVID, JACOBSON, STEPHANIE Y ALLEN, NICOLE (2001): "BUILDING COLLABORATIVE CAPACITY IN COMMUNITY COALITIONS: A REVIEW AND INTEGRATIVE FRAMWORK", EN "AMERICAN JOURNAL OF COMMUNITY PSYCHOLOGY". VOL. 29, No. 2. DISPONIBLE EN www.systemexchange.msu.edu/upload/collab_capacity.pdf

Acceso

19/02/2015

GAMBETTA, DIEGO (2010): "CAN WE TRUST TRUST?", EN GAMBETTA, DIEGO (ED.) "TRUST: MAKING AND BREAKING COOPERATIVE RELATIONS". CAP. 13. (EDICIÓN ELECTRÓNICA) DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA, UNIVERSIDAD DE OXFORD. DISPONIBLE EN <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf>

Acceso 19/02/2015

GANTUS, DIEGO (2005): "LINEAMIENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN ÍNDICE DE COMPETIVIDAD REGIONAL PARA AMÉRICA LATINA". MIMEO. FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES (UNR). NO EDITADO.

GARCÍA DELGADO (COMP. 2007): "HACIA UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN LOCAL" (ED. FLACSO – UBA – UCC.)

GERRING, JOHN (2004): "WHAT IS A CASE STUDY AND WHAT IS IT GOOD FOR", EN "AMERICAN POLITICAL SCIENCE REVIEW", VOL 98, N° 2 (CAMBRIDGE UNIVERSITY JOURNALS). DISPONIBLE EN <http://people.ucalgary.ca/~nmstuewe/CaseStudy/pdf/whatisacasestudy.pdf>

Acceso 19/02/2015

GERRING, JOHN (2006): "CASE STUDY RESEARCH. PRINCIPLES AND PRACTICES". (CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS)

GEDDES, BARBARA (1998): "USOS Y LIMITACIONES DE LA ELECCIÓN RACIONAL", EN REVISTA "COLECCIÓN", AÑO IV, N° 8 (U.C.A.) DISPONIBLE EN <http://www.uca.edu.ar>

Acceso 19/02/2015

GOODIN, ROBERT E – COMP (2003): "TEORÍA DEL DISEÑO INSTITUCIONAL", ED. GEDISA

GUERRERO, OMAR (2001): "TEORÍA ADMINISTRATIVA DE LA CIENCIA POLÍTICA" (UNAM).

HARDIN, GARRETT (1968): “*THE TRAGEDY OF THE COMMONS*”, EN “SCIENCE”, VOL. 162, N° 3859. DISPONIBLE EN <http://www.jstor.org/stable/1724745>. Acceso 19/02/2015.

HARMON, MICHAEL Y MAYER, RICHARD (1999): “*TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*” (F.C.E.).

HENRY, NICHOLAS (1999): “LA RAÍZ Y LAS RAMAS: PERIPECIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA HACIA EL FUTURO”, EN EN LYNN, NAOMI B. Y WILDAVSKY, AARON: “*ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. EL ESTADO ACTUAL DE LA DISCIPLINA*”, (F.C.E.)

HOBBS, THOMAS (2007): “LEVIATHAN. O LA MATERIA, LA FORMA Y PODER DE UNA REPÚBLICA ECLESIASTICA Y CIVIL”. F.C.E.

HODGSON, GEOFFREY M. (2006): “WHAT ARE INSTITUTIONS”, EN “*JOURNAL OF ECONOMIC ISSUES*”, VOL XL, N° 1. DISPONIBLE EN http://journals.cambridge.org/download.php?file=%2FJOI%2FJOI1_01%2FS1744137405000020a.pdf&code=65e5d52cd9c3345a454f2789ffa4ab4d Acceso 19/02/2015

HOUSE, ROBERT Y ADITYA, RAM (1997): “THE SOCIAL SCIENTIFIC STUDY OF LEADERSHIP: QUO VADIS?”, EN “*JOURNAL OF MANAGEMENT*”, VOL. 23, N° 3. (JAI INC. PRESS) DISPONIBLE EN <http://tppserver.mit.edu/esd801/readings/scientific.pdf> Acceso 19/02/2015

HUME, DAVID (2000): “*TRATADO DE LA NATURALEZA HUMANA. LIBRO III, ACERCA DE LA MORAL*”. (EUDEBA).

IMMERGUT, ELLEN (1998): “THE THEORETICAL CORE OF THE NEW INSTITUTIONALISM”, EN “*POLITICS & SOCIETY*”, VOL. 26 N° 1. (SAGE PUB.). DISPONIBLE EN <http://nurmandi.staff.umy.ac.id/files/2012/08/immergut.pdf> Acceso 19/02/2015

JOHNSON, JANET Y REYNOLDS, H (2008): “*POLITICAL SCIENCE RESEARCH METHODS*” (CQ PRESS).

JORDANA, JACINT (1995): “EL ANÁLISIS DE LOS POLICY NETWORKS. ¿UNA NUEVA PERSPECTIVA SOBRE LA RELACIÓN ENTRE POLÍTICAS PÚBLICAS Y ESTADO”, EN “GESTIÓN Y ANÁLISIS DE POLÍTICAS

PÚBLICAS”, N° 3 (INAP ESPAÑA). DISPONIBLE EN <http://dialnet.unirioja.es/ejemplar/18185> Acceso 22/02/2015

KAHNEMAN, DANIEL (2012): “*PENSAR RÁPIDO, PENSAR DESPACIO*”. (ED. DEBATE).

KNIGHT, JACK (2004): “*INSTITUTIONS AND SOCIAL CONFLICT*”, (CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS).

KOELBLE, THOMAS (1995): “THE NEW INSTITUTIONALISM IN POLITICAL SCIENCE AND SOCIOLOGY”, EN “*COMPARATIVE POLITICS*”, VOL. 27, N° 2. DISPONIBLE EN <http://www.jstor.org/stable/422167> Acceso 19/02/2015

KOHN, ALFIE (1993): “WHY INCENTIVES PLANS CANNOT WORK”, EN “*HARVARD BUSINESS REVIEW*”, SEP-OCT 1993 (HBS PUBLISHING). DISPONIBLE EN <https://hbr.org/1993/09/why-incentive-plans-cannot-work> Acceso 19/02/2015

LEGISLATURA DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA (2009): DIARIO DE SESIONES DE LA 47° REUNIÓN ORDINARIA (VERSIÓN TAQUIGRÁFICA). DISPONIBLE EN www.prensalegiscba.gob.ar/img/notas/adjunto-594.doc Acceso 19/02/2015

LIEBERSON, STANLEY (1991): “SMALL N’S, BIG CONCLUSIONS. AN EXAMINATION OF THE REASONING IN COMPARATIVE STUDIES BASED ON SMALL NUMBER OF CASES”, EN “*SOCIAL FORCES*”, VOL. 70, N° 2 (UNCP). DISPONIBLE EN <http://faculty.washington.edu/swhiting/pols502/Lieberson.pdf> Acceso 19/02/2015

LLORENS, JUAN LUIS, ALBURQUERQUE, FRANCISCO Y DEL CASTILLO, JAIME (2002): “ESTUDIO DE CASOS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN AMÉRICA LATINA”, BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. DISPONIBLE EN <http://www.iadb.org/sds/mic> Acceso 19/02/2015

LIJPHART, AREND (1971): “COMPARATIVE POLITICS AND THE COMPARATIVE METHOD”, EN “*AMERICAN POLITICAL SCIENCE REVIEW*”, VOL. 65, N° 3. DISPONIBLE EN <http://links.jstor.org/sici?sici=0003->

[0554%28197109%2965%3A3%3C682%3ACPATCM%3E2.0.CO%3B2-I](#)

Acceso 19/02/2015

MAGAGNOLI, STEFANO (2007): “UNA RICETTA EFFICACE PER LO SVILUPPO REGIONALE: BENI PUBBLICI, COORDINAMENTO E REDISTRIBUZIONE IN EMILIA ROMAGNA NEL SECONDO DOPOGUERRA”, EN A CURA DI I. LOPANE “*TRA VECCHI E NUOVI EQUILIBRI ECONOMICI. DOMANDA E OFFERTA DI SERVIZI IN ITALIA IN ETÀ MODERNA E CONTEMPORANEA*” (ED E. RITROVATO). PROVISTO POR EL AUTOR.

MAGAGNOLI, STEFANO (2012 A) “INSTITUCIONES Y DESARROLLO LOCAL: UNA RELACIÓN DIFÍCIL”, TEXTO REALIZADO ESPECIALMENTE PARA LOS PARTICIPANTES DE LA ESCUELA DE VERANO, UNIVERSIDAD DE LA PLATA, 2012. PROVISTO POR EL AUTOR.

MAGAGNOLI, STEFANO (2012 B) EL “MODELO EMILIANO”. UN MODELO DE GOBIERNO DEL DESARROLLO O EL SUEÑO DE CAMBIAR EL MUNDO? TEXTO REALIZADO ESPECIALMENTE PARA LOS PARTICIPANTES DE LA ESCUELA DE VERANO, UNIVERSIDAD DE LA PLATA, 2012. PROVISTO POR EL AUTOR.

MANHEIM, JAROL Y RICH, RICHARD (1988): “*ANÁLISIS POLÍTICO EMPÍRICO*” (ED. ALIANZA UNIVERSIDAD).

MARCH, JAMES Y OLSEN, JOHAN P (1984): “THE NEW INSTITUTIONALISM: ORGANIZATIONAL FACTORS IN POLITICAL LIFE”, EN “*THE AMERICAN POLITICAL SCIENCE REVIEW*”, VOL. 78, N° 3. DISPONIBLE EN <http://www.jstor.org/stable/1961840> Acceso 19/02/2015

MARRADI, A., ARCHENTI, N Y PIOVANI, J. (2010): “METODOLOGÍA DE LAS CIENCIAS SOCIALES” (CENGAGE LEARNING)

MENY, IVES Y THOENIG, JEAN-CLAUDE (1992): “*LAS POLÍTICAS PÚBLICAS*” (ED. ARIEL)

NACLERIO, ALEJANDRO ET AL (2010): “SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES: POLÍTICAS PÚBLICAS Y DESARROLLO ECONÓMICO”, PNUD. DISPONIBLE EN <http://www.industria.gob.ar/wp-content/uploads/2013/10/sistemas-productivos-locales.pdf> Acceso 19/02/2015

NEE, VICTOR (2004): "THE NEW INSTITUTIONALISM IN ECONOMICS AND SOCIOLOGY", EN "*CSES WORKING PAPER SERIES*", N° 4. DISPONIBLE EN http://www.economyandsociety.org/publications/working_papers.shtml

Acceso 19/02/2015

NORTH, DOUGLASS C (2001) "WHY SOME COUNTRIES ARE RICH AND SOME ARE POOR," EN "*CHICAGO-KENT LAW REVIEW*", VOL. 77, N° 1, ART. 13. DISPONIBLE EN

<http://scholarship.kentlaw.iit.edu/cklawreview/vol77/iss1/13> Acceso 21/02/2015

NORTH, DOUGLASS C (2006): "*INSTITUCIONES, CAMBIO INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO ECONÓMICO*" (F.C.E.)

NOWAK, MARTIN (2006): "FIVE RULES FOR THE EVOLUTION OF COOPERATION", EN "SCIENCE", VOL. 314, N° 5805. DISPONIBLE EN <http://www.sciencemag.org/content/314/5805/1560.short>. Acceso 13/08/2009

OLSON, MANCUR (1992): "*LA LÓGICA DE LA ACCIÓN COLECTIVA. BIENES PÚBLICOS Y LA TEORÍA DE LOS GRUPOS*". (LIMUSA / NORIEGA EDITORES).

ORREN, KAREN Y STEPHEN SKOWRONEK (1999): "ORDEN Y TIEMPO EN EL ESTUDIO DE LAS INSTITUCIONES: UN ALEGATO A FAVOR DEL ENFOQUE HISTÓRICO", EN FARR, DRYZEK Y LEONARD (EDS.): "*LA CIENCIA POLÍTICA EN LA HISTORIA*", ED. ITSMO.

OSTROM, ELINOR (2000 a): "*EL GOBIERNO DE LOS BIENES COMUNES. LA EVOLUCIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE ACCIÓN COLECTIVA*" (ED. F.C.E., UNAM-CRIM).

OSTROM, ELINOR (2000 b): "AN AGENDA FOR THE STUDY OF INSTITUTIONS", EN "*PUBLIC CHOICE*", N° 48 (1986), REEDITADO EN 2000. COPIA ELECTRÓNICA SUMINISTRADA POR LA PROPIA AUTORA.

OSTROM, ELINOR (2009): "RULES WITHOUT ENFORCEMENT ARE BUT WORDS ON PAPER", EN "REVISTA DE ECONOMÍA INSTITUCIONAL", VOL. 11, N° 21. DISPONIBLE EN <http://ssrn.com/abstract=1905636>

OSZLAK, OSCAR Y O'DONNELL, GUILLERMO (1981): "ESTADO Y POLÍTICAS ESTATALES EN AMÉRICA LATINA: HACIA UNA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN" (DOCUMENTO DE TRABAJO CEDES – G.E. CLACSO /

- N° 4). DISPONIBLE EN <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/oszlak%20y%20odonnell.pdf> Acceso 17/08/2010
- PARAMIO, LUDOLFO (2005):** “TEORÍAS DE LA ELECCIÓN RACIONAL Y DE LA ACCIÓN COLECTIVA”, EN “SOCIOLOGICA”, AÑO 19, N° 57. DISPONIBLE EN www.revistasociologica.com.mx/pdf/5702.pdf Acceso 21/02/2015
- PARSONS, WAYNE (2007):** “POLÍTICAS PÚBLICAS. UNA INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA Y PRÁCTICA DEL ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS” (ED. MIÑO Y DÁVILA).
- PEREZ LIÑAN, ANIBAL (2008):** “EL MÉTODO COMPARATIVO. FUNDAMENTOS Y DESARROLLOS RECIENTES”. DOCUMENTO DE TRABAJO N°1 [WWW.POLITICACOMPARADA.COM.AR](http://www.politicacomparada.com.ar). DISPONIBLE EN <http://catedras.fsoc.uba.ar/salvia/programa/Li%C3%B1an1.pdf>. Acceso 21/02/2015
- PETERS, GUY (2003):** “EL NUEVO INSTITUCIONALISMO” (GEDISA)
- PINTO, JULIO (2006):** “INTRODUCCIÓN A LA CIENCIA POLÍTICA” (ED. EUDEBA).
- PNUD (2013):** “DOCUMENTO DE PROYECTO, REVISIÓN B. ARG/12/005 PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES 2010-2014”. DISPONIBLE EN http://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/operations/projects/poverty_education/sistprodlocales.html Acceso 21/02/2015
- PNUD (2014):** “DOCUMENTO DE PROYECTO, REVISIÓN D. ARG/12/005 PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES 2010-2014”. DISPONIBLE EN http://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/operations/projects/poverty_education/sistprodlocales.html Acceso 21/02/2015
- PORTER, MICHAEL (1997):** “CLUSTERS (AGLOMERADOS) Y COMPETENCIA: AGENDAS NUEVAS PARA COMPAÑÍAS, GOBIERNOS E INSTITUCIONES”, PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD NICARAGUA. DISPONIBLE EN www.agenda21.org.ni Acceso 21/02/2015

PRZEWORSKI, ADAM (2003): "INSTITUTIONS MATTER?" DRAFT PAPER PREPARED FOR A MEETING ON INSTITUTIONS, BEHAVIOR, AND OUTCOMES, CEBRAP (SAO PAULO). PROVISTO POR EL AUTOR DISPONIBLE EN http://politics.as.nyu.edu/docs/IO/2800/go_2004.pdf Acceso 21/02/2015

PRZEWORSKI, ADAM (2004): "LA ÚLTIMA INSTANCIA: ¿SON LAS INSTITUCIONES LA CAUSA PRIMARIA DEL DESARROLLO ECONÓMICO? ESTE TEXTO APARECIÓ COMO "THE LAST INSTANCE: ARE INSTITUTIONS THE PRIMARY CAUSE OF GROWTH?" EN "EUROPEAN JOURNAL OF SOCIOLOGY", VOL. 45, N° 2. PROVISTO POR EL AUTOR DISPONIBLE EN http://politics.as.nyu.edu/docs/IO/2800/archives_spanish.pdf Acceso 21/02/2015

PRZEWORSKI, ADAM (2007): "ACERCA DEL DISEÑO DEL ESTADO: UNA PERSPECTIVA PRINCIPAL-AGENTE", EN ACUÑA, CARLOS H (COMP.): "LECTURAS SOBRE EL ESTADO Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS. RETOMANDO EL DEBATE DE AYER PARA FORTALECER EL ACTUAL" (JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS – PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO). DISPONIBLE EN www.igm.gov.ar Acceso 21/02/2015

PRZEWORSKI, A y OTROS (1998): "DEMOCRACIA SUSTENTABLE" (PAIDOS).

PRZEWORSKI, A; ALVAREZ, M; CHEIBUB, JA y LIMONGI, F (2000): "DEMOCRACY AND DEVELOPMENT" (CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS).

PUTNAM, ROBERT (1994): "PARA HACER QUE LA DEMOCRACIA FUNCIONE. LA EXPERIENCIA ITALIANA EN DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA", CON ROBERT LEONARDI Y RAFFAELLA Y. NANETTI. (EDITORIAL GALAC).

RESNIK, MICHAEL (1998): "ELECCIONES. UNA INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE LA DECISIÓN" (ED. GEDISA).

ROSS SCHNEIDER, BEN (1999): "LAS RELACIONES ENTRE EL ESTADO Y LAS EMPRESAS Y SUS CONSECUENCIAS PARA EL DESARROLLO: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA RECIENTE", EN "DESARROLLO

ECONÓMICO”, VOL. 39, N° 153. DISPONIBLE EN
<http://www.jstor.org/stable/3467220>

ROTHSTEIN, BO (2001): “LAS INSTITUCIONES POLÍTICAS: UNA VISIÓN GENERAL”, EN GOODIN Y KLINGERMAN (EDS.): “*NUEVO MANUAL DE CIENCIA POLÍTICA*”, ED. ITSMO.

SABATIER, PAUL (2010): “*TEORÍAS DEL PROCESO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS*”. PROYECTO MODERNIZACIÓN DEL ESTADO, JGM, PRESIDENCIA DE LA NACIÓN.

SAIEGH, SEBASTIAN Y TOMASSI, MARIANO (COMPS., 1998): “*LA NUEVA ECONOMÍA POLÍTICA: RACIONALIDAD E INSTITUCIONES*”. (ED. EUDEBA).

SAMAJA, JUAN (S/D, MIMEO INÉDITO): “*LA SEMIÓTICA DE LA CIENCIA. PARTE II*” (COPIA PROVISTA POR EL AUTOR, CURSO DE “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, CEI – UNR (2005).

SARTORI, GIOVANNI (2004): “¿HACIA DÓNDE VA LA CIENCIA POLÍTICA?, EN REVISTA “*POLÍTICA Y GOBIERNO*”, VOL. XI, N° 2. DISPONIBLE EN
<http://www.politicaygobierno.cide.edu/> Acceso 21/02/2015

SCARTASCINI, C; SPILLER, P; STEIN, E Y TOMASSI, M (2010): “EL JUEGO POLÍTICO EN AMÉRICA LATINA. ¿CÓMO SE DECIDEN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS? (BID). DISPONIBLE EN
<http://publications.iadb.org/handle/11319/332>. Acceso 21/02/2015

SCOTT, W. RICHARD (2004): “INSTITUTIONAL THEORY: CONTRIBUTING TO A THEORETICAL RESEARCH PROGRAM”. CHAPTER PREPARED FOR KEN G. SMITH AND MICHAEL A. HITT (EDS.): “*GREAT MINDS IN MANAGEMENT: THE PROCESS OF THEORY DEVELOPMENT*”, O.U.P. DISPONIBLE EN
<http://www.si.umich.edu/ICOS/Institutional%20Theory%20Oxford04.pdf> Acceso 23/02/2015

SEARLE, JOHN (2005): “WHAT IS AN INSTITUTION”, EN “*JOURNAL OF INSTITUTIONAL ECONOMICS*”, VOL 1, ISSUE 1. (ED. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS & THE JOIE FOUNDATION). DISPONIBLE EN
<https://www.tu->

chemnitz.de/wirtschaft/bwl5/forschung/forschungsseminar/downloads/15/Searle_2005.pdf Acceso 19/12/2008

SEAWRIGHT, JASON Y GERRING, JOHN (2008): “CASE SELECTION TECHNIQUES IN CASE STUDY RESEARCH: A MENU OF QUALITATIVE AND QUANTITATIVE OPTIONS”, EN “*POLITICAL RESEARCH QUARTERLY*”, VOL. 61, N°2. DISPONIBLE EN <http://prq.sagepub.com/cqi/content/abstract/61/2/294> Acceso 23/02/2015

SEN, AMARTYA (1973): “BEHAVIOUR AND THE CONCEPT OF PREFERENCE”, EN “*ECONÓMICA*”, VOL. 40, N° 159. DISPONIBLE EN <http://links.jstor.org/sici?sici=0013-0427%28197308%292%3A40%3A159%3C241%3ABATCOP%3E2.0.CO%3B2-5> Acceso 23/02/2015

SEN, AMARTYA (1986): “LOS TONTOS RACIONALES: UNA CRÍTICA DE LOS FUNDAMENTOS CONDUCTISTAS DE LA TEORÍA ECONÓMICA”, EN HAHN, F. Y M. HOLLIS (COMPS.): “*FILOSOFÍA Y TEORÍA ECONÓMICA*” (F.C.E., MEXICO). DISPONIBLE EN <http://www.ses.unam.mx/curso2014/pdf/Sen.pdf> Acceso 23/02/2015

SFORZI, FABIO (1999): “LA TEORÍA MARSHALLIANA PARA EXPLICAR EL DESARROLLO LOCAL”, EN F. RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ (EDITOR) “*MANUAL DE DESARROLLO LOCAL*” (GIJÓN, TREA). PROVISTO POR EL AUTOR.

SFORZI, FABIO (2006): “EL DISTRITO INDUSTRIAL Y EL «VIRAJE TERRITORIAL» EN EL ANÁLISIS DEL CAMBIO ECONÓMICO”, “*ECONOMÍA INDUSTRIAL*”, N. 359. PROVISTO POR EL AUTOR.

SFORZI, FABIO (2007): “DEL DISTRITO INDUSTRIAL AL DESARROLLO LOCAL”, EN R. ROSALES ORTEGA, (COORD.), “*DESARROLLO LOCAL: TEORÍA Y PRÁCTICAS SOCIOTERRITORIALES*”, (UAM-IZTAPALAPA Y MIGUEL ÁNGEL PORRÚA). PROVISTO POR EL AUTOR

SFORZI, FABIO (2008): “UNAS REALIDADES IGNORADAS: DE MARSHALL A BECATTINI”, EN VICENT SOLER I MARCO, (COORD.) “*LOS DISTRITOS INDUSTRIALES*”, COLECCIÓN MEDITERRÁNEO ECONÓMICO,

(FUNDACIÓN CAJAMAR, EL EJIDO, CAJA RURAL, SOCIEDAD COOPERATIVA DE CRÉDITO). PROVISTO POR EL AUTOR

SHEPSLE, KENNETH Y BONCHEK, MARK (1997): “*ANALYZING POLITICS. RATIONALITY, BEHAVIOR, AND INSTITUTIONS*”. (ED. WW NORTON & CO).

SHEPSLE, KENNETH (1999): “EL ESTUDIO DE LAS INSTITUCIONES: LECCIONES DEL ENFOQUE DE LA ELECCIÓN RACIONAL”, EN FARR, DRYZEK Y LEONARD (EDS.): “*LA CIENCIA POLÍTICA EN LA HISTORIA*” (ED. ITSMO).

SHEPSLE, KENNETH y WEINGAST, BARRY (1982) “INSTITUTIONALIZING MAJORITY RULE: A SOCIAL CHOICE THEORY WITH POLICY IMPLICATIONS”, EN “*AMERICAN ECONOMIC REVIEW*”, VOL. 78, N° 2. DISPONIBLE EN <http://www.jstor.org/stable/i331258> Acceso 23/02/2015

SHUBIK, MARTIN (1996): “*TEORÍA DE JUEGOS EN LAS CIENCIAS SOCIALES. CONCEPTOS Y SOLUCIONES*” (ED. F.C.E.)

SILVA LIRA, IVAN (2005): “DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y COMPETITIVIDAD TERRITORIAL EN AMÉRICA LATINA”, EN “*REVISTA DE LA CEPAL*”, N° 85. DISPONIBLE EN <http://www.cepal.org/revista/> Acceso 23/02/2015

SUBIRATS, JOAN (1989): “*ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN*” (INAP – ESPAÑA).

SUBIRATS, JOAN ET AL (2008): “*ANÁLISIS Y GESTIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS*” (ED. ARIEL).

SUTER, W. NEWTON (2012): “*INTRODUCTION TO EDUCATIONAL RESEARCH: A CRITICAL THINKING APPROACH*” (SAGE PUB. INC. 2ND EDITION). CAP. 12 DISPONIBLE EN www.sagepub.com/upm-data/43144_12.pdf Acceso 23/02/2015

TOMASSI, MARIANO (2006): “INSTITUTIONAL FOUNDATIONS OF PUBLIC POLICY”, EN “*ECONOMÍA*”, VOL. 6, N° 2. DISPONIBLE EN <http://faculty.udesa.edu.ar/tommasi/articles.htm> Acceso 23/02/2015

UHL-BIEN, MARY (2006): “RELATIONAL LEADERSHIP THEORY: EXPLORING THE SOCIAL PROCESSES OF LEADERSHIP AND ORGANIZING”, EN LEADERSHIP INSTITUTE, U. OF NEBRASKA DIGITAL

- COMMONS. DISPONIBLE EN <http://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/19>
- VAN PARIJS, PHILIPPE (1992):** “¿QUÉ ES UNA SOCIEDAD JUSTA?”. ED. NUEVA VISIÓN.
- VASILACHIS DE GIALDINO, I (COMP., 2009):** “ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA” (ED. GEDISA).
- VÁZQUEZ BARQUERO, ANTONIO Y MADOERY, OSCAR (2001):** “TRANSFORMACIONES GLOBALES, INSTITUCIONES Y POLÍTICAS DE DESARROLLO LOCAL” (ED. HOMO SAPIENS).
- VILLAR, ALEJANDRO (2007):** “POLÍTICAS MUNICIPALES PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL. REVISANDO EL DESARROLLO LOCAL.” (FLACSO – ED. CICCUS.) DISPONIBLE EN http://www.econ.unicen.edu.ar/extension/vinculacion/images/Filminas/A%20villar%20pol-munucipales-cap_5.pdf Acceso 23/02/2015
- WOODWARD, JIM:** “WHY DO PEOPLE COOPERATE AS MUCH AS THEY DO?” EN MANTZAVINOS, C. (ED, 2009): “*PHILOSOPHY OF THE SOCIAL SCIENCES. PHILOSOPHICAL THEORY AND SCIENTIFIC PRACTICE*”, CAP 8 (C. U. P.) DISPONIBLE EN <http://philpapers.org/rec/WOOWDP> Acceso 23/02/2015
- WOOLCOCK, MICHAEL (1998):** “SOCIAL CAPITAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT: TOWARD A THEORETICAL SYNTHESIS AND POLICY FRAMEWORK”, EN “*THEORY AND SOCIETY*”, VOL. 27, N° 2. DISPONIB. EN http://www.davidmlast.org/POE320-2012/9_files/woolcock,%20social%20capital,%202000.pdf Acceso 23/02/2015
- YIN, ROBERT (2009):** “*CASE STUDY RESEARCH*”, SAGE PUBLISHERS. DISP. EN http://cemusstudent.se/wp-content/uploads/2012/02/YIN_K_ROBERT-1.pdf Acceso 23/02/2015
- YIN, ROBERT (2011):** “*QUALITATIVE RESEARCH FROM START TO FINISH*” (GUILFORD PRESS).
- ZINTL, REINHARDT (1995):** “*COMPORTAMIENTO POLÍTICO Y ELECCIÓN RACIONAL*” (ED. GEDISA).

NORMATIVA CITADA

CÓRDOBA: LEY 9727/09 "PROGRAMA DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO INDUSTRIAL DE CÓRDOBA" DISPONIBLE EN <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/9CE8293E309CF0FF032576B00057DB85?OpenDocument&Highlight=0,9727> Acceso 23/02/2015

ENTRE RÍOS: LEY 10204/13 "RÉGIMEN PROVINCIAL DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO INDUSTRIAL" DISPONIBLE EN <http://www.entrerios.gov.ar/boletin/Boletines/2013/Abril/10-04-13.pdf> Acceso 23/02/2015

SANTA FE: PROYECTO DE LEY DEL PEP "PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA INVERSIÓN, EL EMPLEO, LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL". PRESENTADO ANTE LA LEGISLATURA DE LA PROVINCIA EN DICIEMBRE DE 2010. COPIA PROVISTA POR EL ENTONCES MINISTRO ANGEL SCIARA, EN COMUNICACIÓN PERSONAL CITADA EN EL ANEXO.

COMUNICACIONES PERSONALES

From: Mariela Sosa
Sent: Friday, January 31, 2014 5:44 PM
To: Diego J. Gantus
Subject: Re: Pedido de Información - Investigación UNR

Estimado Diego,
Si me parece un número acertado.
Con respecto a las publicaciones las estaremos enviando la próxima semana, cuando salgan te lo estaré informando.
Saludos cordiales,

Mariela Sosa
Asistente del Director - Instituto para el Desarrollo de Consorcios de Exportación
Fundación ICBC
Riobamba 1276
(C1116ABJ) Buenos Aires, Argentina
Tel: +54-11-48111305
www.fundacionicbc.com.ar

----- Original Message -----

From: Diego J. Gantus
To: Mariela Sosa
Sent: Friday, January 31, 2014 12:25 PM
Subject: Re: Pedido de Información - Investigación UNR

Hola Mariela. Gracias por tu pronta respuesta. En fundación exportar estiman q el porcentaje de grupos previamente constituidos (a cualquier efecto) ronda el 15%. Té parece un número acertado?

Te copio aquí mi dirección postal, y te agradezco desde ya el envío de las publicaciones.
CALLAO 465, PISO 6, DTO 2 (CP 2000, ROSARIO)
Saludos cordiales,

El 31/01/2014 11:23, "Mariela Sosa" <mariela.sosa@ficbc.com.ar> escribió:

Estimado Profesor Gantus,

Contesto su e-mail con fecha 28.01.14 en el cual nos pregunta si el programa financia grupos ya conformados. Al respecto le informo que es muy frecuente que existan grupos que hacen su postulación para obtener el financiamiento del programa motivo por el cual deben hacernos llegar formularios con los datos conformes figuran en la página web (www.fundacionicbc.com.ar) y ambas fundaciones resolverán si corresponde su incorporación. Luego nos consulta si tenemos discriminados de los 64 Grupos tienen experiencia previa. No, no los tenemos discriminados. Le sugiero que ingrese en nuestra página web donde podrá encontrar los siguientes documentos: "Informe de Actividades Año 2012" y en la parte de publicaciones "La asociatividad empresaria para la exportación" dicha información podría ser útil para su propósito.

Al mismo tiempo, le solicito por favor me pueda enviar su dirección completa con motivo de enviarle dos libros los cuales serán de mucha utilidad.

Lo saluda atentamente,

Elvio Baldinelli

Director

Instituto para el Desarrollo de Consorcios de Exportación

Mariela Sosa

Asistente del Director - Instituto para el Desarrollo de Consorcios de Exportación

Fundación ICBC

Riobamba 1276

(C1116ABJ) Buenos Aires, Argentina

Tel: +54-11-48111305

www.fundacionicbc.com.ar

From: Oscar Alexandro

Sent: Monday, January 27, 2014 5:44 PM

To: Diego J. Gantus

Subject: Re: Pedido de Información - Investigación UNR

No veo ningún impedimento.

Saludos Oscar

Ing. Oscar Alexandro

Inteligencia Comercial

Fundación ExportAr

Paraguay 864

C1057AAL Ciudad de Buenos Aires

República Argentina

Tel: +54 11 4114-7766 / 7700

www.exportar.org.ar

El 27 de enero de 2014, 17:10, Diego J. Gantus <diegogantus@express.com.ar> escribió:

Muchas Gracias Ingeniero Alexandro por su pronta respuesta. Existen inconvenientes de algún orden para utilizar esta información en un trabajo académico, y que invoque esta comunicación personal como la fuente? Saludos cordiales, Prof. Diego Gantus

El 27 de enero de 2014, 16:05, Oscar Alexandro <oalexandro@exportar.org.ar> escribió:

Estimado, El programa de grupos exportadores evalúa las propuestas de incorporación independientemente de si están trabajando en forma asociada o no. Por supuesto indica un valor agregado si tienen antecedentes de trabajo conjunto, esto se da sólo en un 15 % de los casos. Saludos cordiales Oscar

Ing. Oscar Alexandro

Inteligencia Comercial
Fundación ExportAr
Paraguay 864
C1057AAL Ciudad de Buenos Aires
República Argentina
Tel: +54 11 4114-7766 / 7700
www.exportar.org.ar

El 27 de enero de 2014, 15:18, Diego J. Gantus <diegogantus@express.com.ar> escribió:
Estimad@s, buenos días. Mi nombre es Diego Gantus, soy Profesor Titular ordinario de la carrera de Ciencia Política de la UNR y candidato al doctorado en Ciencia Política por la misma universidad. Estoy realizando una investigación sobre políticas públicas de promoción de la cooperación, y uno de los casos seleccionados en el estudio es el los consorcios de exportación de la Fundación ICBC - ExportAr. En la página de Fundación ExportAr obtuve información muy valiosa, pero un dato me es necesario conocer. ¿El Programa financia grupos ya conformados (para el mismo, o para otro fin), o todos los grupos deben formarse ad-hoc para participar del programa? Si la respuesta es que se pueden financiar grupos ya conformados (que tienen una trayectoria como tal en común, lo que sería en principio un valor para el éxito de los objetivos del mismo) pregunto si Uds. tienen discriminados cuántos de los 64 tenían experiencia previa como grupo, y cuántos no. Obviamente podré solicitar esa información en mi relevamiento, pero comprenderán que esta es una vía más económica. Gracias desde ya.
Prof. Diego Gantus DNI 23760223. 0341 155936462.

El 9 de febrero de 2012 13:45, Natalia Garcia <nigarcia@industria.gob.ar> escribió:
Hola Diego, como estas?
Disculpame la demora pero estuve de viaje por trabajo.
De la totalidad, los constituidos previamente por año son 2007(8), 2008(3), 2009(6), 2010(6), 2011(13).
A partir de la participación, se conformaron por año: 2007(8), 2008(6), 2009(4), 2010(3), 2011(3).
Saludos
Lic. Natalia García
Programa Sistemas Productivos Locales - SEPyME
Av. Julio A. Roca 651 5º Piso Sector 6 (C1067ABB)
nigarcia@industria.gob.ar
4349-3535/3371

El 27 de enero de 2011, 09:40, Diego J. Gantus <diegogantus@express.com.ar> escribió:
Estimada Natalia, buenas tardes.
Tuviste la gentileza de recibirme una tarde en que viajé desde Rosario para entrevistarme con el Dr. Naclerio, me recordás? Espero que sí, porque necesito una información adicional a la que me preparaste.
Leyendo el manual operativo del Programa (en lo relativo a la línea de Fortalecimiento Asociativo) veo que los grupos asociativos pueden constituirse "a partir del programa" (es decir, los grupos se forman para acceder al financiamiento ofrecido) o pueden estar constituidos previamente.
De acuerdo a los datos que me facilitaste, 127 Planes de Trabajo Asociativo han sido financiados desde 2007 a esta parte:
2007 (27), 2008 (19), 2009 (26), 2010 (25), 2011 (30)
Mi pregunta sería entonces ¿cuántos grupos estaban constituidos previamente, y cuántos se constituyeron a partir del asesoramiento recibido por Uds.?
Si existen datos por año, buenísimo. Sino existieran, apelaría a vuestra percepción informada, para una estimación.
Muchas gracias nuevamente por todo.
Saludos cordiales, Diego Gantus (UNR)

From: Angel Sciara <asciara@santafe.gov.ar>
Archivos adjuntos 31/5/11
To: diegogantus@express.com.ar
Gracias diego por el recordatorio, aqui va.

----- Original Message -----

From: Diego J. Gantus
To: Angel Sciara
Sent: Monday, May 30, 2011 2:03 PM
Subject: Re: Consulta - Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UNR)
Estimado Ministro Sciara, buenas tardes.
Lo molesto nuevamente para que tenga un recordatorio de mi pedido.
Un cordial saludo, y gracias desde ya.
Diego Gantus

From: Angel Sciara
Sent: Monday, May 23, 2011 11:50 AM
To: Diego J. Gantus
Subject: Re: Consulta - Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UNR)
Estimado diego, con gusto te remitire el proyecto de ley. Me estoy tomando unos dias, así que te pido que el proximo lunes me lo recuerdes ya que estoy de regreso el martes 30. Saludos afectuosos,

----- Original Message -----

From: Diego J. Gantus
To: ministeriodeeconomia@santafe.gov.ar
Sent: Thursday, May 19, 2011 7:39 PM
Subject: Consulta - Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UNR)
Estimado Ministro A. Sciara y colaboradores, buenas noches. Mi nombre es Diego Gantus, soy docente-investigador de las Universidades de Entre Ríos y Rosario, y candidato al doctorado en Ciencia Política de esta última universidad. En el marco de mi investigación doctoral, estoy tratando de tomar conocimiento del Proyecto de Ley "Programa de Fortalecimiento de la Inversión, el Empleo, la Productividad y la Competitividad Industrial", que el Gobernador de la Provincia girara a la Legislatura Provincial. Quisiera tomar conocimiento del mismo, y han sido infructuosas las gestiones por otras vías, de allí que recurra a Uds. Comprendiendo cuan inoportuno pudiera parecer en vísperas del acto electoral provincial, aguardaré un tiempo prudencial vuestra atenta respuesta. Cordialmente,
Lic. Diego Gantus
Prof. Titular Seminario II (Licenciatura en Ciencia Política) - FCPOLIT (UNR)
Candidato al Doctorado en Ciencia Política (UNR)

ANEXO 1

GUIÓN ENTREVISTAS EMPRESARIAS/OS Y/O PRODUCTORES

Entrevista N°

Nombre:

Cargo:

Empresa:

Grupo o Consorcio:

Programa SPL / Programa FCE:

Sector o Rama de Actividad:

Año de creación:

Localidad:

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? **TARJETA 1**

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) La situación era estable
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2 La situación general de la empresa/sector/mercado era**

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena
- e) Muy buena

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? Tópicos deseables: a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional

Miembro del grupo, o externo a él.

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente?

Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? Tópicos deseables: a) Bosquejo

del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo?

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? Tópicos deseables: a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

8. Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
9. Era una buena opción para la empresa, eso era evidente
10. Me importaba lo que pensarán si decía que no
11. Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado
12. Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
13. El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían

14. Otras

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? TARJETA 4

- 1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes
- 2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores
- 3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

ANEXO 2

EJES ENTREVISTA CON INFORMANTES CLAVES

EJE 1) En tu opinión experta, ¿A qué se debe el elevado nivel / bajo nivel de cooperación entre firmas en la comuna/ciudad / región?

EJE 2) ¿La cooperación entre empresas se puede promover desde organismos públicos (sean estatales o no estatales) o desde organismos privados? ¿O la cooperación “emerge” (o sucede, u ocurre) por otras razones o causas?

EJE 3) Si creés que la cooperación puede ser promovida por estos diversos organismos, ¿Creés que hoy lo están haciendo todo lo bien que podrían? ¿O creés que esas políticas podrían ser mejoradas?

Pienso particularmente en los programas de SEPYME, de Fundación Exportar – Fundación ICBC, pero no exclusivamente en ellos. Quizás tenés en mente iniciativas de política de provincia, de la propia ciudad/comuna/provincia, de otros organismos del Estado Nacional; e incluso, instrumentos o medidas de política pública de cualquier nivel, que ya no están vigentes...

ANEXO 3

DESGRABACIÓN ENTREVISTAS EMPRESARIAS/OS Y/O PRODUCTORES

Entrevista N° 1**Nombre: Oscar Niss****Cargo: Socio-Gerente****Empresa: Aliter SRL****Grupo o Consorcio: CLUSTER TIC's Rosario****Programa SPL / Programa FCE: SPL****Sector o Rama de Actividad: Servicios Informáticos****Año de creación del Cluster: 2007****Localidad: Rosario**

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? **Tópicos deseables:** a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

“Sabía de la existencia del Polo Tecnológico en Rosario... Quise participar, pero el polo no tenía mecanismos fáciles para integrarse como socios... Existía una cámara CEIL. Me quise asociar, pero no era lo mío... Era más una cámara para los vendedores de insumos que para nosotros. Un día veo una publicidad en el diario... del FONSOFT (2006) ¿Conocés?... Y me llamó la atención que el Estado tenía políticas para el sector. Me interesaba sumarme a un ámbito que nos nuclee como empresas de software (tener precios de referencia, por ejemplo, porque cada quién cobraba lo que se le ocurría...). Yo estaba vinculado con algunos funcionarios nacionales; pensé que tenía que ver alguna manera de armar un grupo. Empecé, por mi cuenta, a hablar con amigos y conocidos del rubro (gente que no tenía anclaje institucional, o que estaba disconforme con el Polo). Le escribo a un funcionario conocido, y me dijo que tenía que ir a SEPYME, que podía tener apoyo ahí. Me reuní con Matías Kulfa, que era el Secretario de SEPYME. Me traje una idea y muchos apoyos posibles”

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? **Tópicos deseables:** a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

Empresariales no; de otra índole... Militaba políticamente en la Universidad; eso te genera esta inquietud de organizar cosas, grupos; a lo mejor, en ese sentido, seguro que asociativo empresario, no.

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? **TARJETA 1**

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) **La situación era estable**

- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

En ese momento la situación de mi empresa, y del mercado agrocomercial en el que me muevo, era estable. Pero no podía crecer en esas condiciones. Pensaba que si me juntaba con otros colegas, empresas chiquitas, que estaban en situaciones semejantes, podíamos crecer. Yo me sentía aislado del entorno productivo local en el que yo me movía. Pensé que si nos asociábamos, podíamos crecer de una manera más interesante. Después me di cuenta que esto resolvía algunos problemas, pero otros no. No resuelve el problema del crecimiento.

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2 La situación general de la empresa/sector/mercado era**

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena
- e) Muy buena**

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? Tópicos deseables: a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional

Miembro del grupo, o externo a él.

El promotor de la idea es el entrevistado.

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente?

Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

Colegas de empresas similares (tamaños). En casi todo entorno productivo te conocés con la gente. La mayoría eran conocidos míos de la UTN, o tenía una estrecha relación laboral. Por otro lado, busqué gente que yo medianamente sabía que pensaban como pensaba yo, en cuanto a cómo había que organizar este tipo de grupos. Toda la gente era gente que no quería tener nada que ver con el Polo Tecnológico. Como me dijo un amigo, llené un hueco que había que llenar (El polo era muy excluyente, y la CEIL nucleaba a los vendedores de insumos, no lo nuestro).

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Lo primero que vino a la mente era buscar gente de confianza, para hacer un negocio. Además, que teníamos esta relación estrecha, y/o miradas comunes sobre el sector (Software y Servicios Informáticos).

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

En mi caso, yo lo conversaba con mi viejo. Muy acostumbrado a organizar grupos de distintas características (Gremiales, centros de jubilados). Siempre tuvo estas iniciativas, vinculado a la política. Tenía un habilidad particular para organizar grupos y liderar grupos. Buscaba su aprobación, quizás.

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? **Tópicos deseables:** a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo?

Te agrego algo más que también se relaciona con la pregunta anterior. Cuando empiezo a recorrer ámbitos públicos, buscando apoyo, y los mismos funcionarios te van guiando un poco, y se transforma un poco en gente de consulta. Cuando nos reunimos para discutir el instrumento de SEPYME, el organismo nos “obligaba” a pensar un objetivo específico (producto) que no estaba en nuestra idea inicial. La deliberación duró 3 o 4 meses. Este programa apoya más que nada industria tradicional (así está pensado), donde gente se junta porque produce distintas partes, y entre todos arman un determinado producto. En nuestro sector, eso es bastante atípico. Si desarrollábamos un producto asociativo, podíamos contar con otro apoyo. Ese producto fue un software para municipios. Y durante otros 6 meses más, deliberamos entre los 7 iniciales, cómo nos íbamos a asociar para lograrlo. Nos reuníamos en UTN, a veces en oficinas de los distintos empresarios, semanalmente. En ese proceso se fue

gente, y se incorporó otra. Los 7 iniciales, no fueron los 7 que finalmente conforman el Cluster. Se nos fue el año 2007 deliberando la forma asociativa específica, y en 2008 elaboramos otro proyecto con SEPYME, que consistía en armar un aula de capacitación para el grupo. Fue una “excusa” para mantenernos unidos, para seguir vinculados a SEPYME, y para cohesionar el grupo. Fuimos a una misión comercial a España, nos abrió mucho la cabeza. En ese período, se abrieron otras líneas de cooperación y asociativismo con otros actores del sector. Matías Culfa siempre repetía que el problema de las empresas pequeñas no es su tamaño, sino que está aislada. Y lo pude comprobar en persona. Nos vinculamos con la cámara nacional de Empresas de Software. Fines de 2008 nos ofrecen un programa que bajaba la UIA de fondos de la UE, y con eso financiamos un consorcio para exportar software.

En 2010 el Cluster empieza a ser ventanilla de un producto del Banco Nación (FONDER) de créditos blandos para la producción industrial, donde las OSC's tienen un lugar decisivo en la detección de proyectos que luego el BN evalúa y financia. Las empresas de Software son privilegiadas por ese fondo, y bueno, ahí se abrió un abanico enorme de posibilidades.

Y a partir de allí, se generaron muchos trabajos asociativos entre miembros del Cluster, para proyectos específicos. Dos grupos armamos para certificar normas ISO (Cerca de 20 empresas en tres años, de Rosario y Rafaela), a través del INTI, con fondos del Ministerio de la Producción.

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? [Tópicos deseables:](#) a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

Confianza, e ideas afines sobre el sector en Rosario fueron decisivas.

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba**
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente**
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado**
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
- 6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían**
- 7) Otras**

Observaciones: Carlos Nieman de MSTech, Ricardo Beccares de Evo Sistemas, Carlos Richetti (ahora trabaja en San Pedro), y Marcela Livorio (consultora).

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

4 - Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? **TARJETA 4**

1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes

2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores

3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Entrevista N° 2

Nombre: Lautaro Brasseur

Cargo: Socio-Gerente

Empresa: Coxen SA

Grupo o Consorcio: Cluster TIC's Rosario

Programa SPL / Programa FCE:

Sector o Rama de Actividad: Servicios Informáticos

Año de creación del Cluster:

Localidad: Rosario

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

La empresa se funda en 2009, y entramos en el CLUSTER por nuestra iniciativa, en 2010. Nos reunimos con Turcatto. A poco de arrancar en el cluster, nos envían un pedido de cursos, de "Ctrl F". Hacemos una propuesta, sale, dicen que lo va a dictar un profesor X, y que nos daban el segundo módulo o parte. El Cluster se quedaba con una diferencia, sin haber hecho nada. Lo planteamos, y nos dijeron que el curso se había adjudicado al CLUSTER, y que ellos definían a quién se lo daban... Teníamos la idea de hacer cosas juntas con empresas chicas... No sacamos mucho... Hicimos un proyecto con una empresa, cotizamos casi a pérdida, y además no nos terminaron de pagar nunca. Pagábamos una cuota para nada, y yo planteé que nos fuéramos... Nos quedaron debiendo plata, nos fuimos...

Nosotros éramos de Paraná; la mitad del tiempo de las reuniones nos la pasábamos discutiendo sobre Ingresos Brutos, sobre marcos de salarios, de cotización de ofertas.... Nada de tiempo dedicado a generar sinergias, a generar nuevos proyectos....Llevé ideas de avanzar en Open Source, bien en línea del espíritu colaborativo del CLUSTER, y nadie apoyó la idea... Todos querían cobrar.

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

No, creo que no...

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? **TARJETA 1**

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) La situación era estable
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos**

Cuando arrancamos en 2009, los márgenes eran muy buenos. Pensábamos que si seguíamos así, podíamos comprar una oficina. Repartíamos ganancias entre los empleados... Luego, en poco tiempo, el cepo al dólar (que estaba quieto), con inflación en pesos, nuestros costos crecían...

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

Cuando arrancamos en 2009, los márgenes eran muy buenos. Pensábamos que si seguíamos así, podíamos comprar una oficina. Repartíamos ganancias entre los empleados... Luego, en poco tiempo, el cepo al dólar (que estaba quieto), con inflación en pesos, nuestros costos crecían...

En el cluster había mucha diversidad, nosotros íbamos a la punta tecnológica; gente muy calificada, salarios altos... Teníamos muchos clientes afuera...pocos adentro. El contexto cambia en 2011-2012 para los que mirábamos al mercado externo. En el resto de las empresas, el foco era el mercado interno.

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2** La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena**
- e) Muy buena

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? Tópicos deseables: a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional Miembro del grupo, o externo a él.

Acá no sabría decirte... Tuvimos una experiencia en Paraná, donde se armó un Polo Tecnológico. El director del polo le propuso al socio de la empresa que se estaba yendo, quedarse con la empresa por vías legales. Nos estaban jugando en contra, tampoco conseguimos nada, y encima casi nos estafan...

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente? Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

Se unen cuando ya estaba en marcha.

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

Las decisiones las tomábamos los tres por igual; uno de los socios era muy difícil que acepte el disenso... Así como por sumarse o darse de baja en el CLUSTER, nunca aceptó el disenso. Era muy complicado.

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más

miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello?
f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo?

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? Tópicos

deseables: a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

Uno se imagina que en la misma situación de nos estaban otras empresas chicas. Nos interesaba saber qué tecnologías manejaban otras empresas, para complementarnos ante cambios o necesidades de los clientes.

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado**
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
- 6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían
- 7) Otras**

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? **TARJETA 4**

- 1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes
- 2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores
- 3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.**

Entrevista N° 3

Nombre: Ricardo Bécares

Cargo: Socio Gerente

Empresa: Evo Sistemas

Grupo o Consorcio: Cluster TIC's Rosario

Programa SPL / Programa FCE: SPL

Sector o Rama de Actividad: Software

Año de creación: 2007

Localidad: Rosario

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

Vos sabes que no me acuerdo... Fue hace muchísimo... No lo recuerdo. Eramos 4 o 5... Nuestra empresa fue una de las primeras que se integró cuando ya estaba armado... Era algo muy chiquito... Muy verde. Ya existía, tenía un presidente, un vice, o un secretario... Luego de las iniciales...

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

Si, siempre fuimos muy asociativos... Participamos de la formación de lo que iba a ser la colegiatura de la carrera de informática... Tratamos de formarla... Siempre... La comisión de tenis del club, a nivel sociales..

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? **TARJETA 1**

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) La situación era estable**
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

Estaba en un buen momento. Más que nosotros... Estaba creciendo... Y nosotros estábamos estables.

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2** La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena**
- e) Muy buena

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? **Tópicos deseables:** a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional Miembro del grupo, o externo a él.

De nuestro cluster... Sin dudas, Oscar Nlss fue el que más empujó...

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente?

Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

No, ninguna relación... Nadie.

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Siempre de agrado... De juntarnos, y dar para adelante... Tuvimos un par de meses en el Polo...Realmente no nos representó para nada, no nos sirvió... No era lo que buscábamos... Y después fuimos al cluster...

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

Tengo un par de personas... Un socio, y una persona que tiene un cargo supuestamente administrativo, pero es una mano derecha.

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? **Tópicos deseables:** a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy

parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo?

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? Tópicos

deseables: a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

Ehhh... No, mirá... Fue simplemente tratar de sumarnos a algo que era muy chiquitito que vimos que podía tener una llegada... Una llegada política... Y luego se hicieron... Juntarnos para ver juntos cómo podíamos avanzar, sin ninguna meta especial... Luego se dieron varias cosas...

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente**
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
- 6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían
- 7) Otras**

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

2- Era una buena opción para la empresa, eso era evidente

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? **TARJETA 4**

- 1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes

2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores

3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

La realidad es que depende... Tengo después de un tiempo de todo esto, para que esto funcione, depende de la maduración de la empresa... Si las maduraciones son parecidas, puede andar muy bien... Si eso está desparejo, por muchas ganas que le pongas...

Entrevista N° 4

Nombre: Carlos Nieman

Cargo: Socio Gerente

Empresa: MS Technologies SA

Grupo o Consorcio: Cluster TIC's Rosario

Programa SPL / Programa FCE: SPL

Sector o Rama de Actividad: Software

Año de creación: 2007

Localidad: Rosario

[Comienza a hablar por iniciativa propia]

Aspectos positivos: Dos iniciativas: Certificación ISO 9000 al conformar al cluster; acciones posteriores de formación, intercambio de información. En todas las empresas del CLUSTER hay solapamientos parciales (cubiertos con restricciones de intercambio de información propias, experiencias, etc.) y campos de negocios comunes, que en general fueron potenciadores (muy rico el proceso) de lo que hubiera sido individualmente... Economías de escala, y el enriquecimiento el intercambio propio del trabajo de profesionales con distintos enfoques...

Un beneficio, vía UIA, de la UE (LAMInvest), destinado a conformar un consorcio de exportación. El grado de desarrollo de las empresas no lo hizo viable... Pero el nodo, explorando mercados, el trabajo conjunto, definiendo productos y servicios, estrategias, etc... Definimos cuestiones más allá del negocio de exportación (VISION, MISION, herramientas específicas, qué cliente, qué venta) que fue muy potente...

El segundo plano es el de los directivos; hay una baja cultura asociativa... Un tema cultural que atenta contra este tipo de sinergia que genera

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? **Tópicos deseables:** a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

Nosotros somos una empresa muy nueva, nacemos a mediados de 2008, y nos incorporamos por inicios de 2010 al Cluster. Es un camino de ida y vuelta... Uno va buscando cosas que agregan valor... En lo personal o en lo empresario... Esto agrega valor a las empresas... Tenía que ver con la repercusión que en el ámbito sectorial había tenido el CLUSTER. Este sector, y esto fue una actividad exclusiva del Cluster, el hecho de trabajar asociativamente potenció algo que hubiera sido imposible, como la interacción con lo público, que permitió ser un sector promocionado en la Provincia... Sólo fue posible a través del trabajo conjunto... Ninguna empresa lo hubiera logrado...

En ese aspecto es un poco frustrante... Uno choca con la realidad... Creo que se podría hacer mucho más..En la sociedad en general. Donde hay un club de barrio, una sociedad de fomento... Y sin pecar de idealista... Viendo las experiencias de otros países, sociedades... En general, la cultura asociativa, son bajos...

Por supuesto, somos una entidad empresaria, sin quitar responsabilidad en el medio, y tiene que ver con la supervivencia y crecimiento, y lo que hay que hacer para sobrevivir y crecer.

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

Varias. En lo empresario, en otro sector, en un consorcio de exportación, que fracasa antes de nacer... Vinculado a lo que decíamos antes... Antes de nacer, ya estaban tratando de rapiñarse los futuros beneficio. En el remo, estuvimos cerca de crear un club con una generación de remeros de la época.

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? **TARJETA 1**

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) La situación era estable
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando**
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

Una empresa muy nueva, desde que nacimos, la situación fue mas o menos similar... La dinámica del sector la estamos viendo día a día... Nuestro "core" principal son soluciones de

negocios... Como vamos viendo día a día, las inquietudes que se van generando son infinitas...

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2** La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena**
- e) Muy buena

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? **Tópicos deseables:** a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional Miembro del grupo, o externo a él.

Como toda institución, la clave está en que ninguna de las empresas podemos mantener una superestructura de representación gremial... cada uno de los participantes del CLUSTER son empresarios que están super ocupados... La clave estuvo en el gerenciamiento del día a día, donde los empresarios generan marcos, directivas, líneas de trabajo.... Si eso no existiera, sería imposible. Nosotros, inicialmente Oscar Nlss, después otras, 5 o 6 empresas que mayor dinamismo y movilidad dieron al Cluster.... Nuestro aporte, en tiempo, es limitado. La clave estuvo en el gerenciamiento.

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente?

Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

Cero relación; sí después hubo algunas empresas conocidas, que se acercaron luego... Se construyó la relación sobre la marcha.

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Y, vamos a ver... Analicemos, veamos... Ya a esta altura, no es que sea escéptico, sino que es más reflexivo.

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión,

cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

Hoy esta empresa tiene dos accionistas y directivos... Estamos armando un equipo... Las decisiones más estratégicas, con mi socio... En lo funcional, con personas de ese equipo.

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? **Tópicos deseables:** a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde "la invitación inicial" hasta que lograron un acuerdo?

Se suman cuando ya estaba formado.

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? **Tópicos deseables:** a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

Creo que al margen de la empresa en si misma, la necesidad es el agrupamiento...Lo común, los intereses comunes... En la región existe un Polo Tecnológico, ahora desvirtuado... En una etapa anterior, como directivo, participé del Polo... Fue frustrante... Quizás su espíritu fundacional pueda recuperarse alguna vez... Nosotros producimos mucho conocimiento... Sin estar superpuestos, en aspectos de competencia, si se abordara grupalmente, sería mucho más beneficioso. Desde esa experiencia, la decisión fue "vamos a ver"...El Cluster recogió a empresarios que formaron parte de esa experiencia..

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron**
- 6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían
- 7) Otras

Observaciones: El cluster había tenido impacto, y eso nos convenció...

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

5- Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? TARJETA 4

- 1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes
- 2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores**
- 3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Entrevista N° 5

Nombre: Alejandro Antonellini

Cargo: Socio-Gerente

Empresa: Conform SRL

Grupo o Consorcio: GE UALEN

Programa SPL / Programa FCE:

Sector o Rama de Actividad: Autopartes

Año de creación del Cluster: 2007

Localidad: Venado Tuerto

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

Nosotros hacemos escapes para autos de carrera... En 2001 – 2002 fui a una feria en EE UU, en Indiannapolis... En ese tiempo, en 2001, estábamos afuera con el uno a uno... Yo me quedé con un contacto, encargado del comercio exterior, un francés... En 2005 ellos vienen a una feria en la que nosotros participamos... En el predio ferial, cerca de la Facultad de Derecho... Ellos vinieron con un stand... La Feria de ellos se llama PRI (Pefomance Racing Industry) Trade Show... Y yo me contacté en 2005 con gente conocida de Rosario, que están en el rubro de partes para autos de carrera, y surgió la idea de ir a la feria... Así fuimos, 7 u 8 empresas. Fuimos a la nuestra... Allá alquilamos dos espacios, en un lugar secundario... Hicimos algunos

contactos, nos entusiasmos. Habíamos hablado con gente del ministerio de la producción de Santa Fe, para que nos apoyaran para participar de esta feria. No se podía, nos dijeron, porque había trámites para los que no daban los tiempos. Eso fue 2005. En 2006, ya sí pudimos conseguir apoyo; nos vinculamos con la fundación ExportAr, que logramos que subiera a esta feria a la categoría de ferias que apoyaban. A principios de 2007, Collazol de Comat, nos comenta que una consultora (Araguaz) estaba asesorando a un grupo exportador que producían distintas partes (integrándolas) y decidimos armar algo con él, designando como coordinador a Cristian Edwards, que estaba haciendo esa tarea con otro grupo. El grupo inicial, aunque Eduardo es el que promueve la idea de armar un grupo, somos Comat, Conformia y Pozzi. A partir de 2010, las empresas se empezaron a quejar por el cargo del coordinador, que no tenemos resultados... que el costo... y quedamos 3 empresas y decidimos seguir coordinándonos nosotros... Y desde ese momento yo seguí al frente, como coordinador (entre comillas), digamos... Pero hace dos años... desde 2013 que seguimos viajando, pero el Grupo UALEN dejó de existir como grupo... Desde el Cepo, desde 2011, pero nuestras exportaciones ya no son competitivas. **Hoy no estamos operando como grupo; cumplimos el propósito de participar.**

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

No, fue la primer experiencia.

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? **TARJETA 1**

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) La situación era estable
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando**
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

En el mercado nacional nos estábamos afianzando, haciéndonos conocidos. Nuestros productos empezaron a andar bien en el TC a partir de 2000 y 2001, y por la relación con Oreste Berta, nos hicimos conocer. En 2003, cuando fui a ver la feria en Indiannapolis por

primera vez, ya había inscripto a la empresa como exportadora, y empezamos a vender algo afuera. En el mercado interno agarramos 2004 la formula Renault como proveedores exclusivos, y Top Race.

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2** La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena**
- e) Muy buena

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? **Tópicos deseables:** a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional

Miembro del grupo, o externo a él.

Collazol, Pozzi y yo.

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente?

Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

Conocía a un empresario de Venado, y a dos de Rosario. Un conocimiento por relaciones laborales. Entre Eduardo y yo empezamos a llamar a otras empresas del sector, que pensamos que podía interesarles; algunos amigos.

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Yo siempre, por haber vivido afuera, tenía una visión más amplia de las cosas. Los italianos, vivi allí 5 años, no son gente de otro planeta. Si ellos pudieron, nosotros también. Los que nos quedamos, pensábamos que era apostar a futuro. A nivel nacional, que se sepa que vas a estas ferias, siempre (desde 2005 a la fecha, siempre salvo 2012) es importante para el posicionamiento de la empresa.

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s

del grupo? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

Con mis socios el arreglo es que yo llevo adelante la cosa cotidiana. Estas cosas no las consulto, sí cuando son temas muy importantes. Deduje que no iban a estar en contra. No había mucho dinero involucrado, y que podía generar oportunidades.

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde "la invitación inicial" hasta que lograron un acuerdo?

Nos reuníamos en el Paso Sport, el 90% de las veces. A partir de un grupo inicial, empezamos a llamar a empresas, amigos. Costó mucho. Algunos pensaron que no estaban capacitados, por volumen, para exportar. La mayoría. En esas ferias uno veía empresas chicas, pero contactos útiles siempre. Otros habían tenido malas experiencias asociativas. Leonardo y Juan Pablo, de Comat, armaron una pequeña empresa (Grupo Idat). Hubo un conflicto entre Leonardo y Comat, un momento feo; ese fue el único motivo o conflicto que hubo.

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? Tópicos deseables: a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

Entre los pro, el grupo nos daba poder para negociar con provincia y nación de una manera que sólo no habríamos podido. Logramos que la feria de nuestro interés fuera incluida entre las apoyadas. Se sumaron más empresas a nuestro stand. Era apostar al futuro. Te repito, viví afuera, viaje mucho por Europa, y soy bastante inquieto. Tengo nuevas expectativas todo el tiempo, tratando de hacer cosas nuevas. Llamalo mente amplia. Hugo Bini, rosarino, preparador de motores, me dijo ante mi primer experiencia, que los norteamericanos son tan humanos como nosotros, que no me preocupe. Teníamos que ser capaces de vender afuera, no tenía ningún miedo.

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente

- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
- 6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían
- 7) Otras

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? **TARJETA 4**

- 1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes
- 2) **Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores**
- 3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Observaciones: Si tus sueños no te asustan, es porque son muy pequeños.

Entrevista N° 6

Nombre: José Luis Pozzi

Cargo: Titular

Empresa: Ing. José L. Pozzi

Grupo o Consorcio: UALEN

Programa SPL / Programa FCE: FCE

Sector o Rama de Actividad: Autopartes

Año de creación: 2007

Localidad: Rosario

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

Nosotros con algunas empresas fabricantes de autopartes de competición, a través de una invitación de gente de EE UU de participar en una Exposición Internacional (hasta hoy, la más grande del mundo). Y bueno, por esfuerzo propio, decidimos formar un pequeño grupo como para participar, interconectados, fundamentalmente de la provincia de Santa Fe, allá por 2005.

Con un esfuerzo propio... Una vez que estuvimos en aquella exposición, decidimos afianzar el grupo, conformarlo de forma definitiva... Primero con el gobierno provincial, luego con Ministerio de Industria.

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

No; yo siempre me dediqué a la empresa... Esta actividad tiene un origen en la pasión por los autos de carrera... Luego estudiar para aportar conocimiento a esta pasión, para agregar valor... Arranqué allá a los 7 años en Cañada de Gómez, y luego a los 11 en un taller... Siempre suspensiones y frenos me apasionaron... Y bueno, fui a la UTN... Mi padre falleció cuando era chico, me pagué los estudios... No tuve tiempo, realmente, me dediqué sólo a mi pequeña industria...

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? TARJETA 1

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) La situación era estable
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando**
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

Por esos años, había empezado a recuperarse la industria argentina... Lo nuestro es muy específico, pero la Argentina se estaba recuperando de los avatares de la industria por esos períodos... Había empezado a crecer nuevamente, el campo andaba bien, la industria de la maquinaria agrícola y luego la automotiz se habían recuperado...

Yo ya había empezado a vender cosas afuera; en AL fundamentalmente... Ya teníamos algo hecho en los EE UU... Y bueno, teníamos algo hecho... Salvo en 2012, que tuvimos un bache, hemos participado ininterrumpidamente...

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? TARJETA 2 La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala

- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena**
- e) Muy buena

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? Tópicos deseables: a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional Miembro del grupo, o externo a él.

Alejandro Antonellini, Eduardo Collazuol, y nosotros, que somos los fundadores... Hubo otra gente que lamentablemente no pudieron continuar... Alejandro ha sido siempre la cabeza de todo esto... Con la relación con los EE UU, y su condición de ir siempre para adelante.

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente? Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

De conocernos del ambiente automovilístico, de participar en eventos, se hace una relación, una amistad... De conocernos de la actividad que desempeñamos.

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Obviamente, siempre tratando de mantener la mente fría, iniciamos esta actividad, esta aventura, con mucho optimismo, pero sabiendo que esto no es fácil... Tenemos una edad, mucha experiencia, por lo que siempre traté de mantener la mente fría, porque no sería fácil insertarse y competir en una economía como la de EE UU y AL, con empresas de muchos años, y muy competitivas... Cuando vimos la calidad de lo que se hacía en esos mercados, vimos que teníamos chances... Lo mirábamos con optimismo.

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

Con el Estudio Contable, y con gente que tenía experiencia en todo esto... Pero teniendo en cuenta que lo nuestro es muy particular... Aún cuando manejen mucho volumen, este mercado es muy particular. Atención personalizado, y asesoramiento técnico son claves; eso hizo que nosotros pudiéramos tener chances de competir... Esto no se ve en la universidad, en la

Facultad, que nacen en la pasión de uno, y el estudio de una suspensión... No era fácil, pero mi experiencia en FRICROT me dio experiencia y relaciones con colegas en Europa, de renombre internacional....

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? **Tópicos deseables:**

a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde "la invitación inicial" hasta que lograron un acuerdo?

Fue todo muy bueno, muy armónico... La gente que conformaba el grupo era muy coherente, preparada, con muy buena educación... Me dejó el recuerdo de una unión muy importante... Poder decirle a los jóvenes que las cosas se pueden hacer cuando hay ganas, y nadie interpone las cuestiones personales... Incluso los que se fueron, tienen las puertas abiertas... Eramos embajadores de la industria argentina, lo sabíamos... Y queríamos cumplir con todo como corresponde.

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? **Tópicos deseables:**

a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

El interés de crecer, fundamentalmente... Y también el hecho de lograr un avance, una mejora técnica, de nuestros productos, compitiendo a nivel internacional... Saber donde estábamos parados, y qué podíamos hacer (hasta donde uno puede en este país, fabricar productos de calidad internacional, conocidos en el mundo). Me di cuenta que la industria argentina puede... La capacidad técnica del rr hh argentino... Quizás en materiales tenemos algún problema... Pero el hombre argentino, en todo el mundo, es muy reconocido.

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) **Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba**
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) **Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado**
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
- 6) **El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían**

7) Otras

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones: Teníamos también un cierto temor... Era nuestra primera participación... Nos fue bien... Nos ganamos el respeto de la gente... Estamos todos en este momento viendo la posibilidad, que ir más lejos depende más de nuestro país que del exterior.

6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? TARJETA 4

1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes

2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores

3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Entrevista N° 7

Nombre: Luis Rusconi

Cargo: Gerente de Ventas

Empresa: Jorge Ricchezza SA

Grupo o Consorcio: GE Muebles de Cañada de Gómez

Programa SPL / Programa FCE: FCE

Sector o Rama de Actividad: Muebles

Año de creación del Cluster: 2013

Localidad: Cañada de Gómez

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

La invitación la realiza, presumiblemente, la intendencia de la ciudad, que es quién nos contacta con Fundación ExportAr. En la casa del bicentenario nos reunimos por primera vez. Somos referentes en el sector, el más grande de los actores. Empezamos a contactar e invitar

a empresas amigas, con las que teníamos relaciones. Nos preocupamos que no hubiera un conflicto de intereses, posibilidades de integración de una oferta exportadora que no compitiera.

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

En forma asociativa, alguna experiencia muy menor. En el consorcio del parque industrial, en tareas de conducción de la cámara. Pero el vínculo con otros siempre fue en términos de desarrollo de proveedores. Lo que les pedimos, por volumen, es suficiente. Siempre tuvimos esta forma colaborativa. Necesitamos tener esas relaciones con los proveedores, porque somos muy grandes. Cualquier proveedor que se vincule con nosotros puede evolucionar. Plásticos, perfiles, sillas, tapizados, de maderas, son insumos de los que dependemos. El perfil del dueño, una persona muy humilde, muy social, influye mucho.

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? **TARJETA 1**

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) La situación era estable
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando
- e) **La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos**

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

El país, la economía, no paró de crecer desde 2005, de forma aritmética. Estamos en una etapa de expansión (apoyados con políticas de estado; somos conscientes las restricciones a la importación, que son temporales, para que cuando se acabe el paraguas, estar en condiciones competitivas).

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2** La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena

e) **Muy buena**

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? Tópicos deseables: a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional Miembro del grupo, o externo a él.

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente? Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

Las relaciones con las empresas eran fundamentalmente personales y comerciales. No se incluyó ninguna otra empresa a los miembros fundadores.

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Vamos a ver de qué se trata.

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

Fundamentalmente el dueño, pero somos tres personas que colaboramos: el gerente de planta, el gerente comercial y el dueño.

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo?

Las reuniones se hacían acá. Se designó un “gerente”, ajeno a las empresas, que trajera las iniciativas, activara todo... Algunos de los temores eran no superponerse en la oferta, todo por la necesidad de salir a cumplir con “esta obligación impuesta” de exportar. Es muy complicado

exportar, es muy difícil desde la condición de nuestro país. No se sumaron más miembros, no se fue ninguno. Sabíamos que a la paridad cambiaria de Brasil y los volúmenes, exportar iba a ser a pérdida. Era muy difícil llegar con esos valores. Si hubiera una devaluación, quizás. Pero el que devaluó fue Brasil. Es muy difícil vender muebles afuera. TENÍAMOS LA OBLIGACIÓN DE EXPORTAR PARA NIVELER LA BALANZA DE PAGOS.

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? Tópicos

deseables: a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

La necesidad de exportar, y que alguien te trajera ideas para poder hacerlo.

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
- 6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían
- 7) Otras

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? **TARJETA 4**

- 1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes
- 2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores
- 3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Entrevista N° 8**Nombre: SANDRA GIUVA****Cargo: Hija del Dueño (Alberto Giuva)****Empresa: Herrajes Norte SRL****Grupo o Consorcio: GE Muebles de Cañada de Gómez****Programa SPL / Programa FCE:****Sector o Rama de Actividad:****Año de creación del Grupo / Consorcio:****Localidad: Cañada de Gómez**

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? **Tópicos deseables:** a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

En realidad, la conexión la tuvo Omar Mirleni, de la cámara de la madera, y para lograr integrar empresas (algunas grandes y otras chicas) buscó empresas grandes que puedan exportar, y nos llamó a todos. Como no fabricamos, no podíamos exportar nada. Por cuestiones de confianza con toda la gente que integra el grupo, y que no íbamos a entorpecer en nada, les dimos el ok. Son toda gente que está relacionada con la cámara. Muebles Orlandi, son de otra provincia. Pero somos todos conocidos, y trabajamos en el mismo ámbito, somos colegas, y trabajamos juntos. Lo que los unió realmente fue la cámara de la madera.

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? **Tópicos deseables:** a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

Pero no, otras experiencias que no sean del ámbito “cliente-proveedor”, de 30 años de estar en el mercado.

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? **TARJETA 1**

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) La situación era estable
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando**
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desarrollabas por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

Creo que el Gobierno y el país le ha dado a la industria un buen apoyo al crecimiento. Eso ayuda a seguir creciendo. En estos últimos años, realmente... Han tenido su apoyo.

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2** La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena**
- e) Muy buena

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? Tópicos deseables: a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional

Miembro del grupo, o externo a él.

Omar trae el proyecto de la cámara; él ha leído lo que necesitaban las empresas, y trata de buscar todas las herramientas para proporcionárselas. También está en uno el que quiera agarrarlas o no. Para buscar otros horizontes, para seguir creciendo. En Cañada tenemos algo de convencimiento de que juntos podemos lograr mejores cosas.

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente?

Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

30 años del sector del mueble... confianza. Nosotros tenemos conexión con ellos porque son nuestros grandes clientes. Tenemos representaciones de empresas de Brasil que proveen materia prima para fábricas. Esa es nuestra relación con ellos, que puedan importar directamente.

8) ¿Recordas cuál fue tu primera reacción a la propuesta? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Nos sorprendió que nos vengan a buscar a nosotros. Nos gustó que nos hayan tenido en cuenta. Saber que creen que podemos apoyar, o necesitan algo, o podemos gestionar algo como proveedores de ellos, y podemos ayudar. Nosotros creíamos que le podíamos sacar otro provecho. No nos pusimos a pensar que podíamos obtener, si no podíamos exportar. Estar,

estar conectados, buscarle la vuelta... Este país va y viene, uno tiene que estar preparado. No nos perjudicaba en nada estar, y ayudábamos a gente con la que teníamos relación.

Nosotros recién el año pasado tuvimos que firmar ese convenio que nos pidieron; también estamos en otro rubro, no puedo exportar arroz. Hemos presentado toda la documentación que avala esto, que proveemos a empresas chicas que no pueden importar como nosotros.

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembros del grupo? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

Alberto, el dueño. Yo puedo hacer una investigación, pero decisión no...

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo?

Yo no he ido a ninguna, salvo a un acto en la casa del bicentenario. Más que eso no. Se hizo una mención al proyecto, no más. Se reunían en las empresas, una vez en cada lugar.

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? Tópicos deseables: a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

(ver anterior pregunta) Nos sorprendió que nos vengan a buscar a nosotros. Nos gustó que nos hayan tenido en cuenta. Saber que creen que podemos apoyar, o necesitan algo, o podemos gestionar algo como proveedores de ellos, y podemos ayudar. Nosotros creíamos que le podíamos sacar otro provecho.

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente

- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado
- 5) **Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron**
- 6) **El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían**
- 7) **Otras**

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? **TARJETA 4**

1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes

2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores

3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Observaciones: Creo que en el sector, y en la ciudad quizás también, hay un espíritu de colaboración. Me acuerdo en la inundación, los grandes y los chicos, todos bajo agua. Fueron convocando gente que podía ayudar, y Richezze entregó mercadería, y nosotros mercadería, y entre todos se logró. Se devolvió con tiempo. Creo que somos un pueblo chico, el factor humano siempre está presente.

Entrevista N° 9

Nombre: Omar Mirleni

Cargo: Asesor / Contador

Empresa: Oriental Muebles

Grupo o Consorcio: GE Muebles de Cañada de Gómez

Programa SPL / Programa FCE: FCE

Sector o Rama de Actividad: Muebles

Año de creación del Grupo / Consorcio: 2013

Localidad: Cañada de Gómez

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

[...] Para ser te honesto, el tema del Consorcio de Exportación, en este caso, tuvo... yo te diría, una sola motivación. Que fue, tratar de simular una respuesta a los aprietes (en el buen sentido de la palabra) que teníamos por aquel entonces de la Secretaría de Comercio... por el tema de... Es decir, a la mayoría de las fábricas, si no comprometían un Plan de Exportación, no les aprobaban importaciones. Como este es un sector tradicionalmente orientado al mercado interno, que tiene muy poca experiencia exportadora, porque el tipo de producto, que se fabrica en Cañada es un mueble que se conoce como “mueble plano” o “de primer precio” no tiene posibilidades de exportar. Mejor dicho, en el mueble hay nichos de exportación pero que están fundamentalmente vinculados al mueble macizo, que no es el que se fabrica en Cañada. En el mueble plano hay dos competidores muy fuertes tanto en volumen, como en permanencia en los mercados externos, y el precio, que son China y Brasil. Entonces nunca, yo hace 20 años que estoy intentando hacerlo, se puede sostener en el tiempo esa decisión de exportar ese tipo de Muebles. Entonces, como sí había necesidad de importar insumos, y en su momento también intervino la gente de Fundación ExportAr, se aprovechó eso para intentar algún tipo de experiencia, sobre todo porque había uno de los fabricantes que tenía un producto de mayor diseño, un producto laqueado, de alto precio, que pudo hacer algunas operaciones pequeñas, pero genuinas. Las que hizo Ricchezza fueron operaciones a pérdida, que fueron más para quedar bien con Moreno que por otra cosa.

[..]

Era más simbólico que otra cosa. Ricchezza debe facturar a plata de hoy 25 millones de pesos mensuales. Y el año pasado, exportó 4 camiones a Chile por 100000 usd: Es totalmente simbólico... Eso al 30% del valor del mercado interno, para que te des una idea.

[...]

Los otros dos casos (Luis y Herrajes Norte) fueron más para completar el consorcio.

[...]

Hay un proceso de maduración, Cañada es una ciudad muy pequeña, con muy alta concentración de fabricantes de Muebles, con más carpinteros que empresarios, por cómo se fue conformando históricamente el sector...que hasta el 2001 crecieron en mayor o menor medida, pensando que el enemigo era el carpintero que tenían enfrente. Cuando en 2001 (te digo 2001 como corolario de los 90) el Mueble brasilero los fundió a todos, ahí se dieron cuenta que el enemigo estaba en otro lado... En una definición de política industrial para el sector. Y la verdad que todo el asociativismo que se dio después es una mezcla de necesidad y de herramientas de política industrial del gobierno nacional que aquí en Cañada se implementaron todas...Eso hace que el sector haya resurgido y haya crecido en los últimos 10 años como nunca en su historia...Una medida fundamental fue la implementación de licencias no

automáticas, que limitó el ingreso de bienes importados, y a partir de ahí creció estrepitosamente... Y ahí pasamos del 40% de desempleo al pleno empleo... Se invirtió mucho... Creo que internamente cambiaron el eje...

[...] Entendieron que el crecimiento pasaba por otro lado, no por pelearse con el que tenían enfrente.

Para que vos tengas una idea, tengo una foto de los fabricantes del 2001, que cada día de la Industria se las vuelvo a mandar, que es cuando están cortando la Ruta 9 pidiendo que paren las importaciones. Estaban todos con las fábricas cerradas... Hablamos de tipos que son individualistas en esencia... Yo creo que la crisis los unió.

[...]

En ese contexto, por conocimiento de las políticas nacionales, acerco la posibilidad de formar el Consorcio.... Un Plan simbólico de exportación. Creado en 2013, lo suspendo en 2014 luego de la devaluación. Contrariamente a lo que puedes pensar, la devaluación nos dejó peor de lo que estábamos... Los precios relativos... El aumento de los costos en \$ fue superior a la devaluación...

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

Díaz (de la Valenziana) había participado en un consorcio en Rosario yo había armado uno en 1989... Hubo, también, un cambio de paradigma en la Cámara... Antes era un lugar que le pagaba un sueldo a un jubilado para que cobre las cuotas... Cuando se planteó que la Cámara era un ámbito de generación de negocios, en que la información debía ser democratizada, y luego cada quién lo aprovechaba... El efecto envidia hizo el resto. Este cambio supuso que la velocidad del cambio, la innovación, dejó de ponerla el más débil... El más lento.

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? **TARJETA 1**

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) La situación era estable
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos**

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

Absoluto proceso de crecimiento, altísimo nivel de inversión, con 100% de su producción destinada al mercado interno, nivel pleno de ocupación... Tuvieron crisis de crecimiento, pero no un momento de crisis en estos últimos 10 años... Demanda hay, se invirtió mucho en fierro. Hasta 2001, en que el Mueble brasilero los fundió a todos, pensaban que el enemigo era el carpintero de enfrente. Las políticas nacionales de promoción industrial (todas las que existieron; en particular, régimen de licencias no automáticas, que limita la importación) acá llegaron todas... El asociativismo es una herramienta más que surge en ese contexto...

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2** La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena
- e) Muy buena**

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? **Tópicos deseables:** a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional Miembro del grupo, o externo a él.

Siempre hay un par de empresarios que tienen más conocimiento que otros... Ya habían participado de algo... Surge más a partir de eso... No va a quedar muy bien que te lo diga yo... La referencia de Luis es con posterioridad... Bueno, tanto Sandra como Luis te dan la misma respuesta desde dos perspectivas... Yo tenía relación con la Fundación ExportAr, ya se había tomado la decisión de hacerlo, y yo los traigo a esa reunión aca... Acá no puedes hacer nada sin la Intendente. La hicimos participar... Que haya sido idea mía, personal, o que haya sido de la Cámara es básicamente lo mismo... Otro que tiene más conciencia en este tipo de cosas es el de la Valenciana... VicePresidente de la Cámara de Cañada... Es de Uranga, pero está asociado acá... Una incorporación que hizo que otra gente abriera la mente...

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente?

Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

En primer lugar, en Cañada hay 86 fábricas; dos son grandes, 20 son medianas, y el resto son muy chiquitas... Las chiquitas no tienen ninguna chance. Te diría que las medianas casi que ninguna. Mosconi y Richezze son las grandes. Richezze si está uno, no está el otro... Orlandi y Richezze son amigos, y La Valenziana tenía una experiencia en exportación... Herrajes es

proveedor de todos, y entonces era como una exportación indirecta... Y lo sumo a Luis... lo cierto es que nos pedían cinco, y nos faltaba uno...

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Había que hacerlo, aunque fuera simbólico... Richezze hoy factura 25 millones de pesos mensuales. Y exportó por 100 mil USD... La Valenziana exportó algo, y algo sigue haciendo...

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

Luis Izquierdo, y yo su asesor...

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo?

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? Tópicos deseables: a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

Siendo benévolo, el 90% sólo hace lo que hace por la guita. Lamentablemente yo no he visto actitudes heroicas. Al menos en este sector. NO hay motivaciones filantrópicas... Si ven la posibilidad de ganar más plata, lo hacen... Si no, no. Pero la zanahoria no es la misma para todos... La motivación de Luis, en el pool de compras (de compras de insumos que él no consume) era un poco “seamos David contra Goliath... que no nos maten tanto” (por las empresas duopólicas, extranjeras, que concentran la provisión de MDF).

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
- 6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían
- 7) Otras

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

2. Era una buena opción para la empresa, eso era evidente

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? **TARJETA 4**

- 1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes
- 2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores
- 3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Entrevista N° 10

Nombre: Osvaldo Blotta

Cargo: Socio Gerente

Empresa: Maquilar SRL

Grupo o Consorcio: GE GEMEIA Rosario

Programa SPL / Programa FCE:

Sector o Rama de Actividad:

Año de creación del Grupo / Consorcio: 2007

Localidad: Rosario

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

No recuerdo... fue hace muchos años... Me parece que fue... Dejame pensar.... No si fue en una feria, que se acerco alguien...un colega, me parece que un colega... que me contó que había un grupo, que se había formado, y me invitó a participar....Fue hace fácil más de 5 años... Si tengo precisión, te digo... El primer viaje que hicimos con Ezequiel (el Coordinador)... Y fue en 2007... Entonces, el grupo, hace 8 años.... Es imposible que me acuerde como nos metimos.

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

No. Me río porque hoy integro la Comisión Directiva de Rosario Central... pero eso fue posterior a sumarnos al grupo.

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? **TARJETA 1**

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) La situación era estable
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos**

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

El sector y el país, desde 2003 empezó a crecer, eso acompaña... Para una pyme, si el contexto no acompaña.... No estás en una isla, salvo que tengas un producto muy especial... Dependés de todo lo que te rodea...

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2** La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular

- d) Buena
- e) **Muy buena**

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? Tópicos deseables: a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional

Miembro del grupo, o externo a él. No recuerda

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente? Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

No recuerdo; creo que una empresa que ya no está más... Le dijo al Coordinador que me llame.

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Seguramente habrá sido buena... Si es todo para bien.. Siempre, más allá de no llevarlo a la práctica, tuve la idea de que asociarse es positivo. De hecho, cuando era pibe, en la secundaria iba al Partido Comunista... Pocas veces, tuve muchas discusiones, porque era muy rebelde... Siempre tuve eso con el asociarse... Nunca le escapé...

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

Somos tres socios; yo en ventas, uno de producción, y otro de desarrollos... No sé si todos tuvieron el mismo entusiasmo... Es importante meterse en un grupo; pero no es algo... quizás ahora es muy importante... Pero antes era una decisión menor. Era un costo insignificante... Me dijeron “dale para adelante”.

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los

puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo? Esa historia mucho no me interesó... Hay varios miembros del grupo original, que ya no están...

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? [Tópicos](#)

deseables: a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

Los beneficios... Ya exportábamos; queríamos aprovecharlos...

(Previa) Lo hacemos porque es muy beneficioso... Si no fuera por el grupo, no puedes hacer tantos viajes a distintos países...

(Previa) No es que nos metimos en el grupo porque estábamos desesperados... Ya exportábamos, pero vimos que había muchos beneficios, cómo no nos íbamos a meter.

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente**
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
- 6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían
- 7) Otras**

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente**

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? **TARJETA 4**

- 1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes**

- 2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores
- 3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Entrevista N° 11

Nombre: Pablo Carlini

Cargo: Responsable Ventas (internas y exportación)

Empresa: Carlini y Cia. SRL

Grupo o Consorcio: GEMEIA

Programa SPL / Programa FCE: FCE

Sector o Rama de Actividad: Maquinas Industria Alimenticia

Año de creación: 2008

Localidad: Rosario

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? **Tópicos deseables:** a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

En su momento... no hice el primer contacto.. En el año 2004/05 había otra persona... Y la gente de Sipel Balanzas nos recomendó, y empezamos a formar parte... Yo no estaba en esa época en esta área... Ellos ya no forman parte del grupo.

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? **Tópicos deseables:** a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

No, la verdad que la empresa no...

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? **TARJETA 1**

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) La situación era estable
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando**
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

Mirá, en ese momento, obviamente que había problemas laborales, no había continuidad en las ventas... Se estaba recuperando la cuestión crediticia... Todo lo que se perdió en la crisis del 2001, y para 2003 recién empezamos a recuperarnos... De todas formas, hubo un quiebre cuando se devaluó la moneda, y empezamos a ser competitivos... Y en 2004/2005 empezamos a formar parte de GEMEIA, y comenzamos a hacer algunas ventas afuera..

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2 La situación general de la empresa/sector/mercado era**

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena**
- e) Muy buena

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? Tópicos deseables: a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional Miembro del grupo, o externo a él.

Yo creo que no fue una decisión nuestra... No estábamos en conocimiento. Lo que si te puedo decir es que fue algo externo... Ezequiel Gómez es el coordinador del grupo, y el vino a ofrecer sus servicios... La fundación exportar cubre unos gastos, un incentivo. Nos recomienda Sipel, y nos visita Ezequiel y nos ofrece formar parte. Vimos la oportunidad, y la aprovechamos...

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente? Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

Nos conocíamos del rubro, del sector, pero no teníamos ninguna relación.

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto.

Lo que se quiso hacer fue potenciar el comercio exterior... Creo que el grupo es una herramienta para disminuir los costos de inversión que tiene viajar al exterior...

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

En su momento, Dante Carlini, y su primo, Daniel... Los socios gerentes.

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo?

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? Tópicos deseables: a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

La persona encargada de ventas que teníamos, no le daba importancia al grupo... Cuando ingreso en 2010, se le empezó a dar más importancia, y el grupo comenzó a tener otra dinámica... Antes no se tenían tantas reuniones... Y empezamos a participar en ferias con más frecuencia... Se dinamizó mucho el grupo... No sólo en el mercado externo, sino también en el interno. Por ejemplo, ahora vamos a asistir a FIAR. Ibamos a ir solos, porque las otras empresas del grupo no querían participar... Tuvimos una reunión donde planteé la idea de tener un espacio mayor, si participaban más. Y ahora vamos a ir 3. Vamos a compartir costos, no sólo de espacio. Sino de logística... Es un poco más lento el proceso decisorio... Pero se compensa con lo económico...

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente**
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
- 6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían

7) Otras

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? **TARJETA 4**

1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes

2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores

3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Entrevista N° 12

Nombre: Martín Brusco

Cargo: Socio-Gerente

Empresa: OlexGlobal SA

Grupo o Consorcio: GEMEIA

Programa SPL / Programa FCE: FCE

Sector o Rama de Actividad: Maquinas Industria Alimenticia

Año de creación: 2008

Localidad: Rosario

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

Yo, particularmente... Somos una pyme chica, en el rubro de máquinas para panadería...Desde el inicio teníamos una vocación por el comercio internacional.. Teníamos claro que una forma para las pymes de acceder al comercio internacional, la figura del consorcio es ideal... No podemos bancar las pymes un departamento de comercio exterior. Mi padre estaba en este rubro, tenía una pyme también, exportaron mucho... Y el tenía experiencia en la formación de consorcios de exportación. Un poco por iniciativa propia, por consejos..

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

A nivel cooperativo empresarial es la primera... Soy ingeniero, e hice un master en comercio exterior en Barcelona. Antes trabajé en GM, y a partir de que yo me volqué al comercio exterior... Volví, y me hice esta pyme... A nivel de estudios, en la universidad, si... En Barcelona hice un estudio que hablaba de medios para la internacionalización de las empresas, y uno fue los consorcios... Por ese lado.

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? **TARJETA 1**

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) La situación era estable
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando**
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

En ese momento, por ahí las empresas del sector se estaban dedicando al mercado interno, y en general era una etapa de crecimiento de ventas. Por ahí en los últimos años, se han presentado algunas dificultades en general, no sólo en Argentina. Creo que las que pueden hacer una diferencia son las que se dedican a exportar, porque eso las obliga a ser más competitivas... Y a innovar tecnológicamente.

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2** La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena**
- e) Muy buena

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? **Tópicos deseables:** a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional Miembro del grupo, o externo a él.

En este grupo en particular se da una conjunción de empresas que tienen muchas cosas en común, y coincidimos mucho en la forma de ver el sector, y todos tenemos claros cuál es el norte... Objetivos muy similares: exportar, hacer un diferencial tecnológico, y trabajar cooperativamente... Básicamente, el coordinador del grupo... Y 4 empresas que empujan más (Maquilar, Carlini, Lipari y nosotros)... En la formación yo no estuve, entré después... Seguramente, la Fundación ExportAr... No sé cómo el coordinador eligió las empresas... Se habrá movido. Esto siempre viene de la mano de un estímulo económico que pone la Fundación.

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente? **Tópicos deseables:** a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

En mi caso, yo las conocí a partir del grupo... El que los conocía de antes era mi padre. El me ha presentado muchos contactos... Los conocíamos de antes... Mi viejo formaba parte del grupo con su empresa anterior... Cuando creo esta empresa, me sugirió entrar, y no lo dudé... Sé los beneficios que traen.

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Apenas me hicieron saber, realmente (para las empresas que no conocen) es un costo ínfimo... Pero es mucho más el ahorro y el beneficio que traen... Apenas me lo plantearon, pregunté cuando era la próxima reunión y arreglamos...

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

En la empresa, una sociedad anónima, con los socios... MI padre, mucha experiencia, como un asesor ad-honórem... Y en algunos casos, con colegas amigos... En decisiones importantes... En el día a día, para ser más expeditivo, uno mismo...

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo?

Generalmente, en el grupo nuestro estamos bien enfocados en lo que es participación de ferias o misiones comerciales... En el grupo somos 8; en promedio, participamos 4 o 5... Siempre pasa en un grupo... A nivel de ideas, estaría bueno que todos participen más... Surge una idea. Y participar tiene un costo. Obviamente hay empresas interesadas, y otras no tanto... Por ahí es difícil cohesionar. Y sin un quórum mínimo, hay que descartar... La idea es dividir costos. Si son menos de 4 empresas convencidas, se pierde una oportunidad de participar... Las discusiones pasan por ahí: una inversión adicional, en un momento determinado, se hace o no...

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? Tópicos deseables:

a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

Primero, la posibilidad de compartir y sumar ideas en un grupo de empresas dentro de un mismo rubro... Uno aprende de las experiencias de los otros. La posibilidad de tener más llegada al exterior, haciendo un ahorro de costos...

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
- 6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían
- 7) Otras

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

2- Era una buena opción para la empresa, eso era evidente

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? TARJETA 4

- 1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes.
- 2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores
- 3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Entrevista N° 13

Nombre: Valentín Burgos.

Cargo: Productor

Empresa:

Grupo o Consorcio: Frutillas de Coronda

Programa SPL / Programa FCE: SPL

Sector o Rama de Actividad: Frutillas

Año de creación:

Localidad: Coronda

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

Todo surge por el contacto con la ADER, que maneja los programas de la SEPYME. Entonces estaba la posibilidad de generar un grupo asociativo de pequeños productores que tuviesen la intención de trabajar. En base a eso, y dado que justo el contexto productivo de esa época (algo que se repite todos los años), y muy similar a lo que pasó en estos días. La situación, creo, era peor que ahora. Y surgía la necesidad de tratar de agruparse para poder salir. Uno como ingeniero siempre tiene la visión de tratar de ayudar, como profesional para eso está, más allá de que sea empresario o no. La premisa del ingeniero o profesional es ayudar a quién lo contrate, para que tenga la mejor producción... Como te digo, junto con ADER surgió la

posibilidad de poder generar un espacio donde los productores podían ser escuchados, podían plantear sus necesidades, y en base a charlas y reuniones que se hicieron durante un tiempo...Al principio fue un grupo más grande y luego se fue depurando... Quedaron luego los 7 u 8 que conformaron el grupo.

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

Bueno... Uno siempre en actividades deportivas (que no sea tenis o golf) uno siempre trabajó en equipo...

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? TARJETA 1

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual**
- c) La situación era estable
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

4) ¿Qué podes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

Al productor chico que opción le queda? Esperar a que la industria le acepte la fruta, el plazo del pago, y las condiciones.... Todo... Mi caso particular. Cuando yo arranqué empecé entregando a una industria en diciembre, y me terminaban de pagar en abril o mayo... Allá por 2003, 2004, podíamos aguantarlo... Después no lo pude seguir aguantando, no me servía... Me cambié de cliente, mejoró en parte, pero no era bueno... ME terminé cambiando a la industria más fuerte que hay en Coronda. Vos vas entregando entre septiembre y diciembre... Te pagan el 50% en esa época, pero en Febrero o Marzo te pagan el otro... Vos no podes hacer lo mismo con el del gasoil, fertilizante, los trabajadores, el del cajón.... O te endeudas y sos muy ordenado, o ese esquema te lleva a un desfinanciamiento.... La idea era juntarse para tratar de evitar todas esas cosas... Queríamos comenzar a comercializar una parte nosotros, y achicar la parte financiera...

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? TARJETA 2 La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala

- b) Mala
- c) Regular**
- d) Buena
- e) Muy buena

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? **Tópicos deseables:** a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional Miembro del grupo, o externo a él.

La posibilidad sale de ADER y del INTA, de la parte institucional... Y luego, la propia característica de uno... Uno poco el que tiraba del grupo y el que insistía en que había que seguir.. era yo.... Los otros acompañaban, apoyaban, tenían ideas... Pero siempre hay uno que tiene que juntarlos...

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente? **Tópicos deseables:** a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

Relación de productor a productor... Lo que pasa es que cuando vinimos acá, no conocíamos la forma de vida del productor de acá... Uno venía con una idea... se podía decir... No sé, desarrollista... Uno venía con una mentalidad, y te chocás con una realidad que es distinta de lo que te enseñaron, de lo que aprendés en la facultad, y tenés que adaptarte... Relaciones de conocidos, de producción... De juntarnos en las reuniones de los viveros, de los que venían a ofrecerte fertilizantes... De la zona.

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Venía con esa idea... Lo que estudiaste, lo que aprendiste... El mercado era uno, eramos productores chicos, y era una posibilidad de superar esas condiciones....

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

Con la compañera...

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo?

Siempre las reuniones se hacían acá en las oficinas de ADER e INTA... Anteriormente, se hacían talleres acá en los salones de la mutual, donde participaron la mayoría de los productores... Hay mucha desconfianza, como en todos los sectores productivos... Y está muy mezclado el tema de los productores grandes y los productores chicos... El grande no quiere que estén los chiquitos... Así ellos tienen más posibilidad y opciones de mercado... “Para que me voy a reunir? No vamos a llegar a nada? Si siempre pasa lo mismo... Voy a la reunión a ver que pasa... Muy pocos decían vamos para adelante, vamos a juntarnos... Eso fue decantando... La falta de compromiso, básicamente...”

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? Tópicos deseables:

a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

Los factores climáticos no los puedes manejar... Planificaste tu producción, invertiste y el clima decide... Yo decía que la solución era agruparse... No para comprar, porque comprar juntos no producía grandes diferencias. Pero si había una posibilidad para poder agruparse para las ventas, aumentando la producción, mejorando precios y plazos de cobro, y no depender de las industrias compradoras locales... Queríamos congelar nuestra fruta, conservarla nosotros, y venderla nosotros a otros actores...

Para el productor chico es más fácil terminar la cosecha, armar el pedido, y que venga el transporte... Pero al llegarte la liquidación te dicen “tuve que tirar tanto”... Y todas esas cuestiones son un problema, que el productor grande no tiene... Y no todos los chicos lo veían... Esa era un poco la idea. Superar alguno de estos problemas... Esa es la idea de juntarse... En lugar de 50 mil kgs, tendríamos 500 mil... otro poder... Pero bueno, no estaba firme la decisión entre todos los miembros del grupo... Basta, hasta acá llegamos... Porque mercado hay... Una pena... Había mucho para hacer..

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba

- 2) **Era una buena opción para la empresa, eso era evidente**
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) **Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado**
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
- 6) **El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían**
- 7) **Otras**

Observaciones: De las reuniones y de las opciones que había para los grupos, uno tenía la idea que los promotores (ADER, INTA)

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

4- Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado

Vos poder intentar hacer las cosas de una forma diferente, aún cuando no conozcas a las personas... Las vas terminando de conocer en el proceso... Uno apostaba al trabajo.... Había intercambios de ideas... en ese desacuerdo, hay crecimiento... Mientras más pensamientos haya, más rico y más productivo va a ser el grupo....

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? **TARJETA 4**

1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes

- 2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores
- 3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Entrevista N° 14

Nombre: Alfredo R. Román

Cargo: Productor

Empresa:

Grupo o Consorcio: Frutillas de Coronda

Programa SPL / Programa FCE: SPL

Sector o Rama de Actividad:

Año de creación:

Localidad: Coronda

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

Me enteré a través de Valentín Burgos, que se estaban uniendo con otros productores para tratar de comercializar la fruta en otros mercados. Me interesó porque siempre se mandó a BA o Rosario, y me interesó porque podía tener una mejor venta.

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

No, nunca... Incluso la palabra cooperativa me parecía un insulto... Yo siempre entendí que siempre había problemas con las cooperativas.. Alguien siempre se beneficiaba, y alguien siempre era cagado... Una idea social; a lo mejor tenía que ver con experiencias concretas en Coronda. A lo mejor en Rafaela o Esperanza había otras experiencias... **Una vez nos juntamos para comprar insumos, y tuvimos buenos precios...**

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? **TARJETA 1**

- f) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- g) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- h) La situación era estable**
- i) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando
- j) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

Estaba adquiriendo experiencia... No me interesa crecer; como no es mi única actividad, no tengo tiempo...

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

El mercado en sí es siempre el mismo problema. Cuando hay fruta no vale, cuando no hay, gana el productor. El que gana siempre es el intermediario.... Gana más el transportista, el verdulero... Siempre fue el mismo problema... En ese momento, la idea era juntarse para tratar de vender lo mejor posible... En el mercado, pero también en la fábrica, no sabes cuando dejas la mercadería a cuánto te lo van a pagar... Especulan con cuanto entra... Y te lo pagan al año siguiente... Entender el mercado y tratar de funcionar dentro, es difícil...

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2** La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular**
- d) Buena
- e) Muy buena

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? **Tópicos deseables:** a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional Miembro del grupo, o externo a él.

Valentín Burgos, que fue el que me invitó... A sumarme a un grupo de productores...

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente?

Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

Como ser un pueblo chico, nos conocemos todos... Yo era el más joven, y el que menos superficie y experiencia tenía... A todos los conozco, y tenía buenas relaciones con ellas... Mi idea era aportar un granito de arena, y ver que daba de todo esto... Si todo andaba bien, y me tenía que ampliar para ayudar al grupo, lo hacía... estaban buenas las propuestas... Fuimos a Galvez a ver camión, y lugares para poner cámaras... Para no caer en las garras de las fábricas...

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Me agradaba la idea, porque iba poder vender mejor mi producto, y obtener otro precio. Me creaba una incognita y quería saber de qué se trataba...

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

Se lo comenté a mi señora, pero no consulto... Como toda mujer, fue un poco más pesimista... Uno como hombre tira para adelante... Pero la mujer tiene razón, fue así... Nos desanimamos un poco... Si no era por Betina, casi que no nos juntábamos...

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo? Propuestas había un montón... Ideas también. Nos juntábamos acá... En el galpón de Lisandro... Alguna vez en casa del Bocha... Siempre los temas que se hablaba era por venta de fruta, si había propuestas de compradores puntuales... Qué podíamos mandar, qué cantidad... Íbamos rotando, para que todos pudieran estar (si querían). Estábamos todos en el mismo tren, cada uno con su vagón y sus problemas, pero en el mismo tren... Le sacábamos el cuero a las mismas personas.... Si te vino un plantín malo de un vivero, generalmente le vino así a todos...

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? Tópicos deseables: a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo. El crecimiento en experiencia, y cómo te contaba antes, me quedaba una incógnita... Quería saber de qué trataba unirse. Y creí que iba a funcionar. Creo que ese año había sido el año del cooperativismo, había muchas historias de gente que se había unido, y habían tomado un poco de fuerza... Quizás también íbamos a tener un poco de respeto... Luego surgió la Asociación de Productores (2012, el año de la super helada). (Posterior) El tema de la confianza era de lo que más hablábamos... Siempre mirás con recelo al que tenés al lado... Por eso de las experiencias que había del cooperativismo, y de que alguien sacara ventajas...

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron

6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían

7) Otras

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

1- Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? **TARJETA 4**

1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes

2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores

3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Entrevista N° 15

Nombre: Ana María Ferrer

Cargo: Titular

Empresa: Cabañas Lo Jorge

Grupo o Consorcio: Asociación de Prestadores de Servicios Turísticos Sauce Viejo

Programa SPL / Programa FCE: SPL

Sector o Rama de Actividad: Turismo

Año de creación: 2010

Localidad: Sauce Viejo

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

(7.58) Entro a la Asociación de Prestadores de Servicios Turísticos de Sauce Viejo, ya armada. No tenía la estructura que adquirió después... Era Un grupo de cabañeros (luego las guarderías), que vieron la necesidad de agruparse porque iba creciendo turísticamente Sauce Viejo. Y ahí, yo entro en ese grupo ya armado... el grupo asociativo, digamos... entendimos lo que era el grupo asociativo, nace cuando llega esta propuesta de la SEPYME, de que nosotros

podíamos hacer una serie de acciones... que eran beneficiosa para la asociación... Y nos metimos... Ahí lo coordinaba Maxi y Soledad Heitz, que era la única técnica en turismo que teníamos... La trae Maxi, porque un amigo trabajaba en el Ministerio de... no me acuerdo... de Producción en BA, que lo contacta con dos tutores espectaculares... sensacionales, dos tipos jóvenes, maravillosos... La trae Maxi, me la cuenta a mí, primero... a uno o dos más... en forma individual, para ver si había eco... A mí me encantó la idea... me pareció muy interesante, sobre todo... primero, la posibilidad de trabajar dentro de la asociación, en forma conjunta. Eso me subyugó... Y era la forma de adquirir cosas que, de otra manera, no hubiéramos podido... Por que somos todos privados... No existía la parte pública... No había esta comunión entre lo público y lo privado... Que ahora sí existe... Es más, éramos resistidos por la parte pública....

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

Siempre estuve cerca de los clubes, comisiones... Nunca en grupos asociativos, de emprendedores... Sin lugar a dudas en mí existía esta condición de emprendedora... La descubro tarde... Vía Banco Nación fui seleccionada, e hice un curso que me abrió la cabeza... Ahí me di cuenta que la tenía, y que tenía que fortalecerla, capacitarme...

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? TARJETA 1

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual**
- c) La situación era estable**
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

Mi situación personal era compleja (mi marido ya había fallecido), y tenía dificultades... Pero la situación era estable... Yo tenía un proyecto, pensaba en mi jubilación... Lo charlamos con él, un vivero, una cabaña... Voy a ADER, y me dicen "te puedo dar poca plata"... Pero me ponen en contacto con el CFI, y ahí sale la oportunidad de armar no una cabaña, sino de armar un complejo... En 6 meses abro las cabañas... Invierno 2010... A partir de la Asociación, el sector comenzó a crecer... Fuimos a Ferias, a la FIT varias veces... Fuimos un grupo de amigos muy

lindos durante un tiempo, hasta que ciertas cosas empezaron a decidirse afuera y a venir masticadas...

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2** La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena**
- e) Muy buena

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? **Tópicos deseables:** a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional Miembro del grupo, o externo a él.

Maxi, Graciela, Héctor... Y yo... Berardo era el presidente, y acompañó... Es una persona limitada... Con la informática, pero también en su cabeza, en su perspectiva...

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente?

Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

Le tiramos la propuesta a todos... La idea era que fuera para todos... Y si alguien no estaba de acuerdo, se iba...

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

A mi me encantó la idea, me pareció muy interesante la posibilidad de trabajar dentro de la Asociación de forma conjunta, como una verdadera cooperativa. Y luego la posibilidad de acceder a cosas que no teníamos chances desde otro lugar... Éramos resistidos desde la parte pública, no como ahora... Pero bueno, nadie entendió que era formar un grupo asociativo... Acá los primeros complejos no son cómodos, bien instalados... Había gente que tenía un mango, y armó los primeros... La pesca no era lo que hoy, el pescador de hoy no es el que era... Nace la necesidad de alojar... Aquella fue la concepción que primó... Ni hablar de capacitarse (en mktg, costos, emprendedorismo)...

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión,

cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

Cuando estaba mi marido, yo no tenía nada... Era la estructura... Cuando él fallece, las decisiones las tomo sola...

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? **Tópicos deseables:** a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde "la invitación inicial" hasta que lograron un acuerdo?

Nadie tenía en claro nada. Nadie sabía lo que era. Por eso no hubo mucha discusión. Se dieron cuenta de algo cuando pasamos a discutir que había que constituir un 20% de contraparte. Eso no lo tuvimos claro... Tampoco teníamos claro que a partir del 6 mes, había que pagarle la mitad del sueldo a Maxi Nunca los fundadores tuvieron idea de lo que significaba una asociación, el potencial a futuro, y el desarrollo del Turismo en Sauce Viejo. Siempre se tuvo la idea de "la peña"... (charlamos dos huevadas, y luego nos sentamos a comer). Nunca hubo una concepción de asociación en serio...

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? **Tópicos deseables:** a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

Para mí, cuando cualquier propuesta de este tipo de proyectos, veo la posibilidad de adquirir cosas que optimicen el laburo y la calidad del turismo... Ibamos a ferias, y no teníamos como mostrar lo que hacíamos, lo que teníamos... No había manera de llegar a nada sin estas cosas (gazebo, Tv, cañón, pantalla, etc...). Y a mí, en lo personal, la cuestión de la capacitación es algo que me obsesiona... En ese momento, no había mucho interés en aprender, en formarse... No había gente que quería estudiar turismo... La atención al cliente, los que nos prestan servicios a nosotros... En aquel entonces, muy poco... Hoy tenemos 20 guías de pesca capacitados, idóneos, para atender al cliente... SEPYME nos permitió traer esas capacitaciones...

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente**
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
- 6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían
- 7) Otras**

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

2- Era una buena opción para la empresa, eso era evidente

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? TARJETA 4

- 1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes**
- 2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores
- 3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Entrevista N° 16

Nombre: Maximiliano Williner

Cargo: Titular

Empresa: Parador Vieja Estación

Grupo o Consorcio: Turismo Sauce Viejo

Programa SPL / Programa FCE: SPL

Sector o Rama de Actividad: Turismo

Año de creación: 2010

Localidad: Sauce Viejo

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

El contacto cotidiano, las relaciones que uno va haciendo con proveedores, con otros empresarios en la misma situación... Esas relaciones, ese manejo, uno se fue relacionando con los demás miembros. La llegada del financiamiento de SEPYME es medio una casualidad. Una conversación de amigo con otro, me advierte de que existía esta herramienta...

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

Si, claramente... En el ámbito personal, laboral, en el pensamiento... Uno creo que la receta más simple para el progreso, al avance, es la ayuda mutua... Es una concepción de pensar la realidad. Uno está convencido... Para avanzar, apoyarte en el otro, y viceversa... Y tenía también una formación en Ciencias Sociales... Venía muy influenciado por estas cuestiones del desarrollo local, del desarrollo endógeno... Y la importancia que tienen las instituciones intermedias en el desarrollo. Y venía de una experiencia de gestión en el municipio de Santa Fe, y de ver como era el funcionamiento de las instituciones, y como sirven... Había ahí una influencia, un antecedente, que servía para la convicción de que era un camino...

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? TARJETA 1

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) La situación era estable
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando**
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

Era un contexto de crecimiento; era un país que macroeconómicamente estaba estable... Con un consumo en crecimiento, y con el desarrollo de nuevas inversiones continuamente... Salvo contados casos, la mayoría de las empresas eran gestadas de 2003 en adelante... Y con una actividad como el turismo regional (el de Sauce Viejo), de escapada, que estaba en apogeo, en desarrollo. Era bien especial.... Era un inicio, había que crecer sí o sí... Estábamos recién abiertos... Lo que yo hice fue una puesta en valor de un inmueble importante, emblemático del pueblo... Era un polo de actividad tremendo antes de la autopista (ex YPF)... Inicialmente fue

una recuperación de un espacio inmobiliario... Un parador, no sólo un simple comedor... Y cuando se gesta este proceso de vinculación, de asociativismo, era mi primer año comercial...

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2** La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena**
- e) Muy buena

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? **Tópicos deseables:** a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional

Miembro del grupo, o externo a él.

No fue diferente a la misma dinámica del grupo, su funcionamiento, los roles... Esta es una herramienta más que llega, que no tuvo un tratamiento diferente de otras herramientas que se usaban... Hubo gente que no terminó de entender de qué se trataba... Con otra experiencia...

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente?

Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

Había un núcleo de gente que ya estábamos trabajando juntos, teníamos planes de acción, ejes de trabajo... Y un amigo de Rosario, a partir de mis comentarios, me dice “hay una herramienta, que puede calzar” y me puso en contacto con gente de BA. Se hace ahí mismo el contacto con la gente del programa, del ministerio. Y después se hace la bajada a Sauce... Lo llevo a Sauce, un grupo amplio, algunos más activos, otros menos... los que metían más energías, ideas, presencias. Y otros que apoyaban y colaboraban en las decisiones que se tomaban... Siempre enfocado en el lugar, en el destino (Sauce Viejo).

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Como una oportunidad, claramente... De utilizar una herramienta creada para ese fin... el de promover, apuntalar grupos asociativos de empresas... Tuve el presentimiento de que la herramienta calzaba... Que no era que teníamos que acomodar nuestra realidad a la

herramienta, acomodar... nos ajustábamos a los fines de la herramienta y de la política... VI como muy clara la posibilidad de utilizarla...

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

No, son decisiones personales... Pero que uno tampoco... Bueno, sí... Se piensan algunas cosas... Pero se van presentando, y no hay mucho margen para decidir... Es bien... Si uno lo quiere fragmentar en decisiones individuales, son parte de un proceso más amplio... Uno viene con una dinámica, con una acción, y uno ve las situaciones y va ejecutando... Pero mayoritariamente cocino las cosas conmigo mismo.

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo?

Había un pensamiento, la mayoría, que era gente de edad avanzada, sus manguitos, pensando en su jubilación... Yo era el más joven... Lo primero que salió fue “Nos va a caer la AFIP”... Me sentí muchas veces como dando clases.... El espacio era más para comer un asado, charlar, y las decisiones que se tomaban medio que les resbalaban... No era lo más importante... Cada uno venía con su historia, con su realidad, y eramos un grupo bien heterogéneo,... Muy divertido.... Había de todo... Y la herramienta, a pesar de esto, se tomó muy bien... Salió rápido. En Agosto tomo contacto, y en diciembre ya habíamos metido el proyecto y salió bien evaluado...

Tenía en Santa Fe mucha experiencia en la Secretaría, una cierta gimnasia, que nos ayudó a formular el proyecto, y que saliera así de rápido.

El momento de la firma fue un momento de retroceso... Mientras estaba todo en palabra, estaba todo bien... Pero meter una firma, formalizar, un formulario... Eso fue un paso atrás... Hubo que volver a arrancar... Eso fue un poco complejo... Una cosa un poco paranoica frente al Estado....

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? Tópicos

deseables: a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

El convencimiento de que había mucho más para ganar que de perder... Esta cuestión de que uno parte del convencimiento de que a partir de la ayuda mutua, el crecimiento o el avance va a ser mucho mejor... Había muchos emprendimientos nuevos, estábamos en esa situación como inicial... Y más allá de cómo resultara, había más para ganar que para perder... Yo lo tuve siempre claro... También creo que encontraba una satisfacción en hacerlo.... Esto de ser promotor, articulador de ciertas cuestiones me generaban una satisfacción personal... Donde uno encontraba cierto placer en hacerlo... Y en el fondo... a futuro... Siempre ha estado el mismo objetivo: cualquier movimiento de actividad comercial o de servicio que sume a Sauce Viejo, va a sumar valor a mi esquina...

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
- 6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían
- 7) Otras

Observaciones: En parte, procesos de este tipo no se gestan con gente que no conoce, o en los que no confían... En parte la uno también. Sin eso, no se puede llevar adelante.

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

2- Era una buena opción para la empresa, eso era evidente (primariamente...)

En parte la uno también...

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? **TARJETA 4**

1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes

- 2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores
- 3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Observaciones: Estoy más cerca de la uno... Pero la dos también es real...

Entrevista N° 17

Nombre: Saúl Schaller

Cargo: Titular

Empresa:

Grupo o Consorcio: Grupo Helvecia Apícola

Programa SPL / Programa FCE: SPL

Sector o Rama de Actividad: Apícola

Año de creación: 2008

Localidad: Cayastá

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? **Tópicos deseables:** a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

Bueno...Esto llega a través del técnico. Pertenece a un grupo de Cambio Rural Apícola, creo que fue el técnico o ideas de Luis, pero bueno, fueron ellos los motores de esto...El programa, que viene ya de varios años, caducó... que depende del INTA, y teníamos base o dependíamos de la estación experimental del INTA de Rafaela. En aquel momento el asesor técnico del programa era Marcelo Espontón (nuestro grupo, que se llamaba Apicultores de la Costa). Yo tengo en mente que surge a partir de Luis, y Marcelo (entre ambos).. yo fui invitado a participar de ese grupo...

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? **Tópicos deseables:** a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

Claro, ya veníamos trabajando desde los comienzos de cambio rural... Yo tengo un concepto... Si uno pretende que un emprendimiento sea viable, uno necesita de la capacitación idónea y permanente,...Sino, no tiene futuro. Por eso cambio rural... Arranca en el 94, creo... 95...

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? **TARJETA 1**

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta

- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) La situación era estable**
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando**
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

Entre la C y la D, una buena situación...

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

Creo que en aquel momento nos empezó a complicar la crecida del río... La adversidad climática casi consecutiva (inundaciones, sequías, heladas) y el avance de la siembra directa ha complicado mucho las cosechas... Y cada vez hay menos productores...

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2** La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena**
- e) Muy buena

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? Tópicos deseables: a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional

Miembro del grupo, o externo a él.

Marcelo y Luis.

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente?

Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

El grupo nuestro (Cambio Rural) veníamos formando parte desde varios años... Teníamos una relación que nos juntábamos una vez al mes con el técnico... Eso venía ocurriendo, gente conocida, que hacíamos lo mismo (que teníamos otras actividades, nadie se dedica full time)... Hay una mentalidad “hobbysta” en los que nos dedicamos a esto.. Un gran amor a la naturaleza, y la apicultura nos permite satisfacer esta necesidad de contacto con la

naturaleza... En mí, siempre hay una vocación de crecer, de mejorar... Esa fue mi idea, de llevar colmenas a la isla, la idea del proyecto...

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Entusiasmo... Entusiasmo lindo... Bien.. Una golondrina no hace verano, dicen... Y trabajando en grupo (y pertenezco al grupo... a partir de Cambio Rural creamos una cooperativa, que en Sauce Viejo, en su parque industrial, inauguramos la planta de COOSAR), que integramos muchos productores, desde Galvez hasta Florencia)... Lo que vamos a hacer ahí, en el parque industrial, es fraccionar la producción y llegar a un mercado Premium de capital...

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones "importantes" sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

Sólo...

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde "la invitación inicial" hasta que lograron un acuerdo?

Decirte que estábamos todos de acuerdo en lo que se debatía no.... Había puntos dispares... Los intereses de algunos de los integrantes del grupo... Querían producir miel para agregar valor desde la producción artesanal (caramelos, licor)... Y si compraba un tambor de miel podía hacerlo igual... Algunos necesitaban la compra de materiales... El destino de los fondos era un tema... Yo, por caso, no necesitaba los materiales... Pero si me oponía, eso se caía... Si viene nuevamente, no se si me metería nuevamente... Yo necesitaba una sala de extracción, para eso necesitaba los recursos... Acá los recursos no abundan, somos todos de bajos recursos... Ahí empezó un problema, no sé si la atomización... El problema es el individualismo... No encuentro alguien que se haya despojado de eso, y en algún momento lo pone de manifiesto. Y allí empiezan las fisuras... Por eso los asesores de estos programas... Van viendo si esto va a funcionar... Por ahí uno creo que funciona... Pero quien tiene que

evaluar... Hila muy fino. Esos detalles los ha visto, lo ve... Como si fuera poco, condición era que teníamos que capacitarnos... En el grupo, vas a ver que no hay esa voluntad de parte de todos... Hay en el grupo quienes creen que se las saben todas... Algo que causó desánimo, a Luis le habrá pasado lo mismo... Teníamos pensado hablar con gente de INTA, para que nos capacitaran... Y resulta que no sé por qué con una empresa certificadora de Rosario, nos enviaron una técnica que no fue de nuestro agrado... Al no haberse concluido con la documentación, el programa cae...

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? Tópicos

deseables: a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

La unión... Uno supone que cuando trabaja agrupado... YO pertenezco a 4 o 5 cooperativas, uno tiene ventajas... Beneficios... Tengo un gerente que comercializa adentro y afuera... Tengo un asesor técnico... Uno se siente respaldado por una estructura que provee la cooperativa... El contacto con el laboratorio, los auditores... Nosotros compramos insumos en cantidad, por lotes, y nos mandan pruebas... Hacemos el chequeo previo, y si funciona (hay que rotarlo, para que no se acostumbren), nos mandan una carga para todos... Eso, estando sólo, no hubiera sido posible... EN lo que me compete, estaré siempre cerca de los grupos, dentro de los grupos...

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
- 6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían
- 7) Otras

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

2- Era una buena opción para la empresa, eso era evidente

Observaciones: Por trabajar en grupo, la financiación... En menor medida, hacer algo nuevo...

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? TARJETA 4

1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes

2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores

3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Observaciones: Es complicado, porque hay debate... Pero hay que discutir si querés hacer bien las cosas... Pero siempre que es posible, es mejor trabajar con otros... Y de hecho, es lo que hago... Lo asocio mucho con el cooperativismo...

Entrevista N° 18

Nombre: Luis Bonaza

Cargo: Titular

Empresa: Maderera

Grupo o Consorcio:

Programa SPL / Programa FCE:

Sector o Rama de Actividad:

Año de creación:

Localidad: Helvecia

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

Básicamente nosotros estábamos trabajando desde 2001, con muchas dificultades en la cadena de comercialización... Por suerte uno se conoce con todos los apicultores de la zona, somos pocos... Más allá de capacitarse, uno se recuesta en los que saben... Nosotros los jóvenes fuimos invitados a alguna reunión, invitado por ellos... Y acceder a un técnico que nos ayude...Y dentro del grupo, ya, la compra colectiva...

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

Desde muy chico yo sí... En clubes, en ONG's, he participado en política... Y mi proyecto apícola sí estaba asociado con otro productor, Roberto...

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? **TARJETA 1**

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual**
- c) La situación era estable
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

La apicultura en general tiene muchos vaivenes, años buenos, malos.... Muy cíclico... Pero 2006 y 2007 tuvimos excelente cosecha, con muy buen rinde, precios... En 2008 debemos haber estado muy entusiasmados, seguramente

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2 La situación general de la empresa/sector/mercado era**

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena**
- e) Muy buena**

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? Tópicos deseables: a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional

Miembro del grupo, o externo a él.

Saúl primero... Luego nosotros nos convertimos un poco en líderes... Eramos los que estábamos creciendo.... Otro promotor fue Marcelo, nuestro técnico...

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente?

Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

Conocidos de la zona, del pueblo... Con los que no necesariamente teníamos algún vínculo... Pero que sabíamos que estaban en la actividad... Cada vez hay menos...

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Buenísimo... Yo soy un firme creyente en el asociativismo, en el trabajo... Me tocó liderar muchas veces este grupo, como otros... Creo que es una de las mejores formas que existe... No siempre es fácil de implementar, porque no todos creemos lo mismo...

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? Tópicos deseables: a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

Depende del rubro... La maderera, es muy personal... Estamos desarrollando otros proyectos con una socia (prima) y estamos en un ida y vuelta permanente... Y en la producción apícola con Roberto... Hoy estamos en stand by...

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo?

Mirá, en general estábamos todos de acuerdo.. Las necesidades eran parejas... Para comprar insumos, tambores, azúcar, nos poníamos de acuerdo... Lo que nunca se logró, fue constituir un fondo como grupo (en dinero, en colmenas). Para encarar una financiación, o un flete, y eso no lo pudimos hacer... Las realidades eran muy dispares... En el grupo. Había gente que vivía de eso solamente, Saúl jubilado, yo en otra actividad principal... Había productores muy chicos y otros muy grandes...

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? Tópicos deseables: a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

En un principio, uno dice es mucho más fácil es plantear un grupo con 5 o 10 mil colmenas, o ir adelante con 100 colmenas. Los volúmenes, las ventas, las compras es otra cosa... Pero a mí, en lo personal, lo principal era capacitarme, aprender de los técnicos... Hubo un antes y un después del Pro Api en Argentina... Cuando aparecen estas normas técnicas, cambió todo, con las técnicas de manejo modernas....

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
- 6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían
- 7) Otras

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

2- Era una buena opción para la empresa, eso era evidente

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? TARJETA 4

- 1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes
- 2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores
- 3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Entrevista N° 19

Nombre: Alicia Nachez

Cargo: Titular

Empresa: Masters Idiomas

Grupo o Consorcio: Grupo Exportador de Servicios Educativos

Programa SPL / Programa FCE: FCE

Sector o Rama de Actividad: Servicios Educativos

Año de creación: 2011

Localidad: Rosario

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? **Tópicos deseables:** a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

Remontándome en el tiempo, nosotros enseñamos español para extranjeros... Empezamos con pocos alumnos... Alguna necesidad puntual, algún gerente de Petrobrás que necesitaba... Luego, nos invitan desde el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a un encuentro de Turismo Idiomático...

En 2005. La idea era poder aprovechar el stand de Argentina en Berlín, en una exposición... A partir de allí, dijeron que solamente podían ser... había escuelas de todos niveles... Podían hacerlo aquellos que tuvieran una asociación... Ahí empezó... Una Asociación de Profesores de Español, pero que no son profesores de idioma para extranjeros... Ahí, un grupo de escuelas dijimos "hagamos algo nuevo". Y ahí armamos una asociación, con escuelas de Buenos Aires y yo por el interior. Pero otra asociación se expandió, con mayoría de buenos aires, y logró sostenerse en el tiempo...

Es muy difícil para nosotros, desde el interior.... Competir con Buenos Aires.... Y allí, luego, hubo una reunión con Pablo Vergara, un rosarino, en el Castagnino... Su idea era Study in Argentina... Tuve varias reuniones desde 2005... En esa época tuvimos muchos estudiantes... Hizo una presentación de su organización (lo que viste en el pdf)... Ese sistema lo tenía en España él con un socio... Vino acá, hizo buenas relaciones... Luego me llaman, nos invitan... Desde aquel momento, hicimos algunas cosas con Nación (expolinguas, ferias en Brasil).... De todo aquello, quedaron UCEL, UNL, Parque España, RRII de Derecho de la UNR, y el único instituto privado que soy yo...

El CONELE (Conglomerado Exportador de Español como Lengua Extranjera) trabajó mucho... En misiones comerciales... Yo nunca conseguí un acuerdo... Era la única pequeña...

El problema para mí, es la variedad de las instituciones.... Yo tengo mis precios en la web, las universidades no los tienen... Ellos tienen muchas trabas para hacer eso... Demoran... Tenemos proyectos en común... Y el precio tiene que estar de antemano... Si el precio lo ponés en USD, a qué valor? Las UUNN no pueden recibir USD.... Fue muy difícil hacer un programa común.... Rosario hay que desarrollarlo... Hoy, no tenemos página web... No podes... Buenos Aires es muy atractivo.

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

(ADEMAS DE LA EXPERIENCIA QUE SE INICIA EN BA EN 2005). Este instituto nace de una sociedad, que se disolvió. Tenía una socia, o una amiga... Una cosa es asociarse con alguien, que tenga los mismos objetivos...Yo acá paso mucho tiempo; cuando empecé, daba mis clases sin cobrar...

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? **TARJETA 1**

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) La situación era estable**
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

(VER que comenzaría a cambiar por razones que la entrevistada comenta más adelante)

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

Había empezado a caer un poco...NO, todavía con Pablo la cosa estaba bien... Las Universidades tenían todavía muchos estudiantes... Hasta hace 4 años, la cosa estaba bien... Luego empezó a decaer... Las Universidades tienen otros convenios...YO tengo otra flexibilidad, puedo trabajar con menos gente, ellos tienen mínimos de 15.. Pero el boom de Brasil hizo que se fueran a estudiar a EE UU.

(PREVIA) Perú es muy competitivo, Chile es muy competitivo... No sé si bajó Argentina por la cuestión de la seguridad, como me cuentan mis compañeras...

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? **TARJETA 2** La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular**
- d) Buena
- e) Muy buena

6) Si tuvieras que indicar uno o más “promotores” de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? **Tópicos deseables:** a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional Miembro del grupo, o externo a él.

El promotor fue Pablo Vergara... Luego dejó a esta persona, Diana de Vito, cuando se vuelve a EE UU.

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente?

Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

Las conocía, las conocía... A Daniel Fernández, de la UNL, lo conocía... Fue profesor, hice cursos con él... A Fanny Godfried, fue profesora mía, compañera mía... Y a Clarisa, fue compañera mía en Cossetini... EL único desconocido era Pablo...

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Me sentí honrada... Orgullosa sería la palabra... Que me hubieran llamado para integrar un consorcio con universidades...

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

Te contaba que esto lo llevo adelante sola... Estar solo es mucho más difícil... Tenés que tomar todas las decisiones vos...

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? **Tópicos deseables:** a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo?

Fuimos a muchas reuniones con Pablo, en el Castagnino primero....Un tema eran los precios... La parte académica era un tema... Teníamos que ofrecer un producto con turismo... Por eso Casona don Jaime, y Pampa's Incoming, y sus costos eran super altos a los que podía conseguir yo por las mías... Para mí tenían que ir ellos por su lado, y nosotros por el nuestro... Las universidades tenían muchas restricciones...Está bien, lo entiendo... Tenían que pedir permiso para... Los precios, por ejemplo. No podían poner los precios en los materiales. Hasta para pedir un sello tienen que pedir permiso...

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? Tópicos

deseables: a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

Yo entré por qué? Pertenecer al grupo a mí me da prestigio académico... Si me eligen junto a Universidades, me ponen a mí en un lugar de "este lugar tiene un respaldo serio"... Me importa más que lo económico... Económicamente yo me manejo mejor, más fácil... YO puedo ser mucho más flexible que ellos... Más que prestigio académico, visibilidad... Un Consorcio de Exportación, en teoría, no lo forma cualquiera... Tienen controles, reglas....En IMPROTUR (BA), me conocen todos... Saben quién soy... Yo estoy a la altura, y me consideran a la altura, de las universidades... Era importante la cuestión de la visibilidad, que es lo que está fallando... Ahora vamos a tener página web...

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) **Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba**
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) **Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado**
- 5) **Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron**
- 6) **El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían**
- 7) **Otras**

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

4. Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? TARJETA 4

- 1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes
- 2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/varios/muchos factores**
- 3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

Entrevista N° 20

Nombre: Clarisa Berdún

Cargo: Ex Directora

Empresa: Colegio Internacional e Instituto Superior Parque España

Grupo o Consorcio: Grupo Exportador de Servicios Educativos

Programa SPL / Programa FCE: FCE

Sector o Rama de Actividad: Servicios Educativos

Año de creación: 2011

Localidad: Rosario

1) ¿Cómo te enterás que existe esta oportunidad, de formar un grupo asociativo – consorcio (tachar lo que no corresponda)? Tópicos deseables: a) ¿Cuándo? b) ¿En qué circunstancias? c) En qué ámbito?

Nosotros dictábamos los cursos para formar docentes en español como Lengua Extranjera... Con amigas y colegas de UCEL, hicimos desde 1993 (en que recibíamos alumnos extranjeros) muchos convenios... Como te decía, en 2009-2010, un Lic. en Ciencia Política, que había vivido varios años en España, casado con una americana, y que enseñaba cursos de español... Nos empezamos a reunir con gente de Derecho de la UNR, con Alicia Nachez, que tiene un instituto privado, con una agencia de Turismo Pampas Incoming, con un hostel de la calle roca, y la gente de la Municipalidad de Rosario, a través de la secretaria de turismo. Y la constitución de este conglomerado, se hizo precisamente en el Salón Belgrano de la Municipalidad. Y Gente de la UNL y Turismo de la Provincia. Luego continuó viniendo Franco y Martín (de Turismo de la provincia). Yo propuse el nombre CONELE (Conglomerado); Pablo hablaba en su momento de Cluster...

2) ¿Tenías alguna experiencia en actividades cooperadoras? De cualquier índole (social, deportiva, educativa). ¿Cuáles? Tópicos deseables: a) Valor o peso de experiencias propias, aprendizajes, etc.

Siiii, te hablo desde Parque España... Está creada en base al esfuerzo asociado de la comunidad española en Rosario... En base a la Sociedad de Socorro Mutuo, hay mucho esfuerzo asociativo... La unión determina que se puedan conseguir cosas...

3) ¿Cuál de estas expresiones refleja mejor la situación de tu empresa por aquel entonces? TARJETA 1

- a) Tenía serias dificultades, y no sabía si iba a poder mantenerla abierta
- b) Atravesaba algunas dificultades, pero nada raro, lo habitual
- c) La situación era estable**
- d) Estaba en una buena situación, estábamos creciendo / nos estábamos recuperando
- e) La situación era muy buena; estábamos pensando en ampliar / renovar maquinaria / mudarnos

4) ¿Qué puedes compartir conmigo respecto de la situación general de la empresa, del sector, del mercado en que te desenvolvías por aquel entonces? Tópicos deseables:

Caracterización general de la situación de la empresa en contexto.

.... Y la cuestión de la seguridad afectó un poco... Hubo robos a alumnos, y nosotros vendíamos "La mejor ciudad para vivir"... Esto tenía que tener un motor, y ese motor era Pablo Vergara... Y Pablo se volvió a EE UU, y la coordinación quedó en manos de la representante de la Municipalidad.... Y al no tener grupos de gente interesada que viniera, se fue perdiendo un poco el impulso inicial....

5) Si a esa situación general tuvieras que caracterizarla de acuerdo a esta escala, ¿Qué opción elegirías? TARJETA 2 La situación general de la empresa/sector/mercado era

- a) Muy Mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena**
- e) Muy buena

Empezaba a cambiar, con el cepo, y la inseguridad

6) Si tuvieras que indicar uno o más "promotores" de la iniciativa, ¿Quién o quienes serían? Tópicos deseables: a) 1 expresión de liderazgo, b) Iniciador individual u organizacional Miembro del grupo, o externo a él.

Pablo Vergara,

7) ¿A quiénes les llega esta propuesta? ¿Qué relaciones tenías con ellos previamente?

Tópicos deseables: a) Grupo potencialmente cooperador (más chico que el definitivo, más

grande), b) Conocías a todos, o sólo a algunos? c) De donde se conocían? d) Qué ámbitos o qué actividades los reunían previamente?

Nosotros teníamos una ventaja... Nos conocíamos... Los representantes de distintas instituciones habíamos trabajado juntos en algún momento de nuestra carrera docente... En el Instituto 14, o en la UNR... Había profesores de Español, y de otros idiomas.... El hecho de llevarse bien ayudaba mucho. Era un placer las reuniones... Fijábamos un objetivo, y llevábamos adelante proyectos comunes que con instituciones privadas y oficiales, no es fácil... Cada uno tomaba un área, y lo hicimos sin dificultad... Siempre fue una actitud muy abierta... Quiero destacar el apoyo de la ciudad, y de la provincia también... El Postítulo (en enseñanza de Español como Lengua Extranjera) fue muy difundido por ellos, y hoy más de 100 graduados hay....

8) ¿Recordás cuál fue tu primera reacción a la propuesta? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, b) 1 manifestación de preferencias, motivaciones, desciframiento del contexto

Apoyo... Si bien no lo conocía a Pablo, sé cómo se trabaja en España y el Desarrollo del Instituto Cervantes... Todos sabemos como trabaja la UBA, los textos, la línea, de la UNCórdoba, UNL... Y hubo reuniones, sobre todo después del Congreso de Lengua Española de 2004... Eso fue un gran empuje.... Ahí fue por primera vez que se empezó a hablar de la presencia del Cervantes en Argentina

9) ¿Con quién o quienes conversás sobre cuestiones de este estilo? Nuevas oportunidades, decisiones “importantes” sobre la marcha de la empresa (inversión, cambio de proveedor, etc.) ¿Socio/s, Asesor/es, Familia/s, Empleado/s, otro/s miembro/s del grupo? **Tópicos deseables:** a) Bosquejo del proceso decisorio, papel de las preferencias y creencias sobre las oportunidades, insumos.

10) ¿Qué me puedes contar sobre el proceso de discusión con los miembros del grupo para llegar a un acuerdo y conformar el grupo o consorcio (tachar lo que no corresponda)? **Tópicos deseables:** a) Dónde se reunían? b) Tenían en general miradas muy parecidas sobre la situación general, sobre la experiencia en particular? c) Cuáles eran los puntos sobre los que costó más acordar? d) Durante esa discusión se sumaron más miembros? Se fueron algunos que inicialmente estaban? e) Si hacía falta más información, o hacer averiguaciones de algún tipo para avanzar en los acuerdos, quién se encargaba de ello? f) Qué tiempo duró ese proceso, desde “la invitación inicial” hasta que lograron un acuerdo?

Nos reuníamos inicialmente en el Parque España, por cuestiones de estacionamiento y de proximidad con la Secretaría de Turismo.... Trabajamos mucho; fuimos a Brasil en 2011 a la

Universidad Fluminense, que luego vino a Rosario... Pablo trae un contacto de la Fundación Exportar.... Y se firmó un convenio.... No tuvimos mucho éxito debido al cambio oficial, porque las instituciones oficiales perdían dinero con el cambio... Cada uno seguía recibiendo por su cuenta, pero nunca los que nos proponíamos juntos

11) ¿Qué podrías contarme de los elementos, factores, las cuestiones que analizaste o que tomaste en consideración, al momento de tomar la decisión de sumarte? **Tópicos**

deseables: a) Preferencias, oportunidades, creencias b) Motivaciones. c) Relaciones con los miembros del grupo.

En lo que estábamos todos de acuerdo es que Rosario se instalara como un centro de enseñanza de Español para extranjeros... Nos reuníamos también con la gente de la Fundación Rosario... Por que claro, ir a las ferias de Turismo idiomático, cuesta mucho dinero.... Ninguna tenía caudal de dinero para destinar a ello... Sin apoyo, no era posible... Es básico que Argentina salga afuera en conjunto....

Ser útiles a la sociedad, instalar a Rosario, y ganar dinero, para sostener a las instituciones...

12) ¿Cuáles de estas afirmaciones expresan ideas o cuestiones que consideraste?

TARJETA 3

- 1) Era un grupo de gente que conocía, en la que confiaba
- 2) Era una buena opción para la empresa, eso era evidente
- 3) Me importaba lo que pensarán si decía que no
- 4) Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado
- 5) Nunca sabes lo que puede pasar en el futuro, pero me convencieron
- 6) El/los promotor/es de la iniciativa sabían lo que hacían
- 7) Otras

Observaciones:

13) ¿Cuál creés que, de todas las que hemos conversado, la razón principal que te llevó a decirte por integrar el Grupo Asociativo – Consorcio de Exportación (tachar lo que no corresponda)?

Observaciones:

4- Era una forma diferente de hacer las cosas, aún cuando no rindiera lo esperado

14) Si te preguntara tu opinión hoy, ¿Cuál de estas afirmaciones refleja mejor tu parecer actual? **TARJETA 4**

- 1) Siempre que es posible, es mejor trabajar con otros para lograr objetivos comunes

- 2) Trabajar con otros para lograr objetivos comunes puede ser muy bueno o muy malo. Depende de algunos/variados/muchos factores
- 3) Trabajar con otros es muy complicado; lo que se logra no termina de compensar las demoras para tomar decisiones.

ANEXO 4

DESGRABACIÓN ENTREVISTAS INFORMANTES CLAVE

Carlos Braga, Lic. en Comercio Exterior, Fundación CIDETER.

EJE 1) En tu opinión experta, ¿A qué se debe el elevado nivel / bajo nivel de cooperación entre firmas en la comuna/ciudad / región?

EJE 2) ¿La cooperación entre empresas se puede promover desde organismos públicos (sean estatales o no estatales) o desde organismos privados? ¿O la cooperación “emerge” (o sucede, u ocurre) por otras razones o causas?

EJE 3) Si creés que la cooperación puede ser promovida por estos diversos organismos, ¿Creés que hoy lo están haciendo todo lo bien que podrían? ¿O creés que esas políticas podrían ser mejoradas? Pienso particularmente en los programas de SEPYME, de Fundación Exportar – Fundación ICBC, pero no exclusivamente en ellos. Quizás tenés en mente iniciativas de política de provincia, de la propia ciudad/comuna/provincia, de otros organismos del Estado Nacional; e incluso, instrumentos o medidas de política pública de cualquier nivel, que ya no están vigentes...

1) Lo primero es que tiene que haber alguna una institución que los lidere un poco... Como en toda aglomeración existe, el tema es que cuando le das algún marco lógico... Y aquí hubo algunas personas, profesionales, bastante visionarios, que a esto tenían que darle un curso, si se quiere un marco lógico... O una institucionalidad...

Al margen de eso, creo que las empresas van entendiendo que tienen una problemática común, y esa problemática inserta en un mismo medio, los lleva a decir “Bueno, porque yo tengo que hacer un esfuerzo solo, si pudiéndolo compartir, obtenemos mejores resultados. Yo creo que ese es el gran punto... “Mi vecino, que en algún punto es mi competidor en algunas cosas, pero es también una persona que tiene la misma problemática”. Una forma inteligente de poder crecer ambos es ceder un poco el individualismo en pos de llegar a un cierto objetivo... Esa es la realidad.

Creés que el papel de las instituciones y de los empresarios se dieron en forma paralela, uno es anterior y produce el otro? Como verías esa relación?

Si bien no son... van en andariveles distintos, pero se cruzan en algún punto... Pero sí, hubo un tema. Creo que hubo profesionales, instituciones, personas, que les hicieron entender que el asociativismo era una opción válida para la estructura que tenían... Se entiende, no? El hecho de decir, bueno “Hagamos una capacitación entre todos en lugar de ir empresa por empresa”... “Tercericemos algunas cosas porque individualmente no lo podían hacer” eso también es decir determinadas personas en el territorio, que los aglomera, que les hacen entender como es la cosa... Vos pensá que los primeros fundadores estos fueron empresarios que se desprendieron de industrias madres... Dos, tres, empresas que generaron microemprendimientos de personas. De empleados que fueron armando su propia empresa. Gente con mucho oficio, pero eran personas muy cerradas. Sumado a la idiosincrasia de que la

mayoría son desconfiados, propio de nuestro origen (mayormente italianos piamonteses) que les costaba mucho entender... O desconfiaban mucho... Me parece que por ahí venía la cosa. Actores del territorio que los siente en la misma mesa, que les muestre las aristas que tienen, y que pueden mejorar...

2) No, haber... Yo creo que, como vos decis afecto societatis en una empresa es necesario... no es tan "uno más uno dos"... Determinados modelos de asociativismo se pueden fomentar, pero otros también emergen del propio sector, si? La necesidad está, y lo entienden... No le encuentran la vuelta del como, y ciertos actores canalizan esas cosas.. En ciertas necesidades básicas el propio sector es el que genera el asociativismo... Pero en cuestiones más complejas, ahí sí creo que los actores del territorio que los aglutinan, porque no ven esas cosas. Pensá que este sector, la mayoría de los fundadores eran ex empleados de fábrica, con bajo nivel de management, bajo nivel de manejo de empresa. Muy emprendedores, muy innovadores, pero bajo nivel de manejo de empresas profesional...

Te pongo como ejemplo CIDETER, que trajo equipamiento como scanners, impresoras 3D, capacitaciones, que esas cosas no se podían ver desde el sector empresario, o no se justifica que lo tengan... O tener un centro de diseño o de servicios que sea el dto. de I+D tercerizado, y eso las empresas no lo ven. Los actores del territorio tienen mayor preponderancia para dirigir o para encauzar o generar esta cierta demanda que hasta el momento no estaba prevista por las empresas.

Creo que la distinción entre las oportunidades que ven y las que promueven los actores del territorio, tiene que ver con procesos de maduración... Que se sienten en la misma mesa a discutir la misma problemática, fue un camino muy largo y tedioso... Muchas horas de capacitación, de charlar, y de entender y bajarle como funcionan los distintos modelos en otros países... Los clusters italianos, el cluster metalmeccánico en el país vasco... Ahí llegas a eso, a mostrarles que en el mundo, donde ya pasaron por esta situación, y empresarios de la misma envergadura de su empresa, usaron esto y funcionó. Y a partir de esto, le vas generando una apertura. Y no es una panacea, lleva tiempo. Y por allí lo que vos ves obvio ellos no, porque están en el día a día... Y allí es donde intervienen los actores del territorio "Vamos a hacer una gira técnica por Europa, para ver cómo hicieron los europeos con esto años atrás" Y ahí se vienen con las ideas, con la cabeza más abierta... Por eso, algunas cuestiones se ven, y otras que se tienen que inducir... Queda claro?

3) Yo creo que muchas... La mayoría de las políticas están bien orientadas, porque también se basan en modelos copiados de otros países que ya tuvieron la misma experiencia... Para mí, no tienen que ser idénticas, sino adaptadas a características del medio... Están bien pensadas, pero necesitamos ir a un estadio superior... Sirvió para concientizar a las empresas. Ahora necesitamos mejorar... Necesitamos mejorar el programa (Fundación ExportAr) para obtener resultados más profundos. Creo que se llegó a una instancia. Al comienzo era entender cómo funcionaba un consorcio de exportación, sentarse a la mesa... A ver ahora como

profundizamos. Que los grupos exportadores tengan más vida útil, porque se disuelven en 2 a 4 años; capacitar y profesionalizar al coordinador, mejorar la estructura, y que sea remunerado como tal (bien pago, full time). El éxito de la coordinación depende de una dedicación full time. Porque la mayoría son PyMES, que necesitan que se las acompañe para tener el éxito. Es lógico, después van creciendo. Los programas están muy bien diseñados; quizás en algún punto, hay que pasar a un estadio superior...

Creo que muchos de estos programas deberían trabajar más estrechamente con las organizaciones intermedias del territorio, las cámaras, las organizaciones gremiales... Para evaluar como son las empresas... Para ver si el coordinador es justo para eso... Las empresas que están consorciadas tienen algún ajuste con planes estratégicos del sector, con las cámaras. La cámara pide para un lado, y estos grupos del sector piden para ir a otro lado... Aparece la manta corta.

...

(24,35) Yo discrepo mucho con estos coordinadores de grupos exportadores que arman un grupo, luego arman otro, un poco para perpetuarse o seguir cobrando un honorario. Y siempre están detrás de la plata, y no de la cosa estratégica. ¿Cuánto dura un consorcio de exportación? Dos, tres años, hasta que dejan de pagarle el subsidio, y las empresas no le pagan más... Las empresas tienen que estar bien seleccionadas. Hay que explicarle que un proceso exportador lleva 3, 4 años... Que por tener un folleto y una web, no sos un exportador... Hay que tener feedback entre empresas y coordinador... Termina fracasando sino... Sino lo que estás haciendo es una renovación continua de grupos, y se termina saturando a las empresas, y los coordinadores son los mismos que están dando vuelta... Van, arman grupos, y tampoco hay mucha sensatez... No le informan bien a las empresas... Y muchas veces prestan el nombre... Y la realidad es mucho más profunda... Si me dan poder a diseñar un programa nuevo, y tomo esa idea que hoy está y con pequeños ajustes, sería muy bueno para todos...

Andres Citroni – Técnico en Comercio Internacional, Coordinador Grupo FCE.

EJE 1) En tu opinión experta, ¿A qué se debe el elevado nivel / bajo nivel de cooperación entre firmas en la comuna/ciudad / región?

EJE 2) ¿La cooperación entre empresas se puede promover desde organismos públicos (sean estatales o no estatales) o desde organismos privados? ¿O la cooperación “emerge” (o sucede, u ocurre) por otras razones o causas?

EJE 3) Si creés que la cooperación puede ser promovida por estos diversos organismos, ¿Creés que hoy lo están haciendo todo lo bien que podrían? ¿O creés que esas políticas podrían ser mejoradas? Pienso particularmente en los programas de

SEPYME, de Fundación Exportar – Fundación ICBC, pero no exclusivamente en ellos. Quizás tenés en mente iniciativas de política de provincia, de la propia ciudad/comuna/provincia, de otros organismos del Estado Nacional; e incluso, instrumentos o medidas de política pública de cualquier nivel, que ya no están vigentes...

1) Las empresas se están dando cuenta de que salir al exterior, intentar vender, formar grupos permite reducir costos, se comparten. Nosotros buscamos que las empresas sean complementarias, de modo que si una tiene éxito, arrastra a todas las demás. Entre los empresarios en la región, a pesar de ser competidores, existe muy buena relación entre ellos. Las gremiales empresarias son un ejemplo: cuando hay un interés común, dejan de lado sus rispideces, y trabajan juntos.

2) A mi modo de ver las cosas, sí. A ver, si no viene alguien de afuera (un coordinador, una institución), por lo menos en los casos en que se dedican los grupos a la exportación, difícilmente pueda aparecer la cooperación. Pueden cooperar para otras cosas (complementación, o cosas del estilo), pero en materia comercial es muy difícil. Complementación tecnológica ha surgido más espontáneamente, sin intervención de gobiernos, ni otros actores.

3) Un poco lo que hablamos antes; siempre lo hablamos en privado... No es que esté mal lo que se está haciendo. Siempre hay algo que mejorar, que pulir, y demás. Lo que sí hay que hacer que el programa no sean dos años y termine. Yo asumo la responsabilidad de ser coordinador de un grupo. La acción tiene que continuar en el tiempo. No basta viajar cada tanto a reuniones. Los funcionarios deben bajar, ver qué se está haciendo, que las cosas no sean aisladas. Tiene que haber un seguimiento. Que las cosas no sean solo aparentes, sino "concretas". Hay un montón de proyectos asociativos, que no tienen que ver con los negocios. Tiene que haber logros concretos.

El programa ya está instalado; donde se usó bien, dio buenos resultados. Ahora hay que dar el salto de calidad. Ponerse más firmes con el tema de los coordinadores. El seguimiento y el control. Hay coordinadores que han viajado a misiones comerciales, vuelven con un montón de ideas, y los empresarios no les sacan mucho provecho.

Cuando algo fracasa, siempre es culpa de las dos partes. Hay mucho para pulir.

Cristian Pernuzzi – Equipo Técnico de la Agencia para el Desarrollo del Departamento San Jerónimo

EJE 1) En tu opinión experta, ¿A qué se debe el elevado nivel / bajo nivel de cooperación entre firmas en la comuna/ciudad / región?

EJE 2) ¿La cooperación entre empresas se puede promover desde organismos públicos (sean estatales o no estatales) **o desde organismos privados? ¿O la cooperación “emerge”** (o sucede, u ocurre) **por otras razones o causas?**

EJE 3) Si creés que la cooperación puede ser promovida por estos diversos organismos, ¿Creés que hoy lo están haciendo todo lo bien que podrían? ¿O creés que esas políticas podrían ser mejoradas?

Pienso particularmente en los programas de SEPYME, de Fundación Exportar – Fundación ICBC, pero no exclusivamente en ellos. Quizás tenés en mente iniciativas de política de provincia, de la propia ciudad/comuna/provincia, de otros organismos del Estado Nacional; e incluso, instrumentos o medidas de política pública de cualquier nivel, que ya no están vigentes...

1) La baja participación es una particularidad común de los productores frutihortícolas, y el productor de frutillas no escapa a esta realidad. En un sector que produce... es un producto que depende de la oferta y la demanda. Son tomadores de precios, no dadores de precios. Y ven a su par como un competidor, y no como alguien que en grupo pueden llegar a solucionar su problema. En la medida en que aquel productor vecino o compañero reduzca la superficie, o por razones climáticas le va mal, o produce menos, mejor para mí... Esa forma de actuar, acciones, hace que la herramienta del asociativismo no sea mirada como una herramienta fuerte para solucionar sus problemas. No digo que el asociativismo no sea una herramienta útil en el sector frutihortícola... Pero sí, se van a encontrar los programas o técnicos, con esa forma de pensar de la mayoría de los productores.

Una primera cuestión, radica en que los grupos se arman en general desde arriba (profesionales, o instituciones) y no desde abajo (productor). Hay grupos que se forman porque es el medio de vida del profesional; es el profesional el que arma el grupo, reuniendo a productores o empresarios e intentando que eso funcione. Distinto es el caso de los grupos armados, también desde arriba, pero promovida por las instituciones. Las instituciones están para esto; es lo que hacen, tienen un interés en intentar que los productores progresen, que se salven... Si a eso le sumás que cuando estos se acercan a las instituciones o a los profesionales, lo hace para resolver un problema propio; y ven al otro productor como un competidor, al que si le va mal, mejor, eso te da una pauta... Esa formación, ese individualismo, que es cultural... Eso actúa... Por eso el asociativismo no es visto como una herramienta útil (no es que no lo sea; pero esa es la forma en que lo ven...). Los une el espanto... Una helada... Pero no los junta la necesidad de proyectar o programar la actividad en el futuro...

2) Debería ser promocionada, pero no forzada... Si no lo promocionás al asociativismo como una herramienta para resolver problemas, no se conoce... Acá promocionamos, y hacemos un esfuerzo para que se lleve a cabo... Y si es forzada (desde arriba hacia abajo), la probabilidad de fracasos futuro es mayor...

3) En estos programas donde ya hay determinados parámetros fijos, plazos, requisitos, formas de presentarse, evaluar y rendirse los fondos, ganaríamos en beneficios si hubiera más

flexibilidad... Damos pasos para adelante, para atrás, y estos procesos llevan tiempo... Uno tiene la espada atrás, y acelera el proceso, y a lo mejor lo lleva al fracaso sin quererlo... Por ejemplo, la cantidad de integrantes. Tener “mínimos” mucha veces limita... Si cuesta integrarlos, imagínate juntar 10 o 12... Prefiero varias réplicas de 4 o 5, que tener una de 12... Que tantos tengan los mismos recursos, problemas, y maneras de pensar, es muy difícil. Los plazos y montos de ayuda, también... La inversión en una hectárea de frutilla es de 250 mil pesos; las ayudas de muchos programas son muy bajas para ese nivel de inversión... Los plazos; si hay demoras, no puedo sembrar luego, o vender más tarde... Los tiempos que demandan el grupo, no van de la mano a lo que ofrece el programa... Adaptarlo a la situación local...

Betina Bedetta – Equipo Técnico de la Agencia para el Desarrollo del Departamento San Jerónimo, y Coordinadora de Grupo SPL.

EJE 1) En tu opinión experta, ¿A qué se debe el elevado nivel / bajo nivel de cooperación entre firmas en la comuna/ciudad / región?

EJE 2) ¿La cooperación entre empresas se puede promover desde organismos públicos (sean estatales o no estatales) o desde organismos privados? ¿O la cooperación “emerge” (o sucede, u ocurre) por otras razones o causas?

EJE 3) Si creés que la cooperación puede ser promovida por estos diversos organismos, ¿Creés que hoy lo están haciendo todo lo bien que podrían? ¿O creés que esas políticas podrían ser mejoradas?

Pienso particularmente en los programas de SEPYME, de Fundación Exportar – Fundación ICBC, pero no exclusivamente en ellos. Quizás tenés en mente iniciativas de política de provincia, de la propia ciudad/comuna/provincia, de otros organismos del Estado Nacional; e incluso, instrumentos o medidas de política pública de cualquier nivel, que ya no están vigentes...

1) Hay un gran nivel de desconfianza entre los productores; la sospecha es siempre que “por atrás” los van a traicionar, y van a tratar los otros, de hacer un arreglo mejor de manera individual. Les costó ver las herramientas asociativas como una herramienta útil. Los verás reunidos en las malas... Pasás por la reunión y está lleno; se inundaron, cayó piedra, y los verás trabajando juntos para conseguir créditos, subsidios...

2) Para mí no... Tendría que surgir desde los grupos, y los programas deberían apoyar esas conformaciones. Si los forzamos, los grupos se terminan cayendo...A la larga, los productores terminan actuando individualmente... Participan a medias, pero luego tratan de concretarlos individualmente...

3) Extendiéndose en el tiempo, podrían llegar a producir un efecto más duradero... Los programas son de dos años; la conformación lleva mucho tiempo, hay conflictos, hay que

gestionar esas relaciones, y el programa suele irse cuando el grupo está fortaleciéndose... Otro tema es que estos programas vienen enlatados; los requisitos son los mismos para todos, y cuesta que lleguen a todos los lugares con el mismo éxito. Tiene que haber un ida y vuelta más flexible... Hay mucho formulario, muy extensos, me lo tenían que aprobar... Los plazos son muy largos, y el productor tiene otros plazos, y el entusiasmo se va perdiendo...

Omar Mirleni – Empresario – Coordinador del Instituto de Capacitación de la Cámara de la Industria Maderera y Afines de Cañada de Gómez (CIMACG) y Coordinador de Grupo FCE.

EJE 1) En tu opinión experta, ¿A qué se debe el elevado nivel / bajo nivel de cooperación entre firmas en la comuna/ciudad / región?

EJE 2) ¿La cooperación entre empresas se puede promover desde organismos públicos (sean estatales o no estatales) o desde organismos privados? ¿O la cooperación “emerge” (o sucede, u ocurre) por otras razones o causas?

EJE 3) Si creés que la cooperación puede ser promovida por estos diversos organismos, ¿Creés que hoy lo están haciendo todo lo bien que podrían? ¿O creés que esas políticas podrían ser mejoradas? Pienso particularmente en los programas de SEPYME, de Fundación Exportar – Fundación ICBC, pero no exclusivamente en ellos. Quizás tenés en mente iniciativas de política de provincia, de la propia ciudad/comuna/provincia, de otros organismos del Estado Nacional; e incluso, instrumentos o medidas de política pública de cualquier nivel, que ya no están vigentes...

1) Hay un proceso de maduración, Cañada es una ciudad muy pequeña, con muy alta concentración de fabricantes de Muebles, con más carpinteros que empresarios, por cómo se fue comformando históricamente el sector...que hasta el 2001 crecieron en mayor o menor medida, pensando que el enemigo era el carpintero que tenían enfrente. Cuando en 2001 (te digo 2001 como corolario de los 90) el Mueble brasilero los fundió a todos, ahí se dieron cuenta que el enemigo estaba en otro lado... En una definición de política industrial para el sector. Y la verdad que todo el asociativismo que se dio después es una mezcla de necesidad y de herramientas de política industrial del gobierno nacional que aquí en cañada se implementaron todas...Eso hace que el sector haya resurgido y haya crecido en los últimos 10 años como nunca en su historia...Una medida fundamental fue la implementación de licencias no automáticas, que limitó el ingreso de bienes importados, y a partir de ahí creció estrepitosamente... Y ahí pasamos del 40% de desempleo al pleno empleo... Se invirtió mucho... [...]Para que vos tengas una idea, tengo una foto de los fabricantes del 2001, que cada día de la Industria se las vuelvo a mandar, que es cuando están cortando la Ruta 9

pidiendo que paren las importaciones. Estaban todos con las fábricas cerradas... Hablamos de tipos que son individualistas en esencia... Yo creo que la crisis los unió.

Hubo, también, un cambio de paradigma en la Cámara... Antes era un lugar que le pagaba un sueldo a un jubilado para que cobre las cuotas... Cuando se planteó que la Cámara era un ámbito de generación de negocios, en que la información debía ser democratizada, y luego cada quién lo aprovechaba... El efecto envidia hizo el resto. Este cambio supuso que la velocidad del cambio, la innovación, dejó de ponerla el más débil... El más lento.

2) Lo de SPL está asentado sobre bases erróneas... Lo he discutido mucho con la gente del Ministerio. No se puede sustentar una experiencia en base al compromiso asociativo "impuesto"... Lleva mucho tiempo... Por eso SPL no anda... No puedo ir a un pueblo a decir "júntense 5", compren un galpón, yo pongo la mitad... No funciona así. La zanahoria es distinta para cada uno...

3) La Fundación ExportAr, aporta un subsidio sin el cuál el consorcio no se hubiera constituido. Para que sea sostenible, tendría que cambiar el perfil del mueble que produce Cañada. Pero además, hace 25/30 años, están el mercado, y van a seguir estando... No sólo cambia por precio un cliente.

ANEXO 5

MATRIZ DE DATOS ENTREVISTAS EMPRESARIAS/OS Y/O PRODUCTORES