

# ASOCIATIVISMO: TECNOLOGÍA DE MANEJO PARA ACCEDER A OTRAS TECNOLOGÍAS

“Los límites del asociativismo son los límites de la imaginación. Si no podemos hacer algo es porque todavía no imaginamos la forma.”

Nos contactamos con el Ing. Agr. Marcelo Rasetto (promoción 1989) quien actualmente trabaja con grupos de empresas agropecuarias: coordina productores que comparten sembradoras en grupos de 8 a 10 personas desde el año 1994, coordina y está asociado a un grupo de 35 productores que comparten un tractor con otras herramientas y una fumigadora autopropulsada desde 1995. Además fue impulsor de diversos emprendimientos asociativos con objetivos en la comercialización, compra de insumos y acceso a la tecnología en la década pasada desde el programa Cambio Rural. También es director de un proyecto de Federación Agraria Argentina (BIOFAA) para que empresas asociadas se puedan autoabastecer en combustible y en harina proteica. Él ha preparado este artículo que queremos compartir con ustedes.

La posibilidad de que un grupo de empresas de cualquier tipo se potencien no resulta una novedad. Pero la afirmación del asociativismo como herramienta de manejo que torna accesibles otras herramientas, ya sean de manejo o tecnologías duras, sorprende e invita a reflexionar. La creencia popular dice que es muy difícil formar grupos por el individualismo del productor agropecuario. Es una creencia arraigada en casi todos los sectores empresarios, (sobre todo las familiares, incluidas por supuesto las empresas agropecuarias pero sin excluir a empresas de cualquier otro rubro). Sin embargo sobran ejemplos de emprendimientos asociativos exitosos. Y la tradición cooperativa en Argentina es muy amplia y abundante. La razón de aquella creencia popular sería motivo de análisis para especialistas de otras disciplinas. Un profesional ingeniero agrónomo debe conocer la herramienta, valorarla y manejarla.

Lo primero es entender que en el asociativismo no hay recetas pero sí puntos comunes: ¿qué tienen en común una cooperativa para la comercialización de cereales con una sociedad anónima donde treinta y cinco productores comparten una fumigadora o con dos productores que compran en conjunto los agroquímicos? A simple vista parece

que no hay relación entre tales situaciones. Sin embargo el punto común es que los tres son ejemplos de asociativismo: no habría recetas entonces para asociarse. Pero el simple hecho que los tres sean ejemplos asociativos es un punto común. Y hay otros. Inmediatamente surge la necesidad de entender mejor, de desglosar las partes, de desmenuzar las formas posibles de esta herramienta de manejo que es nada más y nada menos que la llave de entrada a otras herramientas y tecnologías aparentemente inaccesibles. Para usar una herramienta hay que conocerla.

El primer punto es que el asociativismo resume, une y proyecta objetivos individuales hacia un objetivo común. Cada empresa y cada empresario proyecta objetivos y metas. En forma metódica o intuitiva cada productor trabaja y planifica en función de su chacra o de su siembra. Y cuando las empresas son parecidas, los objetivos son muy similares. En las empresas agropecuarias los objetivos son casi siempre congruentes. A veces incompetentes (en el caso de competir por el alquiler de un mismo lote), pero muy similares siempre en la visión final. Entonces no es nada difícil unir objetivos entre dos empresas o más. El primer paso a

vencer es entender que el vecino no es mi competencia por campo sino mi socio en un objetivo superior.

Inmediatamente surge que “el nuevo grupo” permite pensar en otros objetivos, imposibles para un productor individual pero factibles en “la nueva empresa”. Ocurre que ahora hay más mano de obra, más capital, más variables que enriquecen las posibilidades. Con la comparación de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) con el objetivo, por ejemplo, de agregar valor al grano de maíz transformándolo en carne, aplicado por un lado a una empresa agropecuaria individual y por otro a un grupo de empresas, se esclarecería sin lugar a dudas la afirmación sobre la factibilidad en grupo de objetivos no factibles individualmente.

Otro punto es que el asociativismo tiene un método de trabajo en pos de aunar ese objetivo común. También hay un método de abordar la tarea en pos del objetivo. Los productores que formaron una cooperativa se comportaron, discutieron y tomaron decisiones en forma muy semejante a los productores que se juntaron para compartir un fumigador y a los que se juntaron para comprar insumos. Los temas son diferentes

pero la metodología es la misma.

En la metodología del asociativismo, y para el caso de productores agropecuarios, las actividades de animación son un paso necesario y una posibilidad de trabajo para un profesional Ingeniero Agrónomo. Las cualidades personales de los empresarios definen el camino y lo allanan más que los conocimientos y otras habilidades técnicas. Las cualidades personales crean el ámbito y los conocimientos permiten avanzar. La confianza reúne y envuelve toda esta actividad. Entonces puede intervenir un profesional con formación tecno-

lógica, metodológica y sociológica. Estas habilidades profesionales en un Ingeniero Agrónomo son importantes, para cualquier proceso de educación y mucho más para un proceso de asociación.

Cualquier emprendimiento asociativo tiene dos análisis básicos, uno técnico y otro económico. Y en muchos casos los análisis son comparativos para una situación individual y para una situación asociada. La típica curva de costos y volumen es un lugar común en todos los emprendimientos que buscan bajar costos. En otros casos el análisis económico es más completo. En

todos los casos es este análisis el que define la posibilidad o no de asociarse.

Un profesional Ingeniero Agrónomo tiene en el asociativismo una incumbencia, una posibilidad de trabajo, una posibilidad de participar en la creación de una nueva empresa, una posibilidad de fomentar la creación de su propia fuente de trabajo. Y el asociativismo es una herramienta siempre vigente. ¿Pensaron alguna vez que si no fuera por todos nadie sería nada?

## agroentrevistas

Ing. Agr. Marcelo Rasetto

### ¿Cómo surgieron las ideas de estos emprendimientos?

En todos los casos la idea es finalmente el resultado de la discusión grupal. Hay varias metodologías para que eso ocurra. Por ejemplo una lluvia de ideas. Pero el trabajo previo es sobre las necesidades y objetivos individuales. Luego surgen puntos comunes y entonces las ideas sobre soluciones también comunes son el resultado natural de la discusión.

### ¿Cuáles son los problemas más comunes para concretar estos emprendimientos?

Esta parte del trabajo de un profesional Ingeniero Agrónomo es, antes que nada, un trabajo con personas. Dentro de nuestras incumbencias hay algunas muy ligadas a las "ciencias duras" como por ejemplo el cálculo de caudales pico, escurrimiento y dimensiones de terrazas en un proyecto de sistematización de suelos y otras mucho más cerca de las "ciencias blandas", biológicas y sociales. El tema asociativo se ubica en este punto. Luego está toda la gama intermedia. En lo referente al trabajo con personas las ciencias están lejos de ser exactas. Cada reunión debe prepararse, pensarse la metodología, los objetivos. Pero luego el resultado es aleatorio y tiene que ver con las vivencias de cada uno de los participantes. Algo que debo marcar es el trabajo con otros profesionales de las ciencias económicas y abogados en el encuadre legal y contable de los proyectos. Sin embargo son los ingenieros agrónomos, generalmente con una visión sistémica y con conocimientos de diferentes especialidades, los más preparados para este tipo de trabajo. También tuve proyectos comunes con Veterinarios cuando los procesos

tecnológicos del emprendimiento así lo requerían. Hay que recordar siempre perseguir objetivos claros, hacer análisis económicos específicos para los objetivos planteados y tener muy en cuenta que no hay recetas, no hay caminos marcados, sino metodologías de trabajo.

### ¿Cuáles fueron los logros más relevantes?

Como logro no frecuente destaco el grupo de 35 empresas agropecuarias (productores son más si contamos hermanos, o padre e hijo) que comparten desde hace 10 años un sólo tractor, además de la fumigadora. Sin embargo los logros más relevantes desde la proyección de la empresa agropecuaria son los que involucran objetivos de comercialización, desde el logro de volumen hasta la agregación de valor. Estratégicamente estos son los más deseables y también más difíciles porque implican aprender nuevas habilidades y hacer esto grupalmente. Es en estos donde hay que tener mucho más claro y hablar continuamente los objetivos del grupo.

### ¿Que proyectos o ideas nuevas estás manejando actualmente?

En realidad no hay proyectos, sino que existe una herramienta que siempre tengo presente y trato que todos la contemplen que es el asociativismo. Luego hay objetivos individuales que trato que compartan entre productores afines. Finalmente los proyectos surgen solos. En mi caso siempre recuerdo lo que puse como título de esta nota: el asociativismo es la tecnología de manejo que hace posibles y accesibles todas las otras tecnologías. Y tengo esto presente cada vez que se planifica o que se realiza una actividad de cualquier índole en las empresas y grupos que asesoro.