

01H.1122
C11c
I

44629

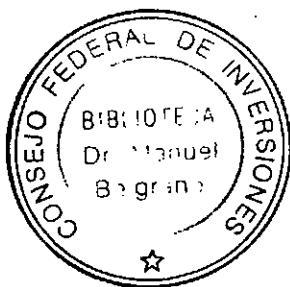
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Programa de Asistencia a la Producción Regional Exportable

Area "Redes de la Producción Regional"

CAPACITACIÓN EN ASOCIATIVISMO Y PROMOCIÓN
PARA LA FORMACIÓN DE EMPRESAS ASOCIATIVAS

1º Informe de Avance



Ing. Agr. Carlos Carballo Gonzalez

Buenos Aires, 19 de enero 2003.

CAPACITACIÓN EN ASOCIATIVISMO Y PROMOCIÓN PARA LA FORMACIÓN DE EMPRESAS ASOCIATIVAS

1º Informe de Avance

Ing. Agr. Carlos Carballo Gonzalez

INDICE

1.-Introduccion

2.-Actividades realizadas

2.1.- Villa Constitución, Pcia. de Santa Fe

2.2.-Reconquista, Pcia. de Santa Fe

2.3.-Monte Caseros, Pcia. de Corrientes

2.4.-Concordia, Pcia. de Entre Ríos

2.5.-Allen, Pcia. de Río Negro

3.- Síntesis de las actividades realizadas y conclusiones preliminares

Anexos

Nº 1.- Materiales enviados por los participantes a fin de ser analizados

- a) Estatuto "Asociación Apícola Costa del Paraná" de Villa Constitución, Pcia. de Santa Fe
- b) Convenio Asociativo de Colaboración Mutua, apicultores de Reconquista, Pcia. de Santa Fe

Nº 2.- Información enviada a requerimiento de los participantes

1.- Introducción

Se pone a consideración de las autoridades correspondientes el 1er. Informe de Avance N° 1 al Plan de Trabajos estipulado en el Contrato de Obra, Exp. N° 5411, suscripto en 19 de noviembre del 2002 entre el Consejo Federal de Inversiones y el Experto, Ing. Agr. Carlos Carballo Gonzalez. De acuerdo a lo estipulado, éste se obliga a realizar el estudio denominado "CAPACITACION EN ASOCIATIVISMO Y PROMOCION PARA LA FORMACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS", en las Provincias de Santa Fe, Río Negro, Chubut, Corrientes, Neuquén y Entre Ríos.

Las actividades que se detallan en el presente Informe de Avance se han desarrollado a partir del 1ª de noviembre del 2002, fecha prevista para el inicio del estudio, en las provincias de Santa Fe, Corrientes, Entre Ríos y Río Negro, cuatro de las seis inicialmente consideradas, donde se realizaron los talleres previstos como parte de la primera etapa. Como se expone en el Informe, la diversidad de situaciones organizativas y productivas enfrentadas ha posibilitado corroborar algunas de las hipótesis iniciales de trabajo, reconociendo la riqueza de situaciones, la creatividad desarrollada para superar los problemas, y a la vez la magnitud y complejidad de los desafíos productivos y asociativos a los que se debe dar respuesta.

Tal como se detalla, fueron distintas las contrapartes provinciales que participaron en la promoción y organización de las actividades de capacitación o promoción del asociativismo, así como el público a que se dirigieron, lo que requirió adecuar la metodología empleada a situaciones que si bien pueden considerarse particulares en cada caso, no hacen más que dar cuenta de las múltiples demandas existentes, de acuerdo a los procesos que están viviendo las empresas, grupos o entidades con las que se interactúa.

La síntesis incorporada en el punto 3.- recoge en cierta medida las cinco distintas situaciones en que se desarrollaron los talleres, así como los compromisos resultantes tanto para los participantes como para el experto y el CFI, detallados en los respectivos Anexos. En el N° 1 se incorporan los marcos legales dados a su accionar por los grupos apícolas de Villa Constitución y Reconquista, remitidos a fin de contar con la opinión del experto. En el N° 2 en cambio se incorporan los materiales enviados por éste, a requerimiento de los participantes.

Finalmente en el Anexo N° 3 se incluyen Síntesis elaboradoras por el consultor como materiales de apoyo a los talleres, aunque en todos ellos se expresó el compromiso de poner a su disposición en un breve lapso, a través del CFI, materiales de apoyo al asociativismo.

2.- Actividades realizadas

Se resumen en orden cronológico las actividades realizadas en los meses de noviembre y diciembre del 2002.

La organización de los cinco talleres realizados en las cuatro provincias fueron coordinados con distintas contrapartes locales por técnicos responsables del "Programa de Asistencia a la Producción Regional Exportable" del Consejo Federal de Inversiones, Area "Redes de la Producción Regional": Sector Apícola: Ing. Agr. Carlos A. Ferrari; Sector Forestal: Ing. Ftal. Guillermo Tolone; Sector Artesanías: Lic. Ana Gutman

Las actividades inicialmente diseñadas con productores de ovinos en las provincias de Río Negro – Neuquén y Corrientes fueron postergados para los meses de febrero – marzo 2003, una vez finalizada la esquila. Las actividades 2.1 y 2.2 (talleres de Villa Constitución y Reconquista, respectivamente) tuvieron como contraparte provincial a la Dirección de Apicultura de la Provincia de Santa Fe, quien, en el marco de las actividades con el CFI, apoya estrategias de desarrollo local, entre las que se cuentan las de capacitación para el asociativismo en dos lugares seleccionados. Ambos cuentan con elevada potencialidad por la estructura organizativa alcanzada por los apicultores.

Las actividades 2.3 y 2.4 (talleres en Monte Caseros y Concordia) fueron coordinadas con autoridades municipales y de la Dir. de Silvicultura de Entre Ríos, respectivamente, y se dirigieron a pequeñas y medianas empresas forestales de transformación de la madera. El último taller realizado, en Allen fue promovido por el CREAR de la provincia de Río Negro, respondiendo a demandas de artesanos urbanos de esa localidad.

2.1.- Villa Constitución, Pcia. de Santa Fe

El taller realizado tuvo como objetivos:

- Sensibilizar, concientizar y aportar elementos de juicio acerca de las ventajas asociativismo.
- Promover la organización asociativa aportando elementos de juicio que contribuyan a clarificar aspectos jurídicos – legales, contables, impositivos laborales y previsionales.

El mismo se desarrolló analizando y poniendo en común las respuestas a los siguientes interrogantes formulados desde la Coordinación:

- a) ¿Porqué nos interesa la apicultura?
- b) ¿Porqué nos encontramos?
- c) ¿Qué queremos hacer juntos?
- d) ¿Cuáles son las prioridades?

Las preguntas permitieron inicialmente poner en común un diagnóstico de la situación general y a nivel local (el contexto), y de la apicultura como sector, identificando las preocupaciones e intereses comunes. En un segundo momento se pudo avanzar con mayor grado de detalle en el conjunto de prioridades que se fijaron los participantes, todos integrantes de la recientemente creada Asociación Apícola.

2.1.1.- Breve síntesis del proceso que dio lugar a la conformación del grupo

En la zona de Villa Constitución existe un numeroso grupo de apicultores (posiblemente más de 100) cuya vinculación con la actividad es de diversa naturaleza. Algunos son productores apícolas con más de 10-15 años de experiencia y cierto grado de capitalización; otros son más recientes y se incorporan como alternativa de trabajo e ingresos; en este ultimo grupo se encuentran ex operarios de ACINDAR, indemnizados en su momento, cuyos emprendimientos como "cuentapropistas" dejaron de ser rentables en los últimos años. Desempleados y Subocupados urbanos ven también interesantes perspectivas de ingresos en la producción de miel.

Las colmenas son ubicadas en tierras fiscales de las islas del Paraná, en su mayoría jurisdicción de Entre Ríos; áreas ecológicamente no contaminadas, con gran riqueza de vegetación que podría dar lugar a una estrategia para diferenciar el producto ("miel de las islas"). A la vez la producción de propóleo es sumamente abundante, lo que también permite pensar en un importante ingreso complementario.

Periódicas visitas de funcionarios provinciales y el apoyo del Municipio local dieron lugar a una serie de encuentros a través del tiempo, que si bien no se transformaron en una organización formal en su momento, favorecieron el conocimiento mutuo y la identificación de intereses comunes que posibilitan iniciar hace seis meses atrás los primeros pasos para constituir una Asociación Apícola. En una primera convocatoria masiva realizada por la Municipalidad participaron 80 apicultores; algunos menos lo hicieron en una posterior reunión con representantes de la cercana Cooperativa Apícola de San Pedro (Pcia. de Bs. Aires); unos 30 se deciden finalmente a formalizar su accionar conjunto, aunque es factible que muchos más se asocien a la brevedad.

Recientemente organizaron un curso de Capacitación Apícola con 36 alumnos, muchos de ellos socios; hicieron las primeras compras grupales de insumos y están pensando en encarar la construcción de una sala de extracción común.

2.1.2.- Diagnóstico y objetivos de los participantes

Como resultado del intercambio suscitado por las preguntas, se arribó a una síntesis compartida, que recoge las opiniones con las que parecía haber mayor consenso:

a) ¿Porqué nos interesa la apicultura?

Porque es una nueva alternativa de trabajo y/o ingresos para eliminar la actual inseguridad económica. De acuerdo a lo expuesto, la apicultura se visualiza como una opción viable debido a que: se obtiene un producto exportable; la comercialización es segura y se cobra al contado; se puede iniciar con poco capital y permite crecer de acuerdo a las posibilidades de cada uno; se puede ir aprendiendo gradualmente a medida que se avanza en la producción; la amortización de las inversiones se puede hacer más rápidamente que en otros emprendimientos; pueden intervenir varios integrantes del grupo familiar; por su carácter estacional es compatible con otras actividades de la familia; no es necesario contar con tierra propia, porque la infraestructura requerida es pequeña, fácilmente desmontable y transportable; permite el trabajo al aire libre y el contacto con la naturaleza.

b) ¿Porqué nos encontramos?

Para conocernos; juntarnos; intercambiar opiniones e ideas; ayudarnos; organizarnos.

Para darnos a conocer; para estar mejor representados;

Para unir fuerzas y tener más "peso" ante los proveedores y los compradores.

c) ¿Qué queremos hacer juntos?

Capacitarnos: en la cría de reinas; en el manejo de los problemas de sanidad; para ser mejores empresarios.

Encontrar soluciones ante el problema de una emergencia hídrica (que inundaciones en las islas se producen con una periodicidad media de tres años y requiere un rápido desplazamiento de las colmenas).

Una sala de extracción comunitaria en tierra, y una sala de extracción móvil que permita apoyar a los que tienen las colmenas en las islas.

Pedir crédito.

Impedir la actividad en la isla de apicultores trashumantes que vienen de otros lugares del país

Acceder a la información.

Tener representación ante los organismos provinciales y nacionales.

d) ¿Cuáles son las prioridades?

Mejorar la rentabilidad del negocio, mediante la venta en conjunto y directa (evitando intermediarios) y la compra en conjunto.

Cuidar el negocio: logrando “peso” desde el punto de vista jurídico; eliminando los productores trashumantes (apicultores de otras zonas del país que instalan sus colmenas en las islas en primavera – verano).

Conseguir la superación constante, adaptándose a las cada vez mayores exigencias de los mercados.

2.2.- Reconquista, Pcia. de Santa Fe

El taller realizado tuvo como objetivos:

- Sensibilizar, concientizar y aportar elementos de juicio acerca de las ventajas asociativismo.
- Promover la organización asociativa aportando elementos de juicio que contribuyan a clarificar aspectos jurídicos – legales, contables, impositivos laborales y previsionales.

El mismo se desarrolló analizando y poniendo en común entre el pequeño y sumamente motivado número de participantes, las respuestas a tres preguntas básicas, que permitieron reconstruir el proceso seguido por el grupo, partiendo del diagnóstico y problemas concretos que se decidieron a enfrentar juntos. Teniendo en cuenta que también estaban presentes algunos otros apicultores de la zona, cuyos intereses parecieran confluir, también se incorporan como respuesta grupal los aportes que ellos hicieron al trabajo conjunto.

2.2.1.- Breve síntesis del proceso que dio lugar a la formación del grupo

A diferencia del caso anterior, se trata de un grupo pequeño con experiencia consolidada alrededor de unos pocos objetivos comunes, que se están reformulando como consecuencia de la misma y de la decisión de incorporar nuevos miembros.

De acuerdo a la caracterización efectuada por la provincia, el hecho de que esta área esté libre de “loque” puede ser el eje de una estrategia diferenciadora, capaz de compensar riesgos como los provocados por el avance de la soja, y de la agricultura en general.

Los integrantes del grupo son socios de la Asociación Apícola de Reconquista formada hace seis años, que nuclea a numerosos apicultores de un amplio territorio del norte provincial. Esta cubre satisfactoriamente algunas de sus necesidades básicas: información, capacitación, adquisición de insumos (tambores por ejemplo), venta conjunta del producto, representación a nivel provincial, etc., pero otras también estratégicas se fueron tratando de resolver a través de acuerdos entre un reducido numero de personas.

Dos apicultores comenzaron compartiendo una sala de extracción y un vehículo; a ellos se suma un tercero y en el año 2002 dos jóvenes (que anteriormente los ayudaban, como asalariados) son incorporados como “socios” en el Convenio de Asociación Mutua elaborado.

Hasta el momento solo dos de los cinco socios aportan capital, compartiéndose el pago de la operatoria de la sala de extracción proporcionalmente con la utilización realizada por cada uno. La comercialización se efectúa individual a través de la Asociación de Reconquista.

2.2.2.- Diagnóstico y objetivos de los participantes

El taller se desarrolló analizando y poniendo en común las respuestas a las siguientes preguntas:

a) ¿Quiénes somos, cuándo y porqué nos juntamos?

Porque solos no podíamos crecer.

Para disminuir los costos fijos.

Para aprender a trabajar mejor, obteniendo mayor y mejor producción.

Para tener la capacidad de trabajo necesaria, apoyándonos mutuamente.

b) ¿Qué tiene en común el grupo de cinco personas formado?

Algunos bienes (vehículo, sala de extracción) y trabajo compartido.

Intereses económicos: disminuir costos, mejorar productividad, mejorar rentabilidad.

Conocimiento y confianza mutua.

c) ¿Cuáles son las prioridades?

Concretar acuerdos de trabajos claros y precisos e irlos formalizando; expandir y perfeccionar la producción estableciendo un Protocolo de trabajo común.

En este momento existe un Contrato Asociativo escrito, pero no inscripto desde el punto de vista legal, en el que se precisan algunos de los compromisos; sin embargo (de acuerdo a lo expresado por los participantes) la magnitud de éstos no se encuentra totalmente contemplada en el mismo.

2.3.- Monte Caseros, Pcia. de Corrientes

El taller fue pensado como un medio para promover el asociativismo entre los productores forestales y pequeñas industrias de transformación de la madera, básicamente eucaliptus, existentes en la zona, con reducida experiencia en trabajo asociativo.

Sin embargo dificultades en la convocatoria y algunos problemas vinculados a las consecuencias de un tornado producido el día anterior redujeron el numero de participantes a unos pocos productores, industriales y asesores técnicos privados y de organismos públicos; esta circunstancia y la diversidad de intereses expresados condiciono el logro de los objetivos establecidos en la planificación inicial.

Por lo expuesto el taller se restringió a analizar conjuntamente:

- a) las ventajas del trabajo asociativo como una alternativa a una crisis cuyo contexto empieza a revertirse, al menos en algunos aspectos;
- b) los factores que favorecen y dificultan el desarrollo de experiencias asociativas.

Solicitudes individuales acerca de diversos aspectos del asociativismo (figuras legales sobre todo) fueron hechas por varios de los presentes, en general técnicos del sector publico e integrantes de cooperativas y asociaciones de distinta índole por lo que se le envió información secundaria disponible que en términos generales se adapta a lo solicitado. (Ver anexo 2, puntos c, d y e)

Los objetivos perseguidos al incorporar la Unidad Temática “Las formas asociativas de promoción y comercialización” en el Seminario dirigido al Sector Forestal, “Capacitación en la producción de pallets y remanufacturas de la madera de eucalipto y en formas de producción y comercialización conjuntas o asociativas”, se dirigieron a poner en común:

- El trabajo asociativo, como una alternativa ante la crisis.
- Factores que favorecen y dificultan el desarrollo de experiencias asociativas en pequeñas y medianas empresas: el grupo, el “ambiente” (económico-financiero, tecnológico, social y cultural); el marco nacional e internacional.
- Organización grupal y formulación del “Plan de Negocios”

2.4.- Concordia, Pcia. de Entre Ríos

Por la masiva de la convocatoria y el interés que despertaba el tema central del Seminario, el numero de participantes supero las 40 personas, entre los que estaban representantes de importantes industrias del norte de Entre Ríos y Corrientes y pequeñas-medianas empresas industriales (integradas y no integradas con la producción primaria), productores forestales, técnicos y directivos de empresas de servicios privados de diversa índole, técnicos del sector publico, etc.

El interés por la temática seguramente estaba relacionado por las nuevas condiciones generales para el mercado interno y externo por la alteración de la paridad cambiaria, a la que los presentes hacían responsables de la profunda crisis del sector.

Los objetivos perseguidos al incorporar la Unidad Temática “Las formas asociativas de promoción y comercialización” en el Seminario dirigido al Sector Forestal, “Capacitación en la producción de pallets y remanufacturas de la madera de eucalipto y en formas de producción y comercialización conjuntas o asociativas”, se dirigieron a poner en común:

- El trabajo asociativo, como una alternativa ante la crisis.
- Factores que favorecen y dificultan el desarrollo de experiencias asociativas en pequeñas y medianas empresas: el grupo, el “ambiente” (económico-financiero, tecnológico, social y cultural); el marco nacional e internacional.
- Organización grupal y formulación del “Plan de Negocios”

2.4.1.- Breve Síntesis del proceso.

De acuerdo a la información recogida previamente por medio de informantes calificados en el sector forestal de la zona predominan numerosas pequeñas empresas (120 aserraderos, por ejemplo) sumamente informales, vinculados a un mercado que se maneja “en negro” en elevada proporción, y con una visión bastante individualista, ya que es histórica la puja por los clientes y precio. Existen sin embargo empresas que procuran hacer su tarea lo mejor posible, con una visión de mediano – largo plazo.

Algunos aprendizajes resultantes de la crisis sectorial de fines de los ‘90 (en el 2001 mas del 50% de las industrias no estaban operando y el resto mostraba grave situación financiera) y experiencias exitosas de la década del 80 e iniciativas en curso

hacían presuponer cierto interés en comenzar a pensar estrategias de carácter asociativo.

En los '80, por ejemplo, se formaron grupos para poder alcanzar el volumen mínimo que exigía la exportación de tablas; esto implicó acuerdos básicos de estandarización y calidad, dando lugar a un proceso en el que participaron numerosas empresas. Esto cesó en 1991 con la paridad peso-dólar, haciendo que se volviera a la competencia por un mercado interno cada vez mas limitado debido al masivo ingreso de productos importados.

La venta conjunta constituya, de acuerdo a los informantes, el principal tema de interés común, donde pueden observarse experiencias exitosas. No las hubo y parece haber menos interés en cambio por: efectuar compras, procesamiento, o incorporación de valor en común; recibir asesoramiento; compartir servicios o estudios de diversa índole, etc.

2.4.2.- Organización grupal.

Debido al limitado tiempo disponible, pero sobre todo a la alta disparidad de intereses demostrados y al cansancio resultante de la intensidad del Seminario, sólo se avanzó en el tratamiento de los dos primeros temas fijados para esta unidad; no hubo condiciones para avanzar en los aspectos directamente ligados a la organización grupal y menos aun en la formulación de un Pan de Negocios.

El eje del taller se situó alrededor del análisis del contexto actual para el sector visto como positivo, pero no fácilmente aprovechable por todos los actores, ya que en la mayor parte se encuentran sumamente dañados. Esta problemática, donde primo la puesta en común de las dificultades, dudas e incluso de las contradicciones entre los

asistentes, demostró la necesidad de establecer espacios democráticos de dialogo, como paso previo a cualquier proyecto asociativo; la critica sistemática y reiterada a las cámaras empresarias que los representan constituye un indicador al respecto.

2.5.- Allen, Pcia. de Río Negro

El taller realizado el 5 de diciembre del 2002 trató de dar respuesta a demandas que se identificaron como prioritarias dentro del amplio conjunto de intereses de los artesanos; éstos reflejan la heterogeneidad existente en un sector que ha crecido notablemente en el ultimo año como consecuencia de la búsqueda de alternativas a la crisis. No obstante, el hecho de que la convocatoria no haya alcanzado a las áreas rurales reduce la diversidad potencialmente esperable. Cabe aclarar aquí que la denominación genérica de "artesanos" empleada no conlleva un juicio de valor acerca de la originalidad, creatividad, escala o tipo de producto elaborado, sino que solamente respeta la denominación que los participantes se asignan, dejando para mejor oportunidad este otro tipo de consideraciones. Este enfoque fue también el adoptado por CREAM al realizar la convocatoria, como se apreció explícitamente en las manifestaciones de los participantes y en los productos que cada uno expuso el día del taller. Los 23 artesanos que participaron durante todo el taller y los 3 más que se sumaron, por otros compromisos laborales, después del mediodía son en buena medida un ejemplo representativo de lo que es actualmente el "mundo" de los artesanos en muchas localidades del país.

2.5.1.- Breve Síntesis del Proceso.

La necesidad de valorizar los conocimientos, cultura y recursos locales no solo parte del reconocimiento del capital social existente en la sociedad, sino de la urgencia por movilizarlo tratando de generar trabajo e ingresos que los sectores tradicionales de la economía no parecen en condiciones de brindar.

“Viejos” artesanos, en elevada proporción personas cuyos ingresos dependían de otras fuentes y solo lo hacían por placer y que recientemente comienzan a visualizar otra función; “nuevos” artesanos, subocupados y desocupados asistidos por programas públicos o no, de distintos orígenes sociales, distinta formación y acceso a los recursos económicos; edad; etc. van configurando un conjunto de demandas que hacen llegar a los gobiernos municipales y provinciales y a otros organismos de la sociedad.

En Allen, una primera convocatoria (dos años atrás) reúne a 53 artesanos de un universo que se considera sustancialmente mayor, ya que se reconoce la existencia de personas de esta localidad que exponen y comercializan en otros lugares de las provincias de Río Negro (Cipolletti; General Roca), la ciudad de Neuquén, El Bolsón (Chubut), etc. Este reconocimiento hace que las autoridades municipales y el CREAM comiencen a promover su participación organizada en una serie de ferias y eventos ocasionales, a la vez que los incorpora en la Feria que organizaba desde hace menos de un año sábados y domingos en “La Chimenea” (una ex fábrica reciclada),

La promoción de un “Paseo de los Artesanos”, y la organización de una “Casa del Artesano”; en cambio son iniciativas aún no concretadas.

En el proyecto de la Municipalidad de Allen, los artesanos organizados podrían constituirse a corto plazo en una entidad de bien publico (Consejo de los Artesanos) que, conjuntamente con otros Consejos recientemente formalizados (Juventud, Microemprendedores, Criadores de Caracoles) asesoren al Poder Ejecutivo Municipal en los temas de su incumbencia específica.

2.5.2.- Objetivos

Los objetivos establecidos para este Taller, así como la metodología empleada, se detallan tomando como base el programa difundido por los organizadores locales, a los qué, en términos generales, se ajustó el desarrollo del conjunto de la actividad.

Taller sobre asociativismo y cooperación

5 de diciembre de 2002

Allen – Río Negro

Destinatarios: Artesanos de Allen

Objetivos:

- Caracterización de la problemática de los participantes, identificando intereses comunes.
- Identificación de los principales aspectos a enfrentar para la resolución de los aspectos más urgentes o relevantes.
- Elaboración de un esquema de Plan de Trabajo, estableciendo objetivos, responsabilidades y plazos tentativos para llevarlo adelante.

A cargo de: Lic. Carlos Carballo Gonzalez.

Lugar: Centro Español, Av. Roca 360, Allen.

Metodología: Taller de 8 hs., con aproximadamente 30 / 40 personas, contemplando espacios de trabajo grupal y de plenario conjunto.

Programa

8:30 a 9:00hs.	Inscripción
9:00 a 9:45 hs.	Apertura y bienvenida Presentación de los objetivos, temario y metodología del taller. Presentación de los participantes.
9:45 a 10:30 hs	Importancia del trabajo asociativo. Posibilidades y limitaciones. El trabajo de un grupo. Distintas modalidades asociativas. El asociativismo como una alternativa. Caos.
10:30 a 10:45 hs.	Mate, té.
10:45 a 11:45 hs.	Trabajo en pequeños grupos alrededor de una consigna vinculada al tema anterior: posibilidades y limitaciones.
11:45 a 12:45 hs.	Almuerzo compartido en el lugar. Optativo.
13:30 a 15:30 hs.	Taller. Qué podemos – debemos hacer juntos para avanzar en la solución de nuestros problemas. Trabajos en grupos. Presentación de las conclusiones del trabajo grupal en plenario.
15:30 a 15:45 hs.	Té, mate
15:45 a 17:00 hs	Síntesis de las conclusiones del trabajo grupal. Elaboración de un plan de trabajo: tareas, prioridades, responsabilidades, plazo tentativos, etc.
17:00 hs.	Cierre.

Como se aprecia, la metodología de trabajo seguida se ajusta, en términos generales, a la inicialmente planteada en la convocatoria, estableciéndose tres momentos particulares:

- la caracterización de la problemática de los participantes, transformada de hecho en una pequeña "historia de vida" donde se enfatizó la problemática laboral (por ejemplo la estrategia de ingresos en los últimos años) así como la vinculación con la producción de artesanías para la venta; el tiempo previsto se extendió mucho más allá de lo planificado, pero posibilitó la presentación de personas que no se conocían entre sí, etapa previa imprescindible antes de centrarse en la identificación de los principales problemas.
- el almuerzo compartido, un espacio en el que se pudo conversar informalmente acerca de los productos expuestos por cada uno; la técnica y materiales empleados, su costo, la forma y lugar de venta, los proyectos, las visiones, etc.
- la elaboración tentativa de un Plan de Trabajo, último momento del taller, donde sólo se pudieron concretar los pasos inmediatos, ya que el tiempo (y posiblemente tampoco las circunstancias) no posibilitaron organizar la riqueza de las conclusiones surgidas del trabajo en grupo y el posterior debate en plenario en torno a la pregunta ¿Qué podemos hacer juntos para avanzar?

El trabajo se organizó en tres grupos al azar, cuyas conclusiones parciales se vuelcan integradas y ordenadas, como resultado de los intercambios ocurridos en los plenarios posteriores a cada trabajo uno de los trabajos grupales efectuados.

- 1) ¿Cuáles son las dificultades que más nos preocupan en estos momentos?

Poco conocimiento entre los propios artesanos; falta de unión y de participación.

El perfeccionamiento de las artesanías de cada uno; falta idoneidad.

Falta de estudios de mercado.

Falta de recursos económicos.

Falta de tolerancia, falta de autocrítica.

Favoritismo (privilegios) para algunos.

No valoración del producto artesanal por la comunidad de Allen.

2) ¿Qué nos daría la asociación?

Lograr una identidad para los artesanos de Allen.

Lograr reconocimiento –valoración- mejor imagen de los artesanos en la comunidad de Allen.

Bajar costos de la materia prima de buena calidad.

Asegurar acceso a la materia prima (ej. cantera de alabastro)

Capacitación – Asesoramiento – Intercambio de experiencias.

Mejorar la presentación y calidad del producto final.

Fijar plantas para ordenar el trabajo/ producción de los artesanos.

Llegar a nuevos mercados.

Tener un espacio común para reunirse, exhibir, comercializar.

Conseguir financiamiento para insumos, equipamiento, compra de máquinas, herramientas, etc.

3) ¿Qué podemos hacer juntos para avanzar?

Hacer una convocatoria amplia para conocernos, intercambiar ideas, sin distinción de grupos de trabajo con el objetivo de:

- ampliar el registro de artesanos locales
- perfeccionarse
- contar con un lugar de reunión y exposición gratuita de productos finales, que sea único, con un conograma de muestras.
- Tratar de ser un grupo solidario, comunicativo, de autoayuda, con metas claras y con ansias de crecimiento.
- Conseguir financiamiento.

4) Plan de Trabajo:

Formar un grupo de artesanos que pueda constituir una Asociación que:

- pautar reglas de trabajo
- nos acredite como artesanos y nos respalde

- negocie con los comercios para abaratar los costos
- capacite y asesore para mejorar la calidad y capacidad de negociación en el mercado.
- atienda las distintas necesidades.

Convocar a una reunión amplia para analizar la formación de una Asociación de Artesanos de Allen, el martes 10 de diciembre a las 20 hs en la Cámara de Comercio.

3.- Síntesis de las actividades realizadas y conclusiones preliminares

En el cuadro de Asociativismo y Cooperación que se adjunta se resumen algunos elementos destacables de los cinco talleres, que se detallaron a lo largo del capítulo 2.

En el mismo se incluyen tres tipos de variables, vinculadas a la preparación del taller (responsables de su preparación y grado de información previa disponible para su preparación), y otras referidas a su desarrollo y a los compromisos tomados en cada caso por organizadores y participantes.

Como se puede apreciar de su análisis, aunque los objetivos fueron similares la metodología debió adecuarse a circunstancias disímiles determinadas por el número de participantes, el tipo de convocatoria realizada, el proceso grupal desarrollado, las expectativas, el contexto en que se desarrolló (taller con esos únicos objetivos o formando parte de una propuesta temática más amplia) etc. Los resultados manifestados por los participantes son demostrativos a su vez del interés y tipo de expectativas suscitados inicialmente, de los que emergen compromisos de índole diversa.

Cuando el proceso grupal está más maduro las demandas tienen que ver con la formalización o profundización del mismo, en cambio, cuando es incipiente, éstas se

orientan más a la solicitud de información para atender situaciones particulares. En la primera situación se encuadran los grupos participantes en los dos primeros talleres (Villa Constitución y Reconquista), quienes dentro del mes posterior enviaron copia de los instrumentos legales previstos para legalizar la actividad grupal, solicitando asesoramiento.

Otros indicadores indirectos de la evaluación de los talleres se encuentra dada por los comentarios y sugerencias de los técnicos de los organismos promotores y algunas respuestas a la Encuesta a los participantes efectuada por el CFI en el Taller sobre el Sector Forestal en Concordia y por CREAM en el taller de Allen. En el caso de los organizadores, como es obvio, sus opiniones se correspondieron con el tipo de expectativas puestas en la actividad, pero también con su propia evaluación de la respuesta obtenida por la convocatoria: cuántos y quiénes respondieron, qué pasó con el resto de los invitados, a quiénes y por qué causas no se pudo convocar, las posibilidades de articulación posterior con los asistentes en función de otros temas de interés provincial o local, etc.

Podría decirse que en términos generales la evaluación de los organizadores fue positiva, aunque en algunos talleres podría haber sido útil una información más ordenada y sistemática acerca del alcance del "asociativismo" y las figuras de tipo legal que pueden favorecer sus desenvolvimiento. En cambio se cuenta al presente sólo con algunos indicadores indirectos del parecer de los participantes; la mayoría estarían satisfechos, pero en otros casos puede ser que no se haya respondido a expectativas individuales; la sugerencia de presentar experiencias exitosas de asociativismo a nivel agrario fue planteada por algunos participantes en Concordia, en tanto en Allen es probable que algunos hayan esperado un aporte más técnico referido al tipo de artesanía que estaban produciendo.

Contar con la mejor información posible de los objetivos de la convocatoria, las experiencias locales y los procesos asociativos que están actualmente, ya sea a través de informantes o con una visita anterior a la zona son aspectos que redundan directamente en la calidad del trabajo y de los potenciales logros. Ello permitiría adecuar la dinámica de trabajo, los contenidos generales y específicos a tratar, previendo la posibilidad de articulaciones o compromisos posteriores.

En todos los talleres quedó explícito el compromiso del Consultor y del CFI en la elaboración de apoyo al asociativismo que serían puestos a disposición de los interesados a partir de los primeros meses del año 2003.

Asociativismo y Cooperación: Síntesis de los cinco talleres realizados

Localidad	Preparación		Conocimiento de la situación	Característica de la actividad	Compromisos posteriores	
	Fecha de llegada	Responsable de Coordinación			CFI - consultores	Participantes
Villa Constitución (13/11)	Sobre la reunión	CFI – MAGCel – Dir. de Apicultura	Información previa relativa	Diagnóstico sector apícola, historia grupal, objetivo del grupo, avances legales en asociativismo. Reunión exclusiva para asociativismo 2 – 3 horas de trabajo conjunto (12 personas).	Análisis Social. Apoyo a la organización asociativa	Envío de Síntesis de la reunión. Envío de Estatuto Social
Reconquista (14/11)	Sobre la reunión	CFI – MAGCel – Dir. de Apicultura	Información previa adecuada	Reconstrucción historia grupal objetivos, avances legales en asociativismo. Reunión exclusiva para asociativismo, 2 – 3 horas de trabajo conjunto (8 personas).	Análisis del contrato de ACE. Apoyo a la organización asociativa.	Envío Contrato de Asociación de Colaboración Empresarial
Monte Casero (21/11)	Sobre la reunión	CFI – Municipio – INTA (?)	Información previa relativa	Prediagnóstico – Promoción del asociativismo en general entre público diverso, ligado en general a la actividad forestal: producción – industria. 2 – 3 horas de trabajo conjunto (10 personas). Preparación de pequeña síntesis.	Envío de material de apoyo al INTA, Mun. de Monte Caseros, Coop. Eléctrica de Curuzú Cuatía. Apoyo a la organización asociativa.	-----
Concordia (22/11)	Sobre la reunión	CFI – Dir. de Silvicultura Entre Ríos	Información previa relativa	Prediagnóstico – Promoción del asociativismo a nivel peq. – med. empresas industriales de la madera. Público muy heterogéneo en interés y recursos económicos, e inversiones en la cadena. Incorporación del tema en un seminario con otros contenidos específicos, 2 – 3 horas de trabajo conjunto (25 personas). Preparación pequeña síntesis.	Apoyo a la organización	-----
Allem (5/12)	Un día antes	CFI – CREAR – Río Negro	Información previa relativa. Encuentro previo con informantes calificados artesanos referentes	Diagnóstico artesanos urbanos. Promoción de la organización asociativa. Taller exclusivo para asociativismo – 8 horas total 25 participantes. Preparación manual de apoyo (Consultor) y otros por CFI	Apoyo al proceso de organización asociativa	-----

Fuente: Elaboración propia.

En el transcurso de los talleres, o en las conversaciones más informales que los precedieron o continuaron, alguno/s de los participantes efectuó demandas específicas de información o acompañamiento que fueron asumidas por el Experto. La información solicitada, señalada en el ítem correspondiente a cada taller, se le hizo llegar en el transcurso del mes de diciembre, sea por correo postal o por vía electrónica.

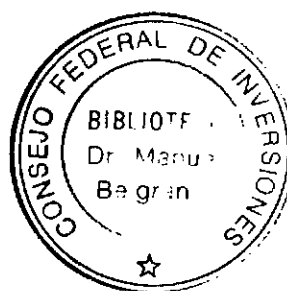
Por considerar que el material en su momento elaborado por los responsables de asociativismo del INTA podían permitir aclarar algunos de los temas tratados en el taller realizado en Monte Caseros, aportando elementos ordenados de juicio a alguno de los técnicos presentes, se les envió fotocopias de la publicación "Las Asociaciones Agropecuarias. Algunas preguntas, ideas y ejemplos". (oct. 1994) a la Agencia de Extensión Rural del INTA de Monte Caseros, y también a la Municipalidad del lugar.

Por similares razones a las anteriormente expuestas se les hizo llegar a técnicos de la Agencia de Extensión Rural del INTA de Monte Caseros y de la Municipalidad de dicho lugar otra publicación ("Formas Asociativas para la Empresa Agropecuaria. Aspectos Impositivos y Legales"), que trata de dar respuesta con mayor precisión a los interrogantes de grupos que avanzaron en la definición de sus objetivos y buscan formalizar los instrumentos para lograrlos. En este caso se trata del Documento de Trabajo N°13, de Mayo de 1994, elaborado por la Unidad de Coordinación del "Programa Federal de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria" (Cambio Rural).

La pequeña síntesis que se adjunta acerca de "Cooperativismo y Cooperación Empresaria", fue elaborada para los participantes de los talleres realizados en Monte Caseros y Concordia el 21 y 22 de noviembre del 2002, respectivamente. Se incluyó

en el "Seminario Sector Forestal": Capacitación en la producción de pallets y remanufacturas de la madera de eucalipto y en forma de producción y comercialización conjuntas o asociativas".

La síntesis "Porqué, para qué y cómo hacer para el trabajo asociado nos permita solucionar algunos de nuestros problemas" constituye una recopilación ordenada de algunas de las ideas centrales alrededor del tema asociativo, a la que el consultor suma algunos aportes resultantes de su propia experiencia. Fue puesta a disposición de los participantes del "taller sobre Asociativismo y Cooperación" realizado en Allen, Río Negro, el 5 de diciembre del 2000.



Anexo N° 1

Materiales enviados por los participantes para ser analizados

- a) Estatuto provisorio "Asociación Apícola Costa del Paraná". Villa Constitución. Pcia. de Santa Fe
- b) Convenio Asociativo de Colaboración Mutua. Apicultores de Reconquista. Pcia. de Santa Fe

TÍTULO UNO. DENOMINACIÓN, DOMICILIO y FINALIDADES

Artículo 1º

En la localidad de Villa Constitución, Departamento Constitución, de la Provincia de Santa Fe, donde tendrá su domicilio social, queda constituida una asociación de carácter civil denominada "Asociación Apícola Costa del Paraná", que tendrá por actividad los siguientes fines:

- a) Nuclear a los apicultores de la zona.
- b) Propender al desarrollo y crecimiento de la actividad apícola mediante la realización, de exposiciones, ferias, concursos, congresos, y toda otra manifestación que lleve al logro de estos fines.
- c) Propiciar la creación de una escuela de apicultura, (técnico-práctica), para sus asociados e igualmente la formación de una biblioteca especializada.
- d) Orientar y prestar asesoramiento a sus asociados en sus actividades apícolas,
- e) Brindar apoyo a toda iniciativa oficial o privada que tenga por finalidad el incentivo de la actividad apícola.
- f) Fomentar actos de divulgación y difusión de las actividades de la asociación.
- g) Realizar actividades de extensión social y cultural entre sus miembros.
- h) Integrar a la entidad con otras de carácter local, zonal , provincial y/o nacional, para participar activamente en la definición de políticas para el quehacer apícola, tendiendo a fortalecer tanto el consumo interno como la exportación,
- i) Desarrollar un ambiente de cordialidad y solidaridad entre sus asociados, quienes gozarán de todos los beneficios sociales posibles,

- j) Propender al mejoramiento intelectual y cultural de sus asociados.

CAPACIDAD

Artículo 2º

La Asociación se encuentra capacitada para:

- a) Adquirir, gravar, hipotecar, preñar y enajenar toda clase de bienes inmuebles, muebles, semovientes, títulos y valores.
- b) Contratar y contraer obligaciones, realizar toda clase de operaciones bancarias y financieras en instituciones públicas o privadas.
- c) Gestionar el apoyo y la colaboración de autoridades nacionales, provinciales o municipales y de entidades autárquicas.
- d) Propiciar la difusión de los conocimientos y técnicas apícolas mediante la realización de cursos teóricos y prácticos. Conferencias y encuentros con apicultores y entidades relacionadas con la apicultura.
- e) Asociarse con instituciones similares para formar entidades de mayor grado sean de índole zonal, regional, provincial o nacional, para la mejor representación y defensa de la actividad apícola,
- f) Realizar cuanto acto jurídico sea necesario o conveniente para el cumplimiento de sus propósitos.

PATRIMONIO

Artículo 3º

Constituyen el patrimonio de la asociación:

- a) Las cuotas que abonen sus asociados.

- b) Los bienes que posea en la actualidad y los que adquiera por cualquier título en lo sucesivo, así como las rentas que los mismos produzcan.
- c) Las donaciones, legados o subvenciones que reciba de el producido de beneficios de rifas, festivales y cualquier otra entrada que pueda tener concepto lícito.

TÍTULO DOS. DE LOS ASOCIADOS

Artículo 4º

Habrán cuatro categorías de asociados: Honorarios, Vitalicios, Activos y Cadetes, sin distinción de sexo.

Artículo 5º

Serán socios Honorarios aquellos que por determinados méritos personales o servicios prestados a la asociación, o por donaciones que efectuaran, se hagan merecedores de tal distinción y serán designados por Asamblea General a propuesta de la Comisión Directiva o de un grupo de treinta socios como mínimo. Carecen de voto y no pueden ser miembros de la Comisión Directiva o Comisión Revisora de Cuentas

Artículo 6º

Serán socios Vitalicios aquellos que cuenten con una antigüedad mínima ininterrumpida de veintinueve años en el carácter de socio activo de la institución, quienes de hecho pasarán a formar parte de esta categoría quedando eximidos de la cuota mensual. Gozarán de iguales derechos y deberes que los socios activos.

Artículo 7º

Serán socios Activos aquellos que abonen una cuota mensual adelantada y la cuota de ingreso cuyos montos fijará la asamblea, teniendo que:

- a) Solicitar su admisión por escrito a la Comisión directiva y ser presentado por dos socios activos o vitalicios, cuya permanencia en el primer carácter sea mayor de seis meses continuados acompañando la documentación que se exija.
- b) Contar con no menos de veintiún años de edad, ocupación honorable y buenos antecedentes morales. En caso de que la Comisión Directiva rechace su solicitud el aspirante solo podrá insistir una vez transcurridos como mínimo seis meses, ya que en estos casos las resoluciones de aquella son inapelables.

Artículo 8º

Serán socios Cadetes aquellos que abonen una cuota mensual adelantada y la cuota de ingreso cuyo monto fijará la Asamblea, debiendo asimismo:

- a) Solicitar su admisión por escrito a la Comisión Directiva, con venia de su representante legal y ser presentados por dos socios activos o vitalicios, con una permanencia en el primer carácter de seis meses continuados, acompañando la documentación que se le exija.
- b) Ser menor de veintiún años de edad, tener ocupación honorable y buenos antecedentes morales. En caso de rechazo de la solicitud por la Comisión Directiva, se regirá por las mismas disposiciones que al respecto existen para los socios Activos. Una vez cumplidos los veintiún años de edad pasarán automáticamente a la categoría de activos, quedando eximidos de la cuota de ingreso.

Artículo 9º

Los socios Honorarios que deseen ingresar a las otras categorías, deberán solicitarlo por escrito a la Comisión Directiva, ajustándose a las condiciones establecidas por este estatuto para cada una de ellas y en este caso gozarán de iguales derechos y obligaciones que los socios de la categoría de la que pertenecen.

Artículo 10º

Los asociados cesarán en su carácter de tales por las siguientes causas: renuncia, cesantía o expulsión. Podrán ser causas de cesantía o expulsión:

- a) Faltar al cumplimiento de las disposiciones del estatuto y los reglamentos.
- b) Observar una conducta inmoral o entablar o sostener dentro del local social o formando parte de delegaciones de la entidad, discusiones de carácter religioso, racial o político, o participar en la realización de juegos prohibidos o de los denominados "bancados".
- c) Haber cometido actos graves de deshonestidad o engañado o tratado de engañar a la institución para obtener un beneficio económico a costa de ella.
- d) Hacer voluntariamente daño a la institución, provocar desórdenes en su seno y observar una conducta que sea notoriamente perjudicial a los intereses sociales.
- e) Haber perdido las condiciones requeridas por este estatuto para ser asociado.
- f) Asumir o invocar la representación de la asociación en reuniones, actos, etc, de otras instituciones oficiales o particulares, si no mediare autorización o mandato de la Comisión Directiva.

Artículo 11º

En caso de incurrir en alguna falta no prevista en el artículo anterior, los asociados podrán ser suspendidos en el goce de los derechos sociales por un término prudencial que no podrá exceder de seis meses. En una Asamblea convocada al efecto, constituida con la presencia del 51 % de los asociados con derecho a voto y con el voto favorable de dos tercios de los socios presentes, se decidirá sobre la suspensión de los mismos.

Artículo 12º

De las resoluciones adoptadas en su contra por la Comisión Directiva los asociados podrán apelar ante la primera Asamblea que se celebre, presentando el respectivo recurso en forma escrita ante la Comisión Directiva, dentro de los quince días de notificado de su sanción.

OBLIGACIONES Y DERECHOS

Artículo 13º

Son obligaciones de los asociados:

- a) Conocer, respetar y cumplir las disposiciones de este estatuto, reglamentos y resoluciones de las Asambleas y de la Comisión Directiva.
- b) Abonar mensualmente y por adelantado las cuotas sociales.
- c) Aceptar los cargos para los cuales fueron designados.
- d) Comunicar dentro de los diez días todo cambio de domicilio a la Comisión Directiva. El socio que no diera cumplimiento al inciso b) y se atrasase en el pago de tres mensualidades, será apercibido por carta certificada. Pasado un mes de la notificación, sin que normalice la situación de morosidad, será separado de la institución, debiéndose dejar constancia en actas.

Artículo 14º

Todo socio declarado moroso por la Comisión Directiva, a raíz de la falta de pago de tres cuotas consecutivas y por lo tanto excluido de la asociación por ese motivo, podrá reingresar automáticamente a la institución cuando hubiere transcurrido menos de un año desde la fecha de su exclusión, abonando previamente la deuda pendiente a los valores vigentes en el momento de la reincorporación y la cuota de ingreso que correspondiere en el mismo momento a su categoría, no perdiendo así su antigüedad. Vencido el año se perderá todo derecho y deberá ingresar como socio nuevo.

Artículo 15º

Son derechos de los socios:

- a) Gozar de todos los beneficios sociales que acuerdan este estatuto y los reglamentos siempre que se hallen al día con tesorería y no se encuentren cumpliendo penas disciplinarias.
- b) Proponer por escrito a la Comisión Directiva todas aquellas medidas o proyectos que considere convenientes para la buena marcha de la institución.
- c) Solicitar por escrito a la Comisión Directiva una licencia con eximición de pago de las cuotas, hasta un plazo máximo de seis meses y siempre que la causa invocada se justifique ampliamente. Durante la licencia el socio no podrá concurrir al local social sin razón atendible pues la presencia en el mismo significará la reanudación de sus obligaciones para con la asociación.
- d) Presentar su renuncia en calidad de socio a la Comisión, la que resolverá sobre su aceptación o rechazo si proviniera de un asociado que tenga deudas con la institución o sea pasible de sanción disciplinaria.

Artículo 16º

Los asociados que deberán cumplir el servicio militar estarán exentos del pago de la cuota social hasta treinta días después de su licenciamiento, sin perder el goce de todos sus derechos de asociados y con la obligación de dar cuenta a la Comisión Directiva de su incorporación militar, como así también una vez producida su baja.

TÍTULO TRES. DE LA COMISIÓN DIRECTIVA Y COMISIÓN REVISORA DE CUENTAS

- SU ELECCIÓN, ATRIBUCIONES Y DEBERES -

Artículo 17º

La institución será dirigida y administrada por una Comisión Directiva compuesta de un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Prosecretario, un Tesorero, un Protesorero, dos Vocales Titulares, Dos Vocales Suplentes y habrá asimismo una Comisión Revisora de Cuentas compuesta por tres miembros titulares y dos miembros suplentes. Los miembros titulares de la Comisión Directiva durarán dos años en el mandato y se renovarán anualmente por mitades pudiendo ser reelectos como máximo en dos periodos consecutivos; ocurrido esto deberá transcurrir un periodo de dos años para una nueva postulación. Los miembros titulares de la Comisión Revisora de Cuentas durarán dos años en sus mandatos. Los miembros suplentes de ambas Comisiones durarán un año en su mandato; reemplazarán a los titulares en caso de fallecimiento, ausencia o cesantía hasta la finalización del mandato del titular a quien reemplacen o durante el tiempo de ausencia del mismo. El mandato será revocable en cualquier momento por decisión de una Asamblea de asociados constituida como mínimo por el 51 % de los socios con derecho a voto y la sanción de los dos tercios de los asistentes. En segunda convocatoria se hará con el 30 % de los socios con derecho a voto y las decisiones se adoptarán con el voto favorable de los dos tercios

de los socios presentes, sin que sea admisible imponer restricciones al ejercicio de este derecho por la masa societaria. Los socios designados para ocupar cargos electivos no podrán percibir por este concepto sueldo o ventaja alguna.

Artículo 18º

Los miembros titulares y suplentes de la Comisión Directiva y de la Comisión Revisora de Cuentas serán elegidos directamente en Asamblea General Ordinaria, por lista completa, con designación de cargos, no aceptándose las tachas de candidatos y en caso de existir el voto en estas condiciones, igual se considerará completo. La elección será en votación secreta y por simple mayoría de los socios presentes. Las listas de candidatos podrán ser presentadas a la Comisión Directiva hasta con cinco días hábiles de anticipación al acto, la que se expedirá dentro de las veinticuatro horas hábiles de su presentación, a los efectos de su aceptación o rechazo si los candidatos propuestos se hallan o no dentro de las prescripciones estatutarias y reglamentarias en vigencia. En el último de los supuestos la Comisión Directiva deberá correr traslado al apoderado de la lista observada, por el término de cuarenta y ocho horas hábiles a fin de subsanar la o las irregularidades advertidas.

Artículo 19º

Para ser miembro titular o suplente de la Comisión Directiva y de la Comisión Revisora de Cuentas se requiere:

- a) Ser socio activo o vitalicio con una antigüedad mínima en el primer carácter de seis meses.
- b) Ser mayor de edad.
- c) Encontrarse al día con la tesorería.
- d) No encontrarse cumpliendo penas disciplinarias.

Artículo 20º

La Comisión Directiva se reunirá ordinariamente, por lo menos una vez al mes, por citación de su presidente y extraordinariamente cuando lo soliciten tres de sus miembros, debiendo en estos casos realizarse la reunión dentro de los cinco días hábiles de efectuada la solicitud. La citación en los dos casos deberá ser en forma fehaciente al último domicilio conocido de cada uno de los integrantes de la Comisión Directiva. Los miembros de la Comisión Directiva que faltaren a tres reuniones consecutivas o cinco alternadas, sin causa justificada serán separados de sus cargos previa notificación.

Artículo 21º

Las reuniones de Comisión Directiva y Comisión Revisora de Cuentas se celebrarán válidamente con la presencia como mínimo de la mitad más uno y dos respectivamente de sus titulares, requiriéndose para las resoluciones el voto favorable de la mayoría simple de los presentes, salvo para las reconsideraciones, que requerirán el voto favorable de los dos tercios de los asistentes, en otra reunión constituida con igual o mayor número de asistentes que aquella que adoptó la resolución a considerar.

Artículo 22º

Son tareas y atribuciones de la Comisión Directiva:

- a) Ejecutar las resoluciones de la Asamblea, cumplir y hacer cumplir este estatuto y los reglamentos.
- b) Ejercer en general todas aquellas funciones inherentes a la dirección, administración y representación de la Asociación, quedando facultada a este respecto para resolver por sí los casos no previstos en el presente estatuto,

interpretándolo si fuera necesario, con cargo de dar cuenta a la Asamblea más próxima que se celebre

- c) Convocar a Asamblea.
- d) Resolver sobre la admisión, amonestación, suspensión, cesantía o expulsión de socios.
- e) Crear o suprimir empleos, fijar sus remuneraciones, adoptar las sanciones que correspondan a quienes los ocupen, contratar todos los servicios que sean necesarios para el mejor logro de los fines sociales.
- f) Presentar a la Asamblea General Ordinaria la Memoria, Balance General, Cuadro de Gastos y Recursos e Informe de la Comisión Revisora de Cuentas correspondiente al ejercicio fenecido, como asimismo enviarlos a todos los asociados con la misma anticipación requerida el Artículo 31º) para la remisión de las convocatorias a Asamblea.
- g) Realizar los actos para la administración del patrimonio social, con cargo de dar cuenta a la primera Asamblea que se celebre, salvo los casos de adquisición, enajenación, hipoteca y permuta de bienes inmuebles, en que será necesario la previa aprobación de una Asamblea de asociados.
- h) Elevar a la Asamblea para su aprobación las reglamentaciones internas que se consideren a los efectos del mejor desenvolvimiento de sus finalidades.
- i) Disminuir o suspender la cuota de ingreso de cada categoría de asociados, por un plazo no mayor de los treinta días y siempre que no fuera dentro de los tres meses antes de la fecha de la Asamblea Ordinaria Anual.

Artículo 23º

Son deberes y atribuciones de la Comisión Revisora de Cuentas:

- a) Examinar los libros y documentos de la asociación por lo menos cada tres meses.
- b) Asistir con voz a las sesiones del órgano directivo cuando lo considere conveniente.
- c) Fiscalizar la administración comprobando frecuentemente el estado de la caja y la existencia de los títulos, acciones y valores de toda especie.
- d) Verificar el cumplimiento de las leyes, estatutos y reglamentos, especialmente en lo referente a los derechos de los asociados y las condiciones en que se otorgan los beneficios sociales.
- e) Dictaminar sobre la Memoria, Inventario, Balance General y Cuadro de Gastos y Recurso presentados por la Comisión Directiva.
- f) Convocar a Asamblea General Ordinaria cuando omitiera hacerlo el órgano directivo.
- g) Solicitar la convocatoria a Asamblea Extraordinaria cuando lo juzgue necesario, poniendo los antecedentes que fundamenten su pedido en conocimiento de la Dirección Provincial de Personas Jurídicas cuando se negare a acceder a ello la Comisión Directiva.
- h) En ese caso, vigilar las operaciones de liquidación de la sociedad y el destino de los bienes sociales. La Comisión Revisora de Cuentas cuidará de ejercer sus funciones de modo que no entorpezcan la regularidad de la administración social, siendo responsable por los actos de la Comisión Directiva violatorios de la ley o del mandato social si no dan cuenta del mismo a la Asamblea correspondiente o en su actuación posterior a esta siguieran silenciando u ocultando dichos actos. Para sesionar necesitará la presencia de por lo menos dos de sus miembros, número que será mayoría para adoptar resoluciones. Si por cualquier causa quedara reducida a menos de dos de sus miembros una vez incorporados los suplentes, la

Comisión Directiva deberá convocar, dentro de los quince días a Asamblea para su integración hasta la terminación del mandato de cesantes.

TITULO CUARTO. DEL PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE

Artículo 24°

El Presidente y en caso de renuncia, fallecimiento, ausencia o enfermedad, el Vicepresidente, hasta la primera Asamblea Ordinaria que designará su reemplazante definitivo, tiene los siguientes deberes y atribuciones:

- a) Convocar a las asambleas y sesiones de la Comisión Directiva y presidirlas.
- b) Decidir con su voto en caso de empate en las votaciones de las Asambleas y Sesiones de la Comisión Directiva.
- c) Firmar con el Secretario las actas de las Asambleas y sesiones de la Comisión Directiva, la correspondencia y todo otro documento de la entidad.
- d) Autorizar con el tesorero las cuentas de gastos, firmando los recibos y demás documentos de Tesorería, de acuerdo con lo resuelto por la Comisión Directiva, no permitiendo que los fondos sociales sean invertidos en objetos distintos a los prescritos por este Estatuto.
- e) Dirigir y mantener el orden y respeto debidos.
- f) Velar por la buena marcha y administración de la asociación, observando y haciendo observar el Estatuto, los reglamentos y resoluciones de las Asambleas y Comisión Directiva.
- g) Suspender a cualquier empleado que no cumpla con sus obligaciones, dando cuenta inmediatamente a la Comisión Directiva, como así de las resoluciones que

adopte por sí en los casos urgentes ordinarios, pues no podrá tomar medidas extraordinarias sin la previa aprobación de aquella.

h) Representar a la Institución en sus relaciones públicas.

TÍTULO QUINTO. DEL SECRETARIO Y PROSECRETARIO

Artículo 25º

El Secretario y en caso de renuncia, fallecimiento, ausencia o enfermedad, el Prosecretario, hasta la primera Asamblea General Ordinaria, que designará su reemplazante definitivo, tiene los siguientes derechos y obligaciones:

- a) Asistir a las Asambleas y sesiones de la Comisión Directiva, redactando las actas respectivas, las que asentará en el libro correspondiente y firmará con el Presidente.
- b) Firmará con el Presidente la correspondencia y todo otro documento de la Institución.
- c) Convocar a las sesiones de la Comisión Directiva de acuerdo con el artículo 20º.
- d) Llevar de acuerdo con el Tesorero el Registro de Asociados así como los libros de Actas de las Asambleas y Sesiones de la Comisión Directiva.

TÍTULO SEXTO. DEL TESORERO Y PROTESORERO

Artículo 26º

El Tesorero y en caso de renuncia, fallecimiento, ausencia o enfermedad, el Protesorero, hasta la primera Asamblea General Ordinaria que elegirá el reemplazante definitivo, tiene los siguientes deberes y atribuciones:

- a) Llevar de acuerdo con el Secretario el Registro de Asociados, ocupándose de todo lo relacionado con el cobro de las cuotas sociales.
- b) Llevar los libros de contabilidad.
- c) Presentar a la Comisión Directiva un Balance mensual y preparar anualmente el Inventario, Balance General y Cuadro de Gastos y Recursos que deberán ser sometidos a la aprobación de la Comisión Directiva, para su presentación ante la Asamblea General Ordinaria previo dictamen de la Comisión Revisora de Cuentas.
- d) Firmar con el Presidente los recibos y demás documentos de Tesorería efectuar los pagos resueltos por la Comisión Directiva.
- e) Endosar cheques al solo efecto de ser depositados y efectuar en los bancos oficiales o privados que opere la entidad, a nombre de la Institución y a la orden conjunta de Presidente y Tesorero los depósitos del dinero ingresado, pudiendo retener en caja hasta la suma que anualmente determine la Asamblea, en concepto de Caja Chica, a los efectos de los pagos ordinarios y de urgencia.
- f) Dar cuenta del estado económico de la entidad a la Comisión Directiva y a la Comisión Revisora de Cuentas toda vez que lo exija.
- g) Los giros, cheque u otros documentos para la extracción de fondos deberán ser firmados conjuntamente con el Presidente.

TÍTULO SÉPTIMO. DE LOS VOCALES TITULARES Y SUPLENTES

Artículo 27º

Corresponde a los Vocales titulares:

- a) Asistir con voz y voto a las Asambleas y sesiones de la Comisión Directiva.

- b) Desempeñar las comisiones y tareas que la Comisión Directiva les confíe.
- c) Cubrir por orden de lista, los cargos que quedaren vacantes de Vicepresidente, Prosecretario y/o Protesorero hasta la primera Asamblea General Ordinaria que elegirá el reemplazante definitivo de los mismos.

Artículo 28º

Los Vocales Suplentes reemplazarán por orden de lista a los titulares hasta la próxima Asamblea Anual Ordinaria en caso de renuncia, ausencia o enfermedad o cualquier otro impedimento que cause la separación permanente de un titular, con iguales derechos y obligaciones. Si el número de miembros de la Comisión Directiva quedare reducido a menos de la mitad mas uno de la totalidad a pesar de haberse incorporado a todos los suplentes, la Comisión Directiva en minoría deberá convocar dentro de los quince días a Asamblea para su integración hasta la terminación del mandato de los cesantes.

TÍTULO OCTAVO. DE LAS ASAMBLEAS

Artículo 29º

Habrà dos clases de asambleas generales: Ordinarias y Extraordinarias. Las asambleas ordinarias tendrán lugar una vez al año, dentro de los tres meses posteriores al cierre del ejercicio económico, que se clausurará el día 30 del mes de abril a los efectos de considerar los siguientes puntos:

- a) Consideración de la memoria, balance general, inventario, cuadro de gastos y recursos, e informe de la comisión revisora de cuentas.
- b) Elección de todos los miembros de la Comisión Directiva y de la Comisión Revisora de Cuentas, que correspondan, previa designación de una Comisión

Escrutadora, compuesta por tres miembros designados entre los asociados presentes.

- c) Tratar cualquier otro punto incluido en la convocatoria.

Artículo 30º

Las Asambleas Extraordinarias serán convocadas siempre que la Comisión Directiva lo estime necesario o en cuanto lo soliciten la Comisión Revisora de Cuentas o el 10 % de los asociados con derecho a voto. Estos pedidos deberán ser resueltos dentro de un término no mayor de 30 días y si no se tomase en cuenta la petición o se negare infundadamente, podrán elevarse los antecedentes a la Dirección Provincial de Personas Jurídicas.

Artículo 31º

Las Asambleas se convocarán mediante avisos en la sede social cuando el número de asociados en condiciones de votar fuere inferior a cincuenta, si fuere superior a ese número se hará por el medio anteriormente mencionado y por publicaciones periodísticas o con el aviso en la sede social y en forma fehaciente al último domicilio conocido por la Entidad de los Asociados. En ambos casos se convocarán con una anticipación de veinte días al asunto asambleístico. En el momento de ponerse el aviso en la sede, se tendrá en Secretaría, con el horario que fije la Comisión Directiva y siempre que deban ser considerados por la Asamblea: un ejemplar de la Memoria, Inventario y Balance General, Cuadro de Gastos y Recursos e informe de la Comisión Revisora de Cuentas. En caso de considerarse reformas se tendrá un proyecto de las mismas a disposición de los asociados. En las Asambleas no podrán tratarse asuntos no incluidos en el Orden del Día correspondiente.

Artículo 32º

En la primera convocatoria las Asambleas se celebrarán válidamente con la presencia de la mitad más uno de los asociados con derecho a voto. Una hora después de la fijada, si antes no se hubiera conseguido ese número, se reunirá legalmente constituida con el número de asociados presentes, siempre que no fuera inferior al total de los miembros titulares de la Comisión Directiva.

Artículo 33º

En las Asambleas Ordinarias las resoluciones se adoptarán por simple mayoría de los asociados presentes, salvo los casos previstos en este Estatuto que exigen proporción mayor. Ningún asociado podrá tener más de un voto y los miembros de la Comisión Directiva y de la Comisión Revisora de Cuentas se abstendrán de hacerlo en asuntos relacionados con su gestión. Los asociados no podrán hacerse representar en las Asambleas de manera alguna

Artículo 34º

Con treinta días de anterioridad a cada Asamblea, como mínimo se confeccionará por intermedio de la Comisión Directiva, un listado de socios en condiciones de votar. El que será puesto a disposición de los Asociados en Secretaría, pudiendo oponer reclamaciones dentro de los cinco días siguientes hábiles, las que serán resueltas por la Comisión Directiva dentro de los cinco días hábiles posteriores. De lo que resuelva dicha comisión, los asociados podrán manifestar oposición en el plazo de cinco días hábiles. Una vez que se haya expedido la Comisión Directiva sobre el particular y no se haya hecho ninguna observación, quedará firme la lista propuesta.

Artículo 35º

Para considerar las soluciones adoptadas en Asambleas anteriores, se requerirá el voto favorable de los dos tercios de los socios presentes en otra Asamblea constituida

como mínimo con igual o mayor número de asistentes al de aquella que resolvió el asunto a reconsiderar.

TÍTULO NOVENO. REFORMA DE ESTATUTOS, DISOLUCIÓN, FUSIÓN

Artículo 36º

Estos estatutos no podrán reformarse sin el voto favorable de los dos tercios de los asociados presentes en una Asamblea convocada al efecto y constituida con la asistencia como mínimo de la mitad más uno de los asociados con derecho a voto. En segunda convocatoria se hará con el treinta por ciento (30%) de los socios en condiciones de votar y con la mayoría de los dos tercios de los asociados presentes.

Artículo 37º

La Institución solo podrá ser disuelta por la voluntad de sus asociados en una Asamblea convocada al efecto y constituida de acuerdo a las condiciones preceptuadas en el artículo anterior. De hacerse efectiva la disolución se designarán los liquidadores que podrá ser la misma Comisión Directiva o cualquier otro u otros asociados que la Asamblea resuelva. La Comisión revisora de Cuentas deberá vigilar las operaciones de liquidación. Una vez pagadas las deudas sociales, el remanente de los bienes se destinará a la Biblioteca Pública María Perrisol con domicilio en la localidad de Villa Constitución, Departamento Constitución, Provincia de Santa Fe.

Artículo 38º

Esta Institución no podrá fusionarse con otra u otras similares sin el voto favorable de los dos tercios de los socios presentes, en una Asamblea convocada al efecto y constituida con la presencia como mínimo de la mitad más uno de los asociados con derecho a voto. En segunda convocatoria se hará con el treinta por ciento (30%) de los socios en condiciones de votar, rigiendo la mayoría de los dos tercios de los socios

presentes. Esta resolución deberá ser sometida a consideración de la Dirección Provincial de Personas Jurídicas.

TÍTULO DÉCIMO. ASOCIACIÓN CON OTRAS ENTIDADES

Artículo 39º

La entidad solo podrá asociarse con entidades similares para formar una Institución de segundo grado, si así se estableciese en una Asamblea convocada al efecto y constituida con la asistencia como mínimo de la mitad más uno de sus miembros con derecho a voto y con el voto favorable de los dos tercios de los socios presentes. En segunda convocatoria se hará con el treinta por ciento (30%) de los socios en condiciones de votar y con la mayoría de los dos tercios de los socios presentes.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

Artículo 40º

Queda facultado el Presidente y el Secretario, para aceptar las modificaciones que la Dirección Provincial de Personas Jurídicas o cualquier otro organismo formule a estos Estatutos, siempre que no se aparten de sus finalidades primordiales.

b) Convenio Asociativo de Colaboración Mutua. Apicultores de Reconquista. Pcia. de Santa Fe.

En la ciudad de Avellaneda, Depto. Gral. Obligado, Pcia. de Santa Fe, a los días del mes de..... resuelven celebrar el presente convenio asociativo de cooperación mutua que se regirá por las siguientes cláusulas y condiciones:

PRENOTADO: Cada uno de los integrantes del presente convenio declara estar registrado como Apicultor en el RENAPRA, adjuntándosele como formando parte del presente, fotocopia de los comprobantes de inscripción.

PRIMERA: Todo los trabajos inherentes a la Actividad Apicola que realice cada uno de los integrantes se harán por el sistema de Ayuda Mutua cooperando cada uno en el trabajo de los demás.

SEGUNDA: Las partes convienen que cada uno de los firmantes del presente mantiene la propiedad individual de sus colmenas en que hace a cámara de cría, las que tendrán grabado el numero de registro correspondiente.

TERCERA: Las medias alzas pertenecerán al grupo en su conjunto.

CUARTA: El Señorpone a disposición del grupo, en forma gratuita, el inmueble de media hectárea ubicado sobre....., dicho inmueble cuenta con las siguientes mejoras: Sala de extracción y demás dependencia, las que se podrán refaccionar y/o ampliar cuando se estime conveniente por así requerirlo la actividad a desempeñar.

QUINTO: Cada uno de los integrantes de este convenio asociativo actúa en forma personal e individual, por lo que cada parte se hará cargo del cumplimiento de sus respectivas obligaciones ya sean aportes previsionales, aportes a obras sociales, seguro y demás impuesto o gravamen que se aplican a la actividad o que se creen en el futuro, ya sea a nivel nacional, provincial, municipal. Se deja expresamente aclarado que nada se podrá reclamar al grupo asociativo por el incumplimiento de sus obligaciones mencionada. Si alguno de los integrantes se vale de personas que lo secunden o ayuden, será único y exclusivo responsable del cumplimiento hacia el mismo todas las obligaciones antes referida u otra, liberando a los demás integrantes del Grupo Asociativo de toda responsabilidad y obligándose a tener en relación a esa persona o personas todos los recaudos de ley debidamente cumplimentados.

SEXTA: La extracción de la miel se hará en conjunto, a cada integrante del grupo le corresponderá la cantidad de miel y cera proporcional a la cantidad de medias alzas efectivamente entregada en la sala de extracción.

SEPTIMA: La duración del presente convenio es por tiempo indeterminado y proseguirá hasta que las partes lo consideren conveniente.

OCTAVO: La parte integrante que desee separarse del grupo asociativo deberá informar a los demás integrantes con una anticipación de 30 días por un medio de notificación fehaciente.

NOVENA: Para el hipotético caso de ingreso de un nuevo integrante, las partes podrán aceptarlos y permitir su incorporación con el voto de la mayoría simple de sus miembros.

DECIMA: Asimismo, los integrantes por simple mayoría de votos de todos lo participante podrán excluir a uno de las partes cuando a consideración del grupo exista causa suficiente para su expulsión.

DECIMA PRIMERA: Se designa al Señor....., para que coordine todos los trabajos relacionados con la actividad del grupo. Dicha tarea será efectuada en forma gratuita y teniendo en mira la eficiencia y ordenamiento de la actividad.

DECIMA SEGUNDA: Las partes se someten a la jurisdicción de los Tribunales ordinarios de Primera Instancia en la ciudad de....., haciendo desde ya renuncia expresa a cualquier otro fuero y/o jurisdicción, inclusive la Federal si correspondiere y constituyen domicilio la los efectos legales en los lugares ut supra mencionado, donde se tendrán por validas todas las notificaciones que allí se realicen. Con lo que se dio por terminado el acto, el que previa lectura y ratificación, es firmado por las partes en dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en....., a los días del mes Agosto de dos mil dos.-

Anexo N° 2

Información enviada a requerimiento de los participantes

- a) Comentarios acerca del Estatuto Provisorio “Asociación Apícola Costa del Paraná”.
Villa Constitución. Pcia. de Santa Fe
- b) Comentarios acerca del Convenio Asociativo de colaboración mutua. Apicultores
de Reconquista. Pcia. de Santa Fe.
- c) “Las Asociaciones Agropecuarias. Algunas preguntas, ideas, ejemplos”. INTA.
- d) “Formas Asociativas para la Empresa Agropecuaria. Aspectos Impositivos y
Legales”. INTA.
- e) Cuadro Síntesis. “Asociativismo Rural: Pautas para la elección del tipo jurídico.

En el transcurso de los talleres, o en las conversaciones más informales que los precedieron o continuaron, alguno/s de los participantes efectuó demandas específicas de información o acompañamiento que fueron asumidas por el Experto. La información solicitada, señalada en el ítem correspondiente a cada taller, se le hizo llegar en el transcurso del mes de diciembre, sea por correo postal o por vía electrónica.

a) Comentarios acerca del Estatuto Provisorio de la “Asociación Apícola Costa del Paraná”. Villa Constitución, Pcia. de Santa Fe.

1.- El asociativismo

Por distintos motivos los pequeños y medianos productores comienzan a pensar en hacer cosas juntos, asociándose en emprendimientos o empresas comunes, entendiendo como tal a toda forma de organización del Capital (tierra, bosques, máquinas, instalaciones, equipos, animales de renta) Trabajo y Tecnología, destinada a la producción de Bienes y Servicios.

Se trata de invertir o gastar más inteligentemente, compartiendo para disminuir gastos innecesarios; mejorar la comercialización con mejores productos, más escala, mayor poder negociador, entrando a otros mercados; incorporar tecnología en distintos momentos del proceso productivo, en la elaboración o comercialización de los productos, etc. Esta entidad a crear debe ser una unión con objetivos claros, que necesita una cobertura jurídica para encuadrar las actividades que se van a encarar conjuntamente.

En la Legislación argentina se encuentran formas “Asociativas” y “Sociedades”.

Las “Asociaciones” son agrupamientos que persiguen un fin común, y dentro de ellas encontramos las Asociaciones sin fines de lucro, las Mutuales, las Cooperativas y las “Sociedades”.

Entre las “Sociedades” se encuentran las “Sociedades Civiles” y las “Sociedades Comerciales”; estas últimas están reguladas por la Ley 19.550.

Cualquiera de las figuras jurídicas puede ser adecuada o no, depende de lo que se decida hacer conjuntamente. Algunos de los puntos a tener en cuenta en el momento de seleccionar el tipo jurídico de una forma asociativa son:

Número de personas que van a constituir el grupo y capacidad económica de cada una.

Homogeneidad en recursos, tipo de tecnología empleada, etc. de los integrantes.

Objetivos del grupo:

de corto plazo ó inmediatos (para paliar una situación de crisis ó una catástrofe momentánea, sin resignar la identidad de cada persona o de cada unidad productiva)

de largo plazo: con vistas a un futuro común asociativo o planificado.

La necesidad de contratar o no personal asalariado.

Ver si el proyecto consiste sólo en apoyarse mutuamente en algunas de las etapas de la actividad que cada uno realiza, o si se prevé construir una nueva empresa

abarcativa de alguna o de las etapas (la producción, la extracción, la comercialización) o todas las etapas, desde la producción hasta la venta.

En caso de pensarse en una empresa común que incluya la comercialización, cuál es la característica de los mercados a los que va dirigido el accionar de esa nueva empresa.

Definir si se van a prestar servicios a "terceros" (no integrantes del grupo) o no y cuáles podrían ser los mismos.

Tipo o nivel de aporte económico y/o de responsabilidad que cada uno está dispuesto a asumir como integrante del grupo.

Definir si se pueden transmitir o no la participación dentro del grupo, cómo hacerlo y a quienes.

Voluntad para aceptar la incorporación o no de nuevos participantes a la organización común, ¿Es un grupo "cerrado" o se piensa en sumar a otros?

De la decisión de los propios interesados y del asesoramiento va a surgir la forma asociativa más adecuada para cumplir con los objetivos que el grupo se fijó. Esa forma asociativa particular tendrá que decirse teniendo en cuenta el costo impositivo, los aspectos productivos, jurídicos, contables, comerciales, administrativos, laborales, previsionales.

Como recomendaciones generales podríamos decir que:

Si bien algunas formas asociativas parecen bastante complicadas, es factible compartir con otros empleando normas vigentes y permiten afectar operaciones en conjunto.

Deben manejarse algunos conceptos contable básicos, a fin de conocer su realidad como productor o empresa unipersonal y qué le puede representar su participación grupal.

Debe analizarse cómo variará la situación impositiva al pasar a realizar alguna actividad como parte de una asociación.

La concentración de personal es un tema relevante y no sólo, por los costos previsionales y sociales; deben evaluarse las distintas modalidades de concentración.

No debe excluirse la concentración del régimen previsional, analizando la situación como productor agropecuario, como trabajador autónomo ó como empleador.

Ahora bien, para empezar a trabajar juntos no es imprescindible tener claro aspectos se van a ir clarificando a medida que se avanza conjuntamente. De esa experiencia asociativa va a seguir la convivencia de agruparse para intentar otros emprendimientos, o para darle más fuerza y mayor permanencia en el tiempo a los que ya se están realizando.

2.- Las Asociaciones Civiles.

En nuestro país las reglas de funcionamiento de los grupos, asociaciones, sociedades, etc. se encuentran legisladas por normas específicas referidas a : Sociedades Comerciales, Asociaciones Civiles, Fundaciones, Cooperativas, Mutuales.

Las normas legislan alrededor de la forma en que se constituyen los requisitos exigidos a los socios, los objetivos del grupo, los aportes, las responsabilidades, la administración, etc.

Existe una Sociedad Comercial cuando dos o más personas, en forma organizada y conforme a uno de los tipos previsto en la ley (Sociedad de Hecho; comandita simple; Responsabilidad Limitada; Anónima; Comandita por Acciones; Agrupación de Colaboración Empresaria – (ACE); Uniones Transitorias de Empresas (UTE) se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes y servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas.

Las Asociaciones Civiles tienen una finalidad amplia de “bien común” y pueden proponerse objetivos sumamente diversos, de acuerdo a los que se regulan las relaciones entre los socios.

El hecho de ser una Asociación expresa su carácter de “civil” y por lo tanto de no lucrativa – Sus fines son de interés público, como lo debe establecer su Estatuto para poder realizar sus objetivos deben a veces realizar actividades lucrativas comerciales o productivas que les permiten lograr un ingreso; estas actividades lucrativas no son un fin sino un medio, por lo que en definitiva puede concluirse que las Asociaciones pueden lucrar.

La ganancia no se puede destinar a los integrantes individuales sino a acrecentar el patrimonio social a fin de sostener la obra de bien público que se persigue: educativa, cultural, benéfica, científica, de defensa de la apicultura, etc.

Para que sea reconocida debe acreditar un patrimonio social que le permita adquirir bienes, pudiendo ser integrado en dinero, bienes muebles o inmuebles. Ese capital no se puede invertir en actos ajenos a los fines de la asociación, y los asociados no tendrán derechos sobre el mismo, ya que el aporte es irrenunciable y puesto al servicio de los fines sociales; en caso de disolución los bienes sólo se puede destinar a otras entidades de bien público.

Al tratarse de un grupo formal es obligatorio el uso de un sistema contable, con control del patrimonio e ingresos – egresos. Pueden tener cuentas bancarias.

En relación a los aspectos impositivos: las Asociaciones fines de lucro tienen su CUIT, a los efectos de su facturación como Responsable No Inscripto (factura C) y está exenta del Impuesto a las Ganancias.

Cada productor asociado puede o no estar inscripto como Responsable Inscripto o Responsable No Inscripto en el IVA, en el impuesto a las ganancias y en autónomos.

En caso de prestar servicios a los socios o no socios (de acuerdo al Estatuto) las ganancias resultantes deben utilizarse en el cumplimiento de los objetivos sociales.

Puede tener o no personal en relación de dependencia, variando con el tipo de contrato establecido las obligaciones en seguridad social (aportes y contribuciones de seguridad social, seguros obra social). Puede contratar personal en relación de dependencia para realizar algún tipo de tareas que no hagan por su cuenta los socios productores.

Es posible que uno de los socios pueda ocupar esa tarea en relación de dependencia del mismo grupo adquiriendo, además de sus derechos y obligaciones como socio, un

compromiso de tipo laboral como trabajador en relación de dependencia de la Asociación empleadora.

Los integrantes del Consejo de Administración no aportan a autónomos debido a que su actividad no es rentada. Cada uno tiene su propia categorización, por ej. autónomo.

Por ser una Asociación de carácter público está de organismos del Estado, siempre que justifiquen el cumplimiento de los objetivos sociales.

3.- Asociación Apícola Costa del Paraná

El Estatuto Preliminar establecido es suficientemente amplio en sus Finalidades, pueden incorporar a un número importante de apicultores y seguramente cumple con todos los requerimientos establecidos por la Inspección General de Justicia para su aprobación. Además, de acuerdo a lo comentado, toma como referencia el de una Asociación Apícola por uds. conocida, con algunos años de funcionamiento.

Los interrogantes están dados alrededor de los objetivos mencionados por uds. en la reunión del 13 de noviembre, y que no están contemplados o no son compatibles con los de una Asociación Civil sin fines de lucro, por lo que deberían seguir manejándose como hasta ahora, o ir pensando en una figura legal complementaria que les facilite la operatoria.

Creo que el principal tema a resolver tiene que ver con aquellas actividades económicas que pensaron, y de alguna forma ya están haciendo en forma grupal, relacionadas con:

compras de insumos, bienes, equipos, instalaciones, etc.

ventas conjuntas

servicios a los socios o a "terceros"

En estas actividades muy probablemente no van a participar todos los socios, ni en las mismas proporciones, por lo que los aportes necesarios o las ganancias resultantes van a ser difíciles de manejar en el conjunto. Serían gastos de la sociedad o ingresos de la sociedad, pero en la que sólo participan algunos. Además para quienes realicen esas actividades conjuntas uno de los objetivos es mejorar sus ingresos o disminuir sus gastos, y si bien como socios aportan sus cuotas sociales no creo que los 10 ó 15 que hagan cosas en común estén motivados para entregar sus ganancias en la Asociación, compartiéndolas con los otros que no participaron y a lo mejor ni siquiera tienen al día las cuotas.

Para que puedan ir pensando en otras posibilidades complementarias, sin abandonar el marco que ya les otorgaría la Asociación Civil que acordaron, envió una copia de un Convenio Asociativo de Cooperación Mutua de un grupo apícola, algo muy simple de hacer. Seguramente habría otras figuras que podrían adecuarse en mayor o menor medida a las necesidades que uds. buscan atender grupalmente.

b) Comentarios acerca del Convenio de Colaboración Mutua, apicultores de Reconquista

Mis comentarios referidos al grupo "Convenio de Colaboración Mutua" son simplemente para señalar algunos aspectos que podría ser que no hubieran sido en su momento conversados con el asesor legal.

El "convenio" se adapta a lo que establecido por la Ley 22.903, de 1983 como "Contratos de Colaboración Empresaria", y dentro de los mismos a lo que se define como "Agropecuario de Colaboración Empresaria" (ACE): cuyas características generales son los siguientes:

no son sociedades, sino entidades constituídas a través de un contrato que debe inscribirse en el Registro Público de comercio, lo mismo que la designación del representante. Las ventajas de su accionar recaen directamente en cada uno de sus miembros.

La agrupación no ejerce la dirección de las actividades individuales de sus miembros, que en ese aspecto no están subordinados a la misma.

Tienen sentido mutualista, ya que no tiene fines de lucro, y su finalidad es organizar en común para aprovechar bienes o servicios que faciliten algún aspecto de la actividad empresarial de los participantes: en este caso la extracción de la miel, una actividad complementaria de la producción de sus integrantes, para la que crean una "estructura complementaria".

La responsabilidad de los socios es solidaria entre sí, e ilimitada ante terceros.

Sólo pueden prestar servicios a terceros eventualmente, y por decisión unánime de los socios; los acuerdos deben ser todos por unanimidad, salvo que en el contrato se fijen otros criterios, como, por ejemplo, para incluir a nuevos socios.

El plazo de constitución aunque es razonable, no puede exceder a los 10 años, pero puede disolverse por decisión de los participantes; porque el número de participantes se reduce a uno solo; por fallecimiento, quiebra, etc. de algunos de los participantes, aunque si el resto lo desea esto no implica rescisión del contrato.

La dirección está a cargo de una o más personas, que actúan como administradores o representantes de la asociación.

Los socios integran un “fondo común operativo” y sobre éste y los bienes de la agrupación se establece un condominio indiviso, que no puede ser afectado por los acreedores individuales de los asociados.

Por las obligaciones que los representantes asuman en nombre de la agrupación, sus participantes responden solidaria e ilimitadamente hacia terceros; éstos previamente deben accionar legalmente contra la administración.

Los impuestos de la actividad de la sociedad los paga cada uno de sus socios, de acuerdo a las rentas obtenidas, debiendo liquidarse individualmente de acuerdo a lo que fije la Ley. Es decir que tributan “en cabeza de sus componentes”, y cada uno debe tener su propia contabilidad.

El régimen previsional también debe ser contemplado individualmente por cada uno de los socios, en el caso de que la sociedad actúe como empleadora en que deberán atender los compromisos con el empleado.

c) "Las Asociaciones Agropecuarias. Algunas preguntas, ideas y ejemplos".

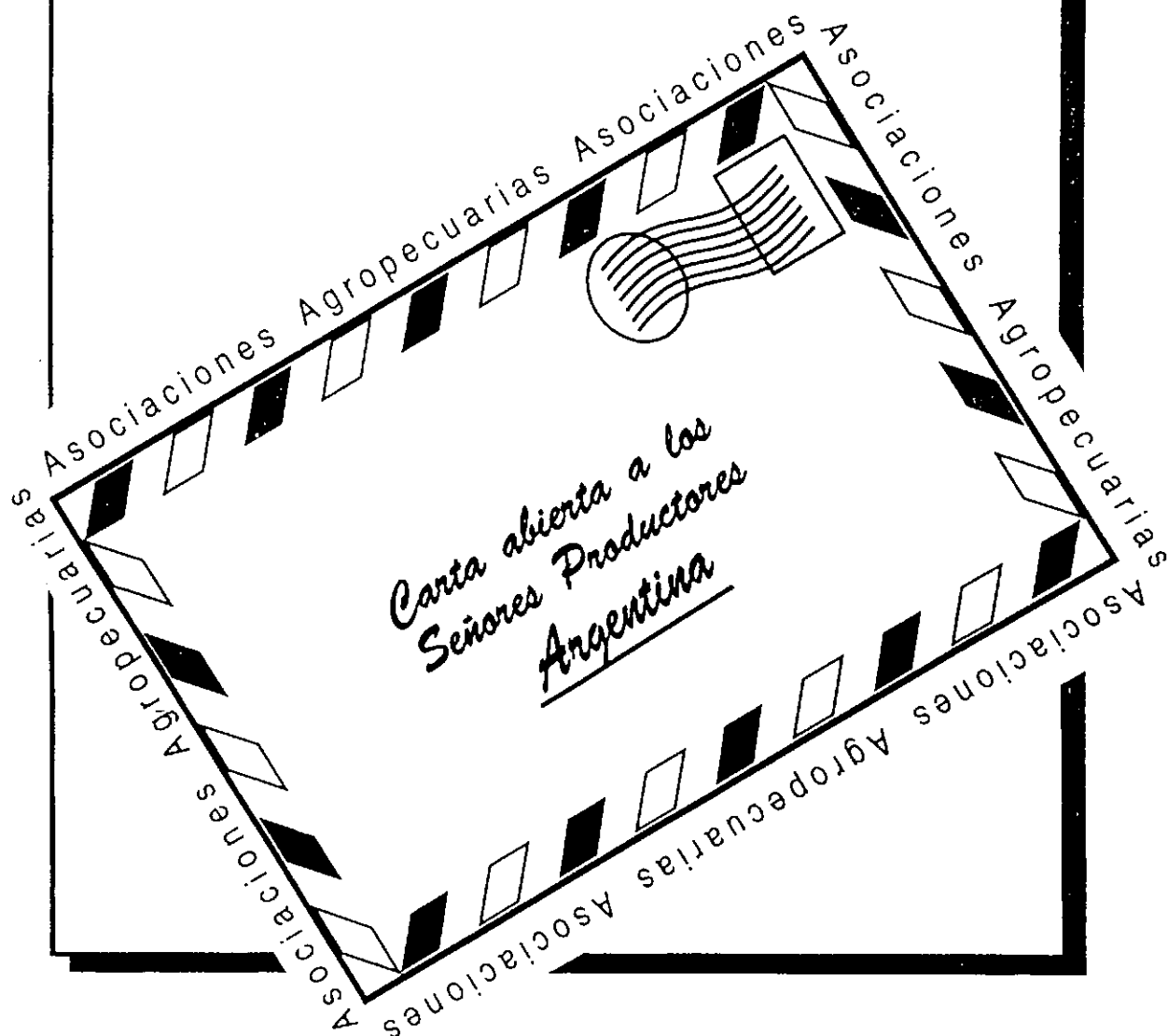
Por considerar que el material en su momento elaborado por los responsables de asociativismo de la Coordinación Nacional del Programa "Cambio Rural" del INTA podían permitir aclarar algunos de los temas tratados en el taller realizado en Monte Caseros, aportando elementos de juicio ordenados, se les envió fotocopias de esta publicación a la Agencia de Extensión Rural del INTA de Monte Caseros, y también a la Municipalidad del lugar.

d) "Formas Asociativas para la Empresa Agropecuaria. Aspectos Impositivos y Legales"

Por las razones expuestas en c) se les hizo llegar a técnicos de la Agencia de Extensión Rural del INTA de Monte Caseros y de la Municipalidad de dicho lugar esta publicación, que trata de dar respuesta con mayor precisión a los interrogantes que se efectúan los grupos que avanzaron en la definición de sus objetivos y buscan formalizar los instrumentos para lograrlo. En este caso se trata del Documento de Trabajo N°13, de Mayo de 1994, elaborado por la Unidad de Coordinación del "Programa Federal de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria" (Cambio Rural).

Las Asociaciones Agropecuarias

Algunas preguntas, ideas y ejemplos.



Estimados Señores Productores:

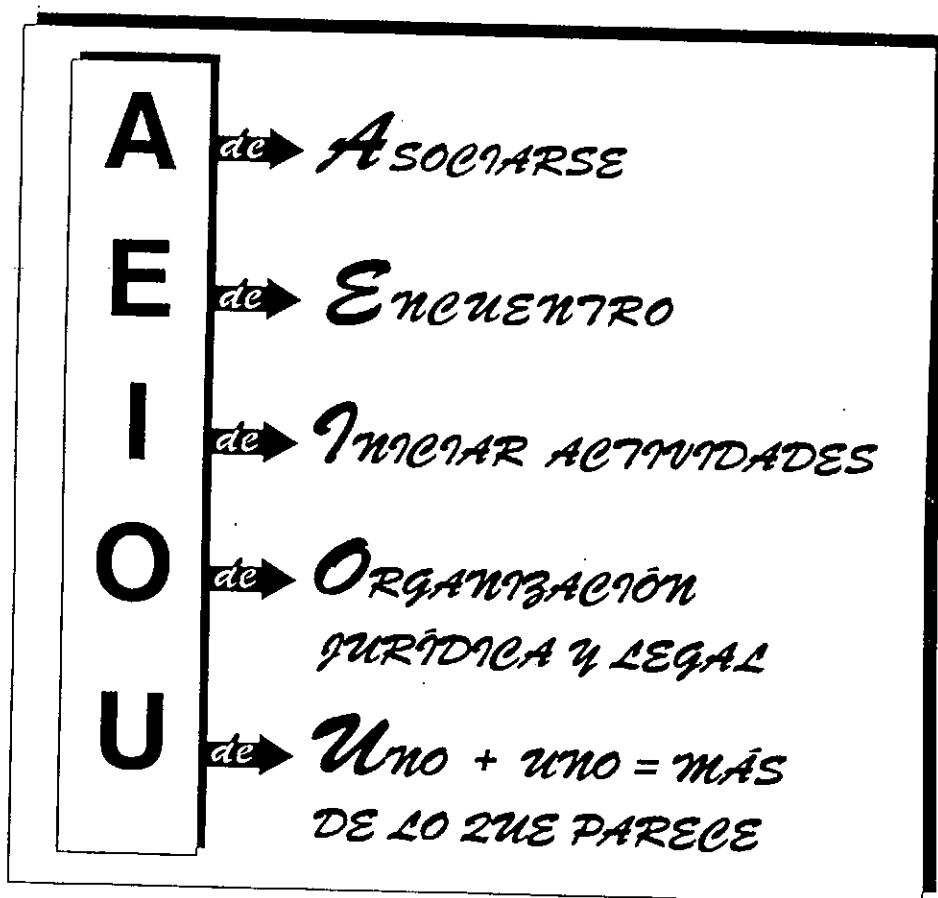
Nos es grato comunicarles que por intermedio de la presente les acercaremos algunos datos en relación con las necesidades de los productores que se asocian con fines productivos para mejorar su situación.

Si nos acompañan vamos a contarles lo que se ha averiguado y sacado en limpio sobre las asociaciones agropecuarias con fines productivos.

Pero... ¡un momento! No nos referimos solamente a las cooperativas, que ustedes tan bien conocen, sino que vamos a hablarles en especial de formas más chicas, más sencillas y puede ser que en un comienzo más de entrecasa, en muchos casos surgidas de grupos de vecinos y amigos.

Les queremos contar que hay muchos tipos de asociaciones, y que se pueden dedicar a una variedad de actividades. Aquí conocerán algunas de estas alternativas, así como ciertos elementos básicos, necesarios para formar un grupo con fines productivos.

A lo largo de estas páginas les hablaremos sobre 5 aspectos de las asociaciones, que hemos llamado las "5 vocales de las asociaciones agropecuarias":



A

de

ASOCIARSE

¿Para qué asociarse?

Es posible asociarse para diferentes actividades.

Por ejemplo para compartir maquinarias y herramientas.

Para comercializar productos.

Para llevar la contabilidad.

Para electrificación y telefonía rural.

Para adquirir máquinas nuevas de alto rendimiento y uso preferentemente estacional.

Para la cría en conjunto de aves, cerdos, conejos u otros animales.

Para compartir campos de cría, recría y/o invernada.

Para establecer un sistema de seguro mutual (por ejemplo para los casos de pérdidas por inundaciones)

Para la compra de animales o insumos en grupo.

(Así se paga a precios mayoristas y hasta se puede contratar un técnico para que brinde asesoramiento)

Para incorporar mejoramiento genético de los rodeos.

Para...

Para cosas tan variadas y tantas como a uno se le ocurran.

Como puede verse, la lista anterior es incompleta. Muy incompleta.

Ello se debe a que las posibilidades son infinitas.

No todos los productores tienen las mismas necesidades. Al agruparse buscan dar respuesta a esos requerimientos diferentes, dando lugar a la diversidad de asociaciones que existen.

Es por eso que **cada caso es distinto.**

Al pensar en la posibilidad de asociarse vale la pena tener en cuenta:

- Aquellas actividades que requieren una inversión que no se puede afrontar en forma individual.
- Alguna idea o un proyecto con el que uno siempre soñó y creyó que nunca se podría convertir en realidad.
- Cosas que uno siente que no podría encarar solo porque son difíciles o costosas.
- Lo que se comentó alguna vez con la familia, los amigos o los vecinos, y no quedó más que en palabras.

¿Cuáles son las ventajas de asociarse?

"Gracias a la sociedad nosotros podemos llegar a tener herramientas, porque con 30 ha. mucho no se puede hacer. Nosotros somos socios de la mitad de las maquinarias y gracias a ello hemos mejorado nuestra capacidad productiva. Para el colono chico, como nosotros, ésta es una muy buena idea."

(Las palabras corresponden a un miembro de una asociación de Campo Riveri, en la provincia de Santa Fe.)

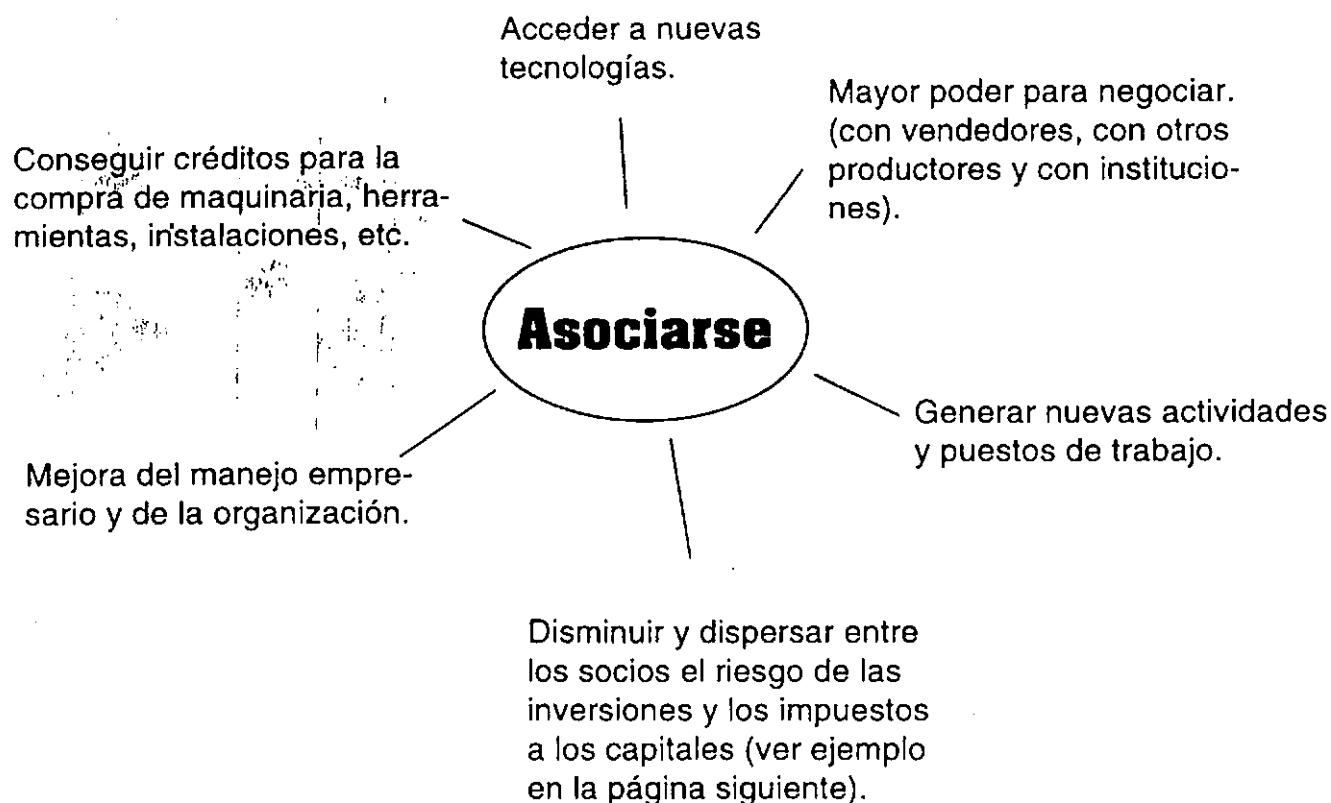


Digamos que la principal ventaja de asociarse con fines productivos consiste en **potenciar los recursos económicos y de mano de obra existentes, a la vez que redimensionarse en superficie, trabajo y capital.**

Miembros de una asociación que comparte maquinarias en Freyre, provincia de Córdoba, expresaron:

"Las agrupaciones (de Freyre) nacieron por necesidad. Cuando empezamos no estábamos en una situación floreciente pero ahora estamos mejor. Son similares a las cooperativas (...) pero son una cosa chica, fácil de manejar, no dependen de una organización con funcionarios y tienen menores costos..."

El gráfico muestra cuáles son algunas de las ventajas de asociarse entre productores



Ejemplo:

Comparando los costos por hectárea trabajada con maquinaria individual y adquirida en forma asociada.*

1. Un Productor

trabaja anualmente 580 ha. con un equipo de labranza pesada.

2. Un equipo de labranza pesada

constituido por tractor de 140 HP, rastra doble acción de 44 discos y un cincel de 11 púas, tiene los siguientes **costos fijos**:

Inversión inicial: U\$S 43985.

Amortizaciones (uso + envejecimiento): U\$S1504 por año.

Intereses (por créditos): U\$S 2170 por año.

Costos variables:

Gastos de mantenimiento y reparaciones: U\$S 1258 por año.

Gasol: U\$S 1571 por año.

Sueldo tractorista: U\$S 605 por año.

3. Si el productor adquiere este equipo en forma individual,

tendrá un costo promedio de **U\$S 12,26 por hectárea trabajada**. (O bien 51,08 litros de gasoil por hectárea)

4. Si el productor solicita los servicios de un contratista,

deberá abonar a razón de **U\$S 10,44 por hectárea trabajada** (o bien 43,48 litros de gasoil)

5. Si el productor se asocia

con cuatro productores que tengan superficies cultivadas similares, y adquieren el equipo entre los cinco, **los costos fijos se reparten entre todos**. De esta forma pueden comprar un equipo de mayor envergadura: un tractor de 160 HP, una rastra doble acción de 52 discos y un cincel de 11 púas.

Terminarán teniendo un costo de **U\$S 9,35 por hectárea trabajada** (o 38,97 litros de gasoil).

En síntesis:

Con equipo individual

U\$S 12,26 por ha.

Con Contratista

U\$S 10,44 por ha.

Comprando entre cinco socios

U\$S 9,35 por ha.

*Datos correspondientes a diciembre de 1993.

¿Cómo iniciar una actividad en forma asociada?

Para algunos productores asociarse puede ser una verdadera alternativa para no quedar al margen de la actividad agropecuaria. Pero, según cuenta la experiencia, no existen recetas que garanticen llegar a buenos resultados.

Fundadores de una asociación de Campo Riveri, provincia de Santa Fe, comentaron:

"El hecho de reunirse y discutir los temas, motiva a que surjan ideas para dar soluciones... La gente que acude a observar la experiencia es, generalmente, aquella que tiene interés en repetirla. Muchos vienen en busca de la fórmula, pero no existe una receta."

¿Qué hacer entonces?

- Los vecinos y los productores agrupados pueden discutirlo.
- Hablarlo con la familia y con los amigos es una de las mejores formas de sacar cosas en limpio.
- Así, de a poco pueden ir surgiendo aquellas actividades que se consideren más adecuadas para ser realizadas en conjunto.

En la lista de ejemplos de la página 4 hay algunas opciones que pueden servir como guía.

En todo caso, es posible formularse algunas preguntas:

¿Qué actividades de las que allí figuran nos vendrían bien?

¿Cuáles que no aparecen en la lista serían más adecuadas para nuestras necesidades?

Aquí podemos anotar las actividades grupales que se nos vayan ocurriendo.

Lo que viene a continuación se refiere a la tarea grupal que hace falta para llevar adelante un proyecto de asociación.

E

de

ENCUENTRO

El trabajo de un grupo

"La máquina es el instrumento que nos juntó, pero lo importante es la amistad que se creó."

(de un grupo que comparte maquinaria en Campo Riveri, provincia de Santa Fe).

Las principales herramientas con que se cuenta para llevar adelante proyectos de asociación, es la participación y el intercambio en grupos de productores. Se trata de hacer buenas migas, afianzar las relaciones y consolidar la confianza mutua.

El grupo es el lugar de resolución de problemas por excelencia. Allí se debate, se discute, se propone.

"En general no hay problemas entre los socios ya que se apela a la buena voluntad de los mismos para resolverlos. Cuando surgieron algunos inconvenientes, se realizaron reuniones de discusión para solucionarlos."

(de una agrupación en Freyre, provincia de Córdoba)

Estos grupos de trabajo, a los que hacemos referencia, no siempre surgen espontáneamente: requieren esfuerzo y dedicación.

Además, para que sean efectivos, deben ser **grupos organizados**.

¿Qué esperamos de nuestro grupo?

Ante todo ha de ser un grupo en el que **todos puedan participar** (incluidos los miembros de las familias).

Es importante llegar a plantear **necesidades en común**.

Lo ideal es **compartir entre todos las inquietudes y las dudas**.

Ser capaces de **escuchar los criterios y las opiniones de cada participante**.

Es necesario

fijar objetivos posibles y cumplirlos (dentro

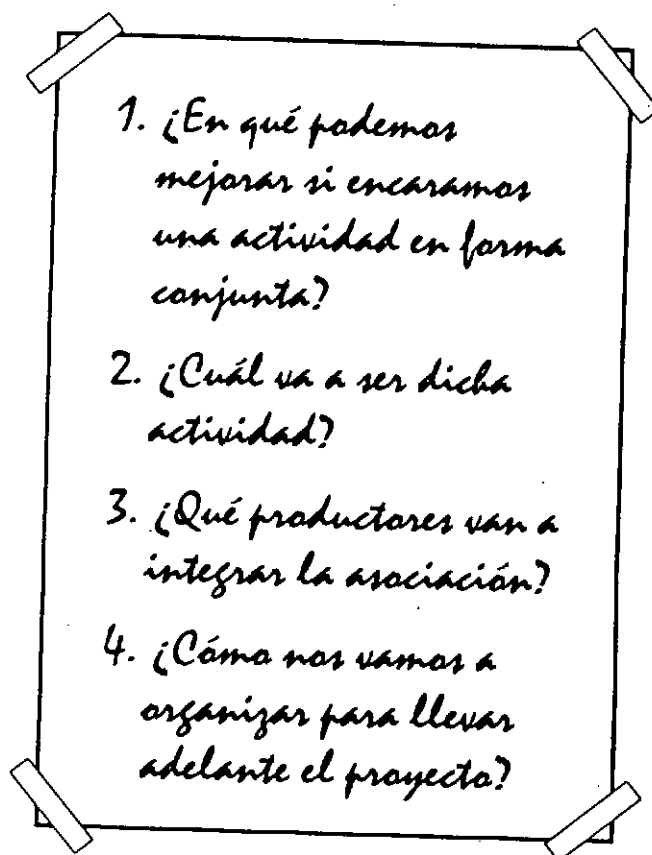
de las reuniones y

fuera de ellas).

Conviene encontrar métodos para la **solución de conflictos** y para la **toma democrática de decisiones**.



Se pueden tomar como base 4 preguntas para discutir en grupo:

- 
1. *¿En qué podemos mejorar si encaramos una actividad en forma conjunta?*
 2. *¿Cuál va a ser dicha actividad?*
 3. *¿Qué productores van a integrar la asociación?*
 4. *¿Cómo nos vamos a organizar para llevar adelante el proyecto?*

Desde ya que las respuestas no surgen en orden. El asunto se va resolviendo a medida que avanzan las conversaciones. Así, hasta ponerse de acuerdo y estar en condiciones de comenzar con las actividades, pueden ser necesarias varias reuniones con muchas idas y venidas, con encuentros y desencuentros, con discusiones y diferencias de criterio.

Varios grupos consultados coincidieron en que una de las primeras tareas grupales fue la redacción de un **estatuto o reglamento**, en donde se consideraron todas las reglas de funcionamiento de la sociedad.

I

de

INICIAR ACTIVIDADES

¿Cómo hacer un estatuto o reglamento?

Como veníamos diciendo, hacer un reglamento o estatuto por escrito puede ser una primera actividad encarada en forma grupal.

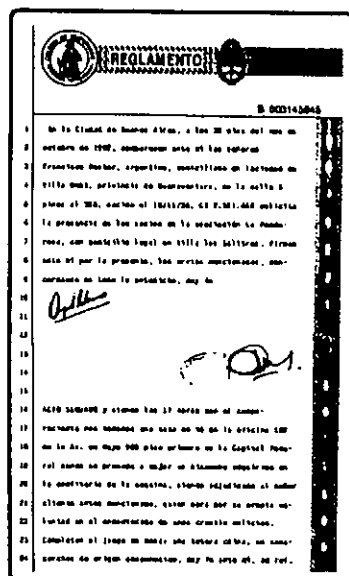
Muchos grupos consideran que esta tarea es algo puramente formal, como un trámite burocrático.

Pero un reglamento efectivo es mucho más que eso, sobre todo si se lo entiende como un trabajo de equipo, en la cual todos puedan vertir sus opiniones sobre los distintos aspectos que se contemplan.

¿Y cuáles son las cosas que conviene reglamentar?

Hay quienes comienzan la tarea tomando como referencia el estatuto de una asociación que ya está en funcionamiento. No es mala idea. Parece resolver muchos problemas, pero a la hora de llevarlo a la práctica puede no ajustarse a las necesidades propias del grupo.

El arte está en tomarlo como base para que surjan las cuestiones que se van a reglamentar y cómo se lo va a hacer.



En la página siguiente podrán ver algunos aspectos que pueden considerarse a la hora de confeccionar un reglamento. El punteo surgió del estudio de una cantidad de estatutos correspondientes sólo a **asociaciones que comparten maquinaria**.

Por eso, no pretende ser más que un modelo general.

1. Identificación de la Sociedad

- ¿Qué forma jurídica vamos a adoptar?
- ¿Cuál va a ser nuestra sede legal?
- ¿Quién va a actuar como administrador o representante de la sociedad?

2. Identificación de los Socios

- Nombres y direcciones.
- Formas en que se van a realizar las incorporaciones de nuevos socios.
- ¿Cómo se va a hacer cuando alguien decida retirarse?
- Porcentaje de participación de cada socio en el capital de la sociedad.
- Número máximo y número mínimo de miembros.
- ¿Se va a poner como límite una cantidad máxima de superficie que tengan quienes deseen asociarse?
- ¿Se van a poner restricciones de acuerdo a la cantidad y tipos de producción?
- ¿Se van a poner límites de acuerdo a las distancias entre los predios?

3. Identificación de la maquinaria

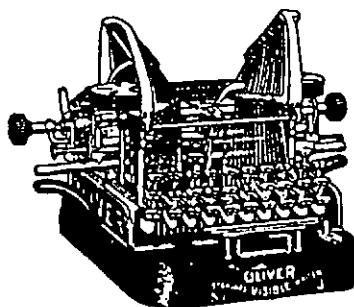
- Número de máquinas por tipo.
- Fecha y forma de adquisición (nueva / usada).
- Costo y forma de pago.
- Forma de amortización.
- Forma de venta o cambio.
- Forma de adquisición de maquinarias en el futuro.
- Forma de elaboración de una ficha técnica de cada equipo para registrar mantenimiento, reparaciones y control de eficiencia.

4. Identificación de los operarios

- Responsable de cada máquina.
- Operadores de cada máquina.
- Forma de retribución a los operadores (cuando corresponda).
- Funciones de un administrador, de un asesor técnico, de un asesor contable, del responsable y de los operadores.
- Forma de contratación (cuando corresponda).
- Forma de despido.

5. Uso de la maquinaria

- Establecimiento de los turnos y formas de aviso.
- Formas de reordenar los turnos.
- Establecimiento de prioridades.
- Establecer si habrá limitaciones (por actividad, superficie, radio de acción, relación contractual).
- Forma de traslado y entrega de la maquinaria.
- Establecer si se harán trabajos para terceros.
- Cálculo de la tarifa para socios y para terceros.
- Forma de pago y unidad de medida de los mismos.
- Formas de castigo al incumplimiento de alguno de estos aspectos.



6. Mantenimiento

- Fijación de un lugar para guardar la maquinaria.
- Fijación de un lugar para reparar la maquinaria.
- Forma de pago de las reparaciones.
- Formación de un fondo común para reparación y reposición (forma y monto que tendrá).
- Formas de castigo al mal uso.

7. Manejo y organización

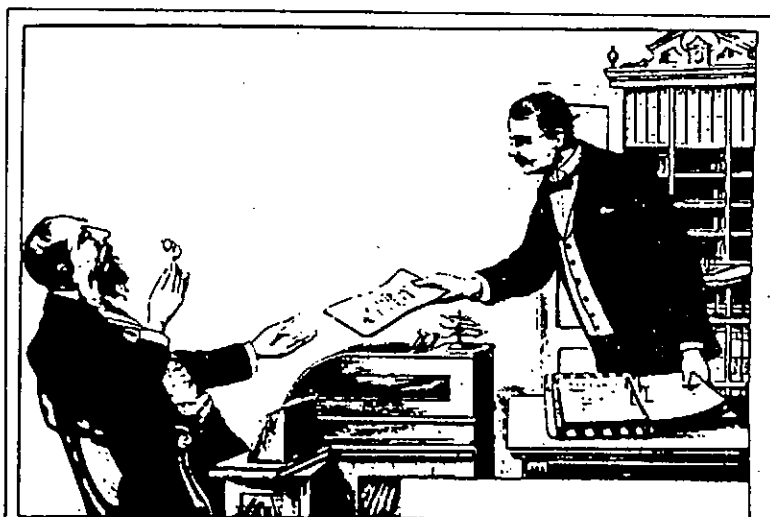
- Periodicidad de las reuniones.
- Forma de dirimir conflictos.
- Forma de compra de insumos.
- Forma de contabilidad y rendición de cuentas.
- ¿Qué seguros se van a contratar?
- Creación de un fondo común: unidad de medida y forma de pago.
- Mecanismos para la toma de decisiones.

¿Cómo trabajar el reglamento en el grupo?

Cada grupo podrá hacer un punteo similar al anterior.

Este paso constituye una base sobre la cual discutir la redacción del reglamento operativo.

De acuerdo a la actividad que se proyecta emprender y a los criterios que se apliquen, muchos de los ítems pueden ser iguales o parecidos, pero otros serán completamente distintos.



Miembros de una asociación estudiando un estatuto.

Por otra parte, los grupos toman decisiones distintas en lo que respecta a cada uno de estos aspectos. A continuación se presentan algunos ejemplos.

Cuando se trata de **maquinaria compartida**, uno de los puntos que da lugar a mayor variedad de soluciones es el referido a la administración de los turnos para el uso de las máquinas.

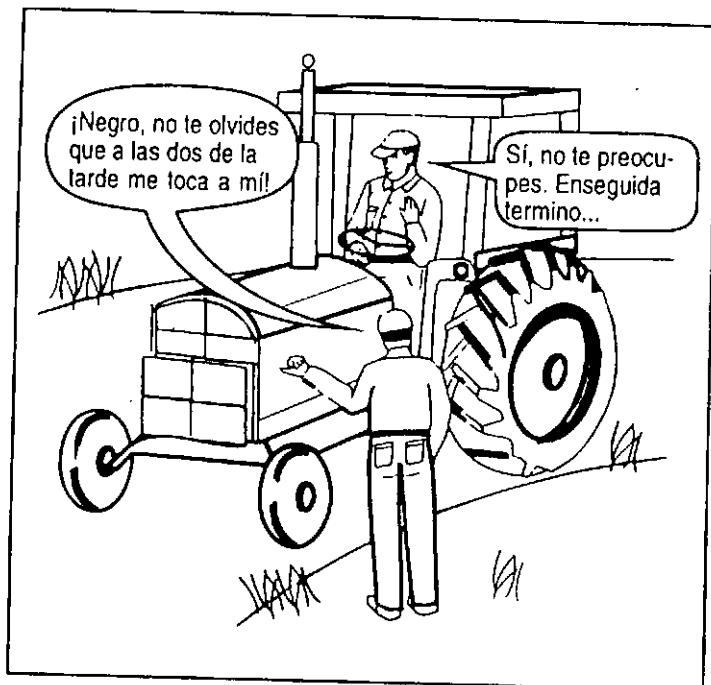
Así, hay quienes resuelven hacer planillas en las que los socios se van anotando por orden de llegada. Sólo puede cambiarse un turno si al que le toca se lo cede al siguiente, por acuerdo entre ambos.

También están los que ponen salvedades, como ser que *"los turnos sufrirán alteración solamente en el caso que signifique traslados entre puntos distantes. Con el propósito de obtener menores costos se le permitirá al encargado del equipo organizar el recorrido a los efectos de evitar traslados innecesarios, contando además para ello con un equipo de comunicación radial."*

También se suelen establecer límites máximos para la superficie a trabajar en cada turno. Por ejemplo no más 25 hectáreas para una rotoenfardadora.

A veces se toman en cuenta para las prioridades, el estado del cultivo o de los forrajes a trabajar, de común acuerdo o según lo establecido por un asesor.

Y por último es habitual la prioridad de los socios frente al trabajo para terceros.



En lo que respecta al **manejo financiero**, algunos reglamentos estipulan la creación de un **fondo común para las reparaciones**. En caso de no existir esa reserva, el costo de las reparaciones se suele prorratar entre los socios.

También son diferentes la **forma y el plazo de pago de un trabajo realizado con la maquinaria**. En algunas asociaciones se paga el trabajo 30 días después de realizado, coincidiendo con la paga a los operarios contratados.

Es importante determinar cómo se van a calcular las tarifas para trabajos a terceras personas. Es habitual ponerse de acuerdo en las unidades que se van a utilizar y en los valores que se toman como referencia. Para una rotoenfardadora, por ejemplo, se puede expresar en kg. de novillo por rollo o en litros de gasoil. Uno de los reglamentos estudiados dice: ***"El kg. de novillo es el promedio de la última semana anterior al vencimiento de la factura, del precio del Mercado de Liniers de un novillo de 400 kg..."***

Si se contrata personal, también se suelen estipular sus salarios en litros de gasoil u otra unidad que se convenga.

La relación del personal con los socios ha sido considerada en ciertos estatutos. Algunos especifican que si el maquinista precisa ayuda, el miembro de la agrupación para quien está haciendo el trabajo debe colaborar. Por ejemplo: ***"en caso de divergencias entre el socio y el maquinista deberán dirigirse a la Junta Ejecutiva para la solución del problema"***; o bien ***"Cada asociado se encargará de dar el alimento correspondiente en el horario en que el empleado se encuentre en su propiedad. El movimiento de los rollos correrá por cuenta de cada dueño y no del maquinista"***.

Para otras sociedades, por el contrario, ***"los gastos de comida estarán a cargo del personal. Reconociéndole el valor de 0,5 kg. por el uso de movilidad propia y 0,4 kg. por el uso de la camioneta en los casos que tenga que rastrillar."***

Estas no son más que muestras para que vean que con cada aspecto se puede ir cada vez hilando más fino. En cualquier caso, al redactar el estatuto conviene tener en cuenta su funcionalidad, es decir que sirva para resolver los problemas que pudieran presentarse y no para agregar trabas.

Vale la pena citar al miembro de una asociación en la provincia de Santa Fe, quien refiriéndose a su reglamento dijo: *"es para reírse una hora seguida, porque existen montones de trabas. Está archivado y no creo que se haya sacado una vez a tomar aire."*

No sería mala idea reflexionar sobre esto último y pensar si necesariamente esto tiene que ser así.

La pregunta podría ser: **¿Cuál es el lugar que debe ocupar el reglamento en el funcionamiento de una asociación?**

A su vez, en sus inicios, la misma agrupación antes citada, solicitó consejo sobre el tema a un licenciado en cooperativismo, quien respondió: *"si quieren hacer un reglamento siéntense, analícenlo y háganlo ustedes mismos, cualquier cosa que yo les diga no les va a servir."* Categórico, ¿no es cierto?



Hombre pensando cómo hacer un reglamento.

O

de

ORGANIZACIÓN
JURÍDICA Y LEGAL

¿Ser o no ser una Sociedad de Hecho?

Una buena cantidad de asociaciones operan como **sociedades de hecho**, es decir sin contrato escrito y no regularmente constituidas (descontando que posean o no un reglamento de funcionamiento interno como los descriptos en el capítulo anterior).

La **sociedad de hecho** es la forma jurídica más precaria que, si bien no lleva trámites que pueden resultar engorrosos, a la larga termina por traer inconvenientes.

Muchos grupos asociados de hecho tienen problemas a la hora de conseguir créditos, de tramitar seguros y de celebrar ciertos contratos.

Una **sociedad de hecho** se puede desintegrar con mucha facilidad, con sólo pedirlo uno de sus socios.

En una **sociedad de hecho** un socio compromete al resto si contrae una obligación en nombre de todos (ello se debe a que legalmente no hay un representante constituido).

Por eso, en una **sociedad de hecho** pueden verse afectados -en caso de conflicto- bienes tanto de la sociedad como también del patrimonio personal de los miembros (un camión, una casa, etc.)

Registrando la asociación bajo alguna forma jurídica distinta de una sociedad de hecho, se evitan muchos de estos problemas.

¿Qué forma jurídica vamos a adoptar?

En este tema conviene consultar con un especialista que brinde asesoramiento acerca de la forma jurídica más apropiada para la actividad a desarrollar y las necesidades del grupo.

Aquí vamos a limitarnos sólo a algunos tipos de sociedades que están contemplados legalmente y que pueden adaptarse a las siguientes situaciones:

Situación A

Productores que se agrupan para abarcar **todas las fases** de una actividad.

Por ejemplo la compra en conjunto de animales, el alquiler de un campo para la crianza, la alimentación y la venta de los mismos.

En estos casos se podría conformar una sociedad con fines de lucro con la opción de operar en el mercado.

Una de las figuras jurídicas posibles es la **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)**.

Situación B

Productores que se agrupan con el fin de ayudarse mutuamente en **algunas de las etapas** de su producción.

Por ejemplo la compra conjunta de maquinarias o la tenencia en común de un tambo.

Existe dos formas jurídicas diferentes que encuadran muy bien en algunos de estos casos. Son las conocidas como **Agrupaciones de Colaboración y Unión Transitoria de Empresas**.

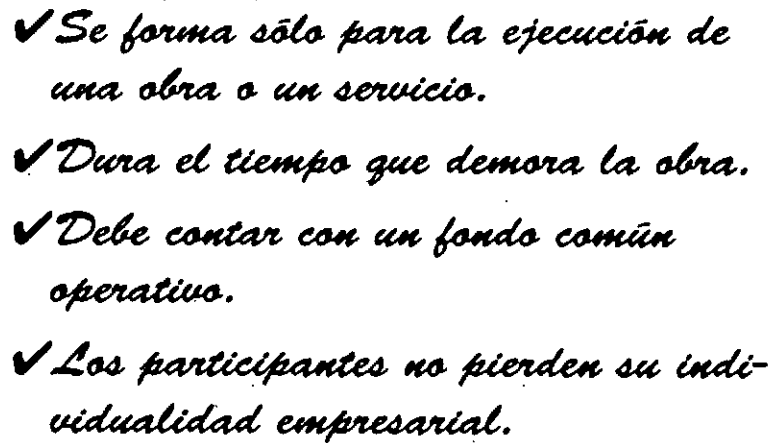
Algunas características de la Sociedad de Responsabilidad Limitada

- ✓ *El capital se divide en cuotas.*
- ✓ *Las cuotas sociales son transmisibles y cada una da derecho a un voto.*
- ✓ *Los socios responden limitándose sólo al capital que comprometen en la sociedad (a diferencia de una sociedad de hecho, en la que comprometen todo su capital).*
- ✓ *Puede prestar servicios a terceros.*

Algunas características de la Agrupación de Colaboración

- ✓ *Su sentido es mutualista.*
- ✓ *Se establece como una organización para aprovechar bienes y servicios en común. Por ejemplo la compra de tecnología o la contratación de mano de obra y asistencia técnica.*
- ✓ *Los participantes no pierden su individualidad empresarial.*
- ✓ *No presta servicios a terceros.*

Algunas características de la Unión Transitoria de Empresas

- 
- ✓ *Se forma sólo para la ejecución de una obra o un servicio.*
 - ✓ *Dura el tiempo que demora la obra.*
 - ✓ *Debe contar con un fondo común operativo.*
 - ✓ *Los participantes no pierden su individualidad empresarial.*

U

de

*Uno + uno = más
de lo que parece*

Existen entonces, estas dos grandes opciones:

1. Cambiar y adaptarse a las necesidades.

Por ejemplo modificar la actividad para la cual fue creado el grupo.

Inventar nuevas actividades para diversificarse.

Encarar las tareas de una nueva forma, acorde con lo que el medio impone.

2. Trabajar activamente en cosas que modifiquen el entorno, o las relaciones habituales del grupo.

Por ejemplo actuar sobre el lugar en que se vive: mejorar los caminos, tendido o ampliación de la red eléctrica, trabajos comunitarios, participación en obras públicas autogestionadas, creación de nuevas relaciones con otros productores o asociaciones vecinas, etc.

Otra vez se trata de situaciones ante las cuales, las salidas posibles son muy diversas y dependen en gran medida de aprovechar el potencial creativo de los integrantes del grupo.

En lo que respecta a las respuestas del recuadro 1 (**Cambiar y adaptarse a las necesidades**), el asunto consiste en encontrar soluciones pensando: si el problema es tal o cual, ¿qué podemos hacer nosotros, no para cambiarlo y que deje de existir, sino para enfrentarlo y seguir adelante?

Las posibilidades de los grupos

Las asociaciones con el tiempo van cambiando. En muchos casos los socios se van dando cuenta de estas transformaciones y de las infinitas posibilidades de tener un grupo constituido. Basta citar las palabras del miembro de una agrupación en la provincia de Santa Fe:

"Un grupo como el nuestro da para tantas cosas, y nosotros no lo explotamos debidamente."

Un grupo de socios nunca está aislado del resto del mundo. Los continuos cambios políticos, sociales y económicos le plantean nuevas situaciones y problemas, en forma permanente. Desde dificultades para conseguir un crédito, pasando por la creación de nuevos impuestos o bien la urgencia de solventar la falta de trabajo en determinada época del año, valgan a modo de ejemplo.

Ninguna agrupación funciona en forma solitaria. Los contactos con el entorno se basan en las relaciones individuales de sus miembros, la participación en otras asociaciones (por ej. en una cooperativa), o bien la forma en que le afectan las decisiones políticas y económicas regionales, provinciales y nacionales.

Digamos que el grupo está expuesto a un rango muy amplio de desafíos y problemas. Pero a la vez, **todo ese contacto con el resto del mundo, le abre una buena cantidad de posibilidades para adaptarse y cambiar, o bien para actuar y modificar una pequeña porción de su entorno.**

PROGRAMA CAMBIO RURAL
Area de Trabajo en
Formas Asociativas

Formas Asociativas para la Empresa Agropecuaria Aspectos Legales e Impositivos

Junio 1994

Este documento fue elaborado por la Dra. Susana Formento del Departamento de Economía de la Facultad de Agronomía (UBA) y el Dr. José Luis Eguía, asesor de empresas agropecuarias, a solicitud del Area de Trabajo en Formas Asociativas de la Unidad de Coordinación del Programa Cambio Rural. El mismo se basa en el trabajo "Formas Asociativas para la Empresa Agropecuaria" (1993), realizado por los mismos autores en el marco del convenio entre el Instituto de Economía y Sociología Rural del INTA y el PROCAPLAN/FAO.

INDICE

Aspectos legales.	1
Consideraciones a tener en cuenta al momento de elegir la figura jurídica.....	1
Características de las formas asociativas.....	6
Aspectos impositivos.....	8
Análisis de los casos.....	14

ASPECTOS LEGALES

Después de la Segunda Guerra Mundial, la complejidad de ciertos negocios, el advenimiento de la actividad transnacional de las empresas, así como la utilización de sofisticadas tecnologías, requirió otras formas de inversiones, hasta entonces desconocidas y difíciles de enfrentar en forma individual.

Como respuesta a esas exigencias, las grandes empresas, se unen o integran, acudiendo a agrupaciones para el desarrollo de determinados negocios; luego, los pequeños y medianos empresarios, deseosos de mejorar su competitividad e incrementar sus niveles de rentabilidad, también aunan sus esfuerzos sin perder individualidad empresarial.

La actividad agropecuaria no es ajena al fenómeno antes mencionado y se advierte la tendencia de emprendimientos en común de pequeños y medianos productores, que van desde la adquisición de tecnología hasta formas de comercialización en común.

Estas nuevas empresas entendiendo por tal a toda organización de Capital, Trabajo y Tecnología, destinada a la producción de Bienes y Servicios, -esto es una entidad de producción económica-, necesitan de una cobertura o técnica jurídica.

Algunas de esas técnicas jurídicas, de acuerdo a nuestro Derecho Positivo, son: las formas **Societarias** y las **Asociativas**.

Estos productores, cualquiera sea el objetivo u objeto que persigan con ese emprendimiento en común, podrán elegir como soporte jurídico, cualquiera de las sociedades tipificadas en la Ley 19550, que van desde una Sociedad de Hecho, hasta las Sociedades Anónimas, o las formas contractuales, también contempladas en la misma Ley - Contratos de Colaboración Empresarial- o bien otras formas asociativas más complejas como "La Cooperativa", regulada por la Ley 20337, y de uso tan frecuente en el medio agrario.

A continuación, se hará una breve des-

cripción de cada una de las formas mencionadas, partiendo de la distinción entre Asociación y Sociedad.

Asociación

Agrupamiento que persigue un fin común.

Sociedad

Agrupamiento asociativo con fines de lucro.

Asociación, es el género, y dentro de ese género se encuentran varias especies entre las que podemos mencionar a las Asociaciones sin fin de lucro, las Mutuales, las Cooperativas y las **Sociedades**.

Las sociedades se clasifican en Civiles y Comerciales, estas últimas reguladas por la Ley 19550.

Hay **Sociedad Comercial** cuando dos o más personas, en forma organizada y conforme a uno de los tipos previsto en la ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas.

Las Sociedades, son sujetos de derecho, con ellas se crea una persona distinta a la de los integrantes, los bienes no pertenecen a ninguno de sus miembros, sino a la sociedad-persona jurídica-. Tienen patrimonio propio.

Están regularmente constituidas desde el momento en que se inscriben en el Registro Público de comercio, o su equivalente.

La Ley ofrece una amplia gama de opciones, y todas y cada una de ellas pueden ser adoptadas para la actividad agropecuaria ya que hasta el momento no existe una forma jurídica especial para "La Empresa Agropecuaria".

CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA EN EL MOMENTO DE ELEGIR LA FIGURA JURIDICA:

Sociedad de Hecho

La Ley 19550 contempla a estas socieda-

des, sin contrato escrito y de actividad comercial y a las comúnmente llamadas irregulares (no regularmente constituidas).

- Tienen personalidad jurídica precaria, ya que pueden ser disueltas en cualquier momento a pedido de cualquier socio.

- Pueden ser probadas por cualquier medio.

- La responsabilidad de los socios; es directa, ilimitada y solidaria por las operaciones sociales.

- La sociedad puede ser representada por cualquiera de los socios y así éste obligarla con sus actos.

- Inoponibilidad de la Sociedad a terceros y en las relaciones entre socios.

- La sociedad puede ejercer los derechos emergentes de los contratos celebrados.

- Cualquiera de los socios pueden pedir su regularización adoptando uno de los tipos previstos por la Ley.

Sociedades colectivas

- Responsabilidad de los Socios: Subsidiaria (Primero debe demandarse a la sociedad), ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales.

- La parte de cada socio se llama "**Partes de Interés**" y sólo pueden transmitirse con el consentimiento unánime, salvo pacto en contrario.

- Nombre de Fantasía o Razón social.

- Simple estructura administrativa.

- Instrumento Público o Privado.

Sociedad en Comandita simple

Tienen dos tipos de socios:

a) **Comanditados:** responden solidaria, ilimitada y subsidiariamente por las obligaciones sociales.

b) **Comanditarios:** solo se obligan por el capital aportado, que debe consistir en obligaciones de dar.

- El Nombre de fantasía o razón social, sólo pueden figurar los socios comanditados.

- La Administración está ejercida por los socios Comanditados o por terceros.

- La cesión de cuota requiere el consentimiento de todos los socios -salvo pacto en contrario-.

- Las demás resoluciones se toman por mayoría absoluta de capital.

- Escritura Pública o Contrato Privado.

Sociedad de Responsabilidad Limitada

- El capital se divide en cuotas

- Los socios responden limitadamente al aporte comprometido.

- Pueden estar integradas por hasta un máximo de 50 socios.

- Organos de las S.R.L.:

- Gerencia -puede ser ejercida por un socio o por terceros-.

- Sindicatura -es optativa-.

- Asamblea: en la especial (con capital de más de \$ 2.100.000) es obligatoria. En las comunes las resoluciones se adoptan según lo establece el contrato, en general por consultas que realiza la gerencia.

- La denominación, puede contener el nombre de uno o más socios.

- Las cuotas tienen igual valor. De \$ 10 o múltiplos. En general se traducen en porcentajes.

- Al inscribirse, debe integrarse el 25% del aporte en dinero. En especie, debe integrarse totalmente.

- La transmisibilidad de las cuotas es libre, la que puede limitarse pero no prohibirse.

- El contrato puede proveer la incorporación de los herederos de los socios.

- Cada cuota social, da derecho a un voto.

- Escritura Pública o Contrato Privado.

- Publicación en el Boletín Oficial del resumen del Contrato.

- Se utilizan para empresas medianas.

Sociedades Anónimas

- Sólo se constituyen por instrumento público -escritura-.

- Debe integrarse el 25% del Capital en el acto constitutivo.

- El Capital se divide en Acciones, que pueden ser de distintos tipos.

- Son más costosas y más difíciles de administrar que las mencionadas anteriormente, ya que se incrementan las exigencias del Registro Público de Comercio, en cuanto a su inscripción y publicidad, además existe un registro de Sociedades Anónimas.

- Los socios sólo responden por las acciones suscriptas.

- Son de fácil transmisibilidad.

- Organos de las S.A.:

- Asambleas: Ordinarias y Extraordinarias.

- Directorio: Encargado de la administración, el presidente del directorio representa a la sociedad.

- Consejo de Vigilancia: fiscaliza al Directorio.

- Sindicatura: fiscaliza el funcionamiento de toda la Sociedad.

- En general son las grandes empresas las que eligen esta forma jurídica.

Sociedad en Comandita por Acciones

- Están integradas por dos tipos de socios:

Comanditados: responden solidaria e ilimitadamente.

Comanditarios: sólo responden por las acciones suscriptas, ya que el aporte se representa en acciones.

- Se constituyen por escritura pública.

- Organos:

- Administración: será ejercida por los socios comanditados o por terceros.

- Asambleas: se integran por ambos socios y se aplican las normas de las sociedades anónimas en cuanto sean compatibles.

Cualquiera de los tipos societarios arriba desarrollados puede dirigir su objeto social agropecuario en cualquiera de sus especializaciones hacia la prestación de servicios y el cumplimiento de mandatos, lo que permite que la actividad de la sociedad sea desarrollada en tierras que no sean de su propiedad.

No es necesario al constituir una socie-

dad transmitir la propiedad de la tierra, puede darse en uso o usufructo.

La reforma introducida a la Ley de sociedades en el año 1983, por la Ley 22903, incorpora los **Contratos de Colaboración Empresaria** a nuestro derecho positivo, a través de sus dos especies:

a) **Agrupaciones de Colaboración. ACE**

b) **Las Uniones Transitorias de Empresas. UTE**

- No son sociedades ni sujetos de derecho.

Se trata de contratos plurilaterales que unen a empresarios individuales y/o empresarios y sociedades, pudiendo formar parte de ellas también las cooperativas con diversas finalidades.

a) **Agrupaciones de Colaboración:** son entidades constituidas contractualmente, deben inscribirse en el Registro Público de comercio o su equivalente y puede ser con un instrumento público o privado.

- Tienen la finalidad de establecer una organización común para el aprovechamiento de bienes o servicios que faciliten determinados aspectos de la actividad empresarial de los mismos integrantes. Tienen sentido mutualista.

Su operatoria no se proyecta en el mercado, ya que la agrupación no persigue fines de lucro, éste debe recaer directamente en el patrimonio de los integrantes. Es fundamentalmente un Consorcio de actuación interna.

- Sólo pueden prestar servicios a terceros eventualmente y por decisión unánime de sus socios.

- Se adapta su uso en emprendimientos comunes como puede ser la compra de tecnología, contratación de mano de obra o de técnicos, administración en común, comercialización conjunta de la producción de sus integrantes, y en general, brindar a sus integrantes otros servicios complementarios a su producción.

- El plazo de constitución no puede exceder los 10 años, siendo renovable.

- Poseen un fondo común operativo integrado por el aporte de los socios.

- Responsabilidad de los socios: solidaria e ilimitada hacia terceros.

- Resoluciones, se adoptan por mayoría, salvo pacto en contrario, en reuniones.

- La dirección está a cargo de una o más personas que actúan como Mandatarios.

- Mandatarios, actúan en nombre de la agrupación y por cuenta y orden de los integrantes.

- Por lo general concluyen con la muerte, incapacidad o quiebra de algún socio.

- Sobre el fondo común y bienes de la agrupación se establece un condominio indiviso que no puede ser afectado por los acreedores particulares de los asociados.

b) Unión Transitoria de Empresa: al igual que las anteriores, surgen contractualmente, no son sociedades ni sujetos de derecho.

- Se reúnen para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto.

- No hay solidaridad, salvo pacto en contrario.

- Las decisiones se adoptan por unanimidad.

- Se proyectan en el mercado. Se trata de Consorcios con actuación externa.

- El plazo de constitución es el de la obra, servicio u objeto de la Unión.

- Deben contar con un fondo común operativo.

- Los participantes buscan obtener lucro directo.

- El Administrador, debe ser designado en el contrato.

Cooperativas

Estas asociaciones se rigen por la Ley 20337 y supletoriamente por la ley de sociedades.

- Son asociaciones fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y

prestar servicios.

- Se constituyen por instrumento público o privado y se inscriben en la Secretaría de Acción Cooperativa.

- Deben conformarse por más de 10 socios mayores de 18 años, salvo autorizaciones específicas.*

- Libre ingreso.

- Capital variable que se divide en cuotas sociales indivisibles y de igual valor.

- Las cuotas sólo se transfieren entre asociados.

- La responsabilidad de los socios se limita a las cuotas que poseen.

- Organos de las Cooperativas:

- Asamblea de socios

- Consejo de Administración, integrado por lo menos con 3 Asociados.

- Organo de fiscalización privado, integrado por uno o más síndicos.

- Organo de fiscalización público.

- Las utilidades previa constitución de los fondos correspondientes por Ley, se distribuyen entre los asociados en proporción a las operaciones que cada asociado realizó con la cooperativa, a diferencia de las sociedades, en las que se distribuyen las utilidades en función del aporte de capital.

Asociarse no se trata de no gastar, sino de gastar bien, disminuyendo los gastos innecesarios y asignando esos recursos a tecnología de avanzada, Insumos y Dirección Profesional integral y permanente. Esto supone crear o dar nacimiento a empresas agropecuarias con objetivos claros y definidos, con mano de obra especializada o capacitada, todo acompañado de una correcta dirección y planificación.

Como mencionamos al comienzo de este trabajo, cualquiera de las figuras jurídicas tratadas, incluidas las Sociedades Civiles y

* Así, por Resolución 302/94 y 324/94 el INAC permite constituir Cooperativas de 6 miembros para la Provisión de Servicios para Productores Rurales y para las Cooperativas de Trabajo, respectivamente.

las Sociedades de Hecho comerciales, pueden ser útiles para encuadrar las actividades que decidan emprender en forma asociada distintos grupos de productores. No hay una única figura apta para el sector ni se puede determinar en forma genérica cual sería la más adecuada. Dado que la elección más correcta depende de muchos aspectos, y básicamente de las características de los productores y sus objetivos, se considera conveniente reseñar algunos de los puntos a tener en cuenta para la elección del tipo jurídico de una forma asociativa:

1- Número de personas que van a constituir el grupo.

2- Evaluación de la capacidad económica de los integrantes.

3- Evaluación de la homogeneidad técnico productiva de los integrantes.

4- Objetivos del grupo: mediatos (con vista a un futuro común asociativo y planificado) o inmediatos (para paliar la crisis actual sin resignar la identidad empresarial).

5- Necesidad de contratar personal asalariado o no.

6- Si el proyecto es sólo asistirse mutuamente en alguna de las fases de la actividad empresarial, o constituir una nueva empresa abarcativa de algunas o todas las etapas desde la producción hasta la comercialización.

7- Magnitud de los mercados a los cuales va dirigido el accionar de la empresa en común.

8- Prestación de servicios a terceros o no.

9- Tipo o nivel de responsabilidad que se está dispuesto a asumir como integrante del grupo.

10- Régimen de transmisibilidad de las participaciones.

11- Voluntad para la libre admisión o no de nuevos participantes a la organización en común.

De la participación activa de los propios interesados sumada al asesoramiento de los especialistas de cada área surgirá el tipo asociativo más adecuado a cada situación.

CARACTERISTICAS DE LAS FORMAS ASOCIATIVAS

	Constituc.	Integ/Cap.	Inscripc.	Organos	Capital	Responsab.	Transmis.
Sociedad de Hecho	Sin Contrato	--	--	Cualquier socio puede adminis.	--	Directa Solidaria Ilimitada	--
Sociedad Colectiva	Con contrato público o privado	--	Registro Público de Comercio o Insp. Gral. de Justicia	Cualquier socio puede adminis.	Partes de Interés	Subsidiar. Ilimitada Solidaria	Se puede prohibir
Sociedad en Comandita simple	Con Contrato Público o Privado	--	Registro Público de comercio o Insp. Gral. de Justicia	Administrado por socios Comanditados o 3ro.	Partes de Interés	Subsidiar. Ilimitada Solidaria	Se puede prohibir
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Con Contrato Público o Privado	--	Registro Público de comercio o Insp. Gral. de Justicia	Gerentes Asamblea (Optativa) Sindicatura (Optativa)	Cuotas de Igual Valor	Limitada a las cuotas suscriptas	Se puede limitar
Sociedad Anónima	Escritura Pública	25%	Registro Público de comercio o Insp. Gral. de Justicia	Directorio o Asamblea sindicatura y Consejo de vigilancia	Acciones de Igual valor	Limitada a las acciones suscriptas	Libre
Sociedad en Comandita por Acciones	Escritura Pública	25%	Registro Público de comercio o Insp. Gral. de Justicia	Administrada por Socios comanditados o 3ros.	Partes de Interés y Acciones	<u>Socio comanditado</u> Ilimitada <u>Socio comanditario</u> Limitada	<u>Del Comanditado</u> p/limitarse <u>Del Comanditario</u> Libre
Contratos de Agrup. de Colab.	Con Contrato privado o Público	--	Registro Público de comercio o Insp. Gral. de Justicia	Mandante y Reunión de socios	Fondo Común Operativo	Solidaria Ilimitada	Se puede Limitar
Unión Tránsito-ria de Empresas	Con Contrato Público o Privado	--	Registro Público de comercio o Insp. Gral. de Justicia	Representante y Reunión de socios	Fondo Común Operativo	No solidaridad	Se puede limitar

CARACTERISTICAS DE LAS FORMAS ASOCIATIVAS

	Constituc.	Integ/Cap.	Inscripc.	Organos	Capital	Responsab.	Transmis.
Cooperativas	Por Contrato Público o Privado	20%	Secretaría de Acción Cooperativa	Asamblea Consejo de Administración Fiscalización	Cuotas	Limitada	Libre

Nota:
Para la constitución de una Cooperativa se requiere un mínimo de 10 socios.

ASPECTOS IMPOSITIVOS

El objetivo de este capítulo es analizar los aspectos básicos distintivos de cada uno de los posibles tipos jurídicos a adoptar ante la necesidad de constituir una FORMA ASOCIATIVA.

Del análisis comparativo de cada uno de ellos surgirá, para cada caso, el tipo más eficiente desde el punto de vista del costo impositivo.

A su vez las conclusiones a las que se llegue deberán evaluarse en forma conjunta con los demás factores en juego, como el productivo, jurídico, comercial, administrativo, etc.

Se han incluido sólo aquellos tipos jurídicos más usuales y los impuestos que, en principio, pudieran poseer tratamientos distintos atento la calidad de los sujetos intervinientes.

ANÁLISIS TÉCNICO COMPARATIVO ENTRE DISTINTAS FORMAS JURÍDICAS

IMPUESTO A LAS GANANCIAS:

Las características de cada tipo jurídico surgen del cuadro I.

Se detectan diferencias importantes entre cuatro grupos:

- **Sociedades de personas:** de hecho, colectiva, en comandita simple, de responsabilidad limitada, en comandita por acciones en la parte comanditada.

En estos casos la sociedad paga su impuesto en cabeza de sus socios, lo que implica, en los hechos, la aplicación de tasas progresivas sobre las rentas obtenidas por las personas físicas componentes. La tasa efectiva resultante es menor a la alícuota aplicable para sociedades de capital.

- **Sociedades de capital:** anónimas, en comandita por acciones en la parte comanditaria.

La sociedad paga su impuesto en cabeza propia. Sus rentas en todos los casos se encuentran gravadas el 30%.

- **Contratos de Colaboración Empresarial:** agrupaciones de colaboración, uniones transitorias de empresas.

La situación es similar a la comentada para sociedades de personas, con la salvedad que, en estos casos los componentes podrán ser:

- personas físicas
- sociedades de personas
- sociedades de capital

Las rentas del contrato se asignan en la proporción correspondiente a cada componente, el que lo liquidará de acuerdo a su status jurídico. Ver al respecto las variables posibles en el Cuadro I.

- Cooperativas:

Sus utilidades se hallan exentas del impuesto a las ganancias.

IMPUESTO SOBRE LOS ACTIVOS:

Según se desprende del análisis del Cuadro II, los grupos distintivos en este caso son tres:

- **Sociedades Comerciales:** de hecho, colectiva, en comandita simple, de responsabilidad limitada, anónima, en comandita por acciones.

Son sujetos del impuesto por sí mismos. En forma congruente con esto el valor de la participación que cada socio posee de la sociedad es activo exento para el impuesto del socio.

El impuesto a las ganancias determinado para el ejercicio es pago a cuenta del presente impuesto hasta la concurrencia con el gravamen sobre los activos correspondientes.

- **Contratos de Colaboración Empresarial:** agrupaciones de colaboración, U.T.E.

No son sujetos del impuesto por sí mismos. Por ende, cada componente incorpora en su propio cálculo de impuesto la parte proindivisa de los activos que posee el ente.

- Cooperativas:

Sus activos se hallan exentos del tributo.

Cabe recordar que sólo se encuentran gravados los bienes situados en las provin-

cias no adherentes al Pacto Fiscal, con ciertas limitaciones.

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

El cuadro 3 nos muestra que la aplicación del impuesto es indiferente a las formas propuestas.

Debe destacarse que las operaciones que se realicen entre los componentes y el ente que los agrupe se encuentran gravadas.

IMPUESTO SOBRE LOS INGRESOS BRUTOS

Del cuadro 4 se desprenden idénticas conclusiones que las vertidas para el impuesto al valor agregado.

Asimismo las actividades primarias se encuentran exentas o incluidas en un cronograma de exenciones de este tributo en diversas provincias.

CONTRIBUCION ESPECIAL SOBRE EL CAPITAL DE LAS COOPERATIVAS

Sólo son sujetos del impuesto las cooperativas.

El impuesto, que posee una alícuota del 1%, se aplica sobre el capital cooperativo, entendiendo por tal a la diferencia entre el activo y el pasivo al fin de cada período anual, de acuerdo con las normas de valuación y determinación establecidas por la ley del tributo.

CONCLUSION

Expuestas las características más salientes de cada impuesto para cada forma jurídica, corresponderá el análisis integral de cada caso para elegir el tipo más conveniente.

Cabe destacar, de todas maneras, que el costo impositivo no sólo surgirá de esa elección, sino además del diseño de la operativa a utilizar.

e) Cuadro síntesis. "Asociativismo Rural: pautas para la elección del tipo jurídico".

Es posible	Condominio	Soc. de H.	Soc. Colec.	S.R.L.	S.A.	A. de C.	U.T.E.	COOPERAT
A) El número de integrantes del grupo	2 o más	2 o más	2 o más	2 – 50	2 o más	2 o más	2 o más	10 o más
b) Su homogeneidad técnico – productiva.	-----	-----	-----	-----	-----	Si	Si	Si
c) La magnitud económica de la empresa resultante	Baja	Baja	Baja y media	Media y alta	Alta	Baja y media	Baja – media y alta	Baja – media y alta
d) El objetivo de los integrantes del grupo	Individ.	comunes	Comunes	Comunes	Comunes	Individ.	Individ.	Comunes
e) La necesidad de contar con dependientes del grupo	No	si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
f) La magnitud de la integración	Total o parcial	Total o parcial	Total o parcial	Total o parcial	Total o parcial	Parcial	Parcial	Total o parcial
g) La intención de prestar servicios a terceros	No	Si	Si	Si	Si	No	No	Excepcionalmen.
h) Su responsabilidad individual frente a terceros	Si	Si	Si	No	No	Si	No	No
y) La transmisibilidad de la integración	Si	No	Con acuerdo	Si (salvo disp. en cont.)	Si	Con acuerdo	Con acuerdo	No
j) La admisibilidad de nuevos integrantes	Si	No	Con acuerdo	Si (salvo disp. en cont.)	Si	Con acuerdo	Con acuerdo	Si
k) La predisposición a mutar dominio ind. a social	No	No	Si	Si	Si	No	No	No
m) El tipo de administración	Personal	Personal	Personal	Por gerentes	Por gerentes	Personal	Personal	Asamblea y Consejo de administración

Fuente: Elaboración propia, en base a E. Emi (1996).

Anexo N° 3

Síntesis elaboradas por el consultor acerca de los principales contenidos a tratar en los talleres

a) "Asociativismo y Cooperación Empresaria"

b) "Porque, para qué y cómo hacer para el que trabajo asociado nos permita solucionar algunos de nuestros problemas".

Los materiales incluidos constituyen dos textos básicos que, con carácter de borrador preliminar, fueron difundidos como material de apoyo en los Talleres locales.

a) Asociativismo y Cooperación Empresaria.

La pequeña síntesis que se adjunta fue elaborada para los participantes de los talleres realizados en Monte Caseros y Concordia, el 21 y 22 de noviembre del corriente año. Se incluyó en el "Seminario Sector Forestal; Capacitación en la producción de paillets y remanufacturas de madera de eucalipto y en formas de producción y comercialización conjuntas o asociativas".

ASOCIATIVISMO Y COOPERACIÓN EMPRESARIA

Ing. Agr. Carlos Carballo G.

1.- El contexto

La profunda crisis que afecta actualmente a la sociedad argentina no excluye a ninguno de los actores sociales, aunque impacta especialmente a aquellos con menor disponibilidad de recursos. Las pequeñas y medianas empresas agrarias no son la excepción, como lo demuestra la desaparición de alrededor del 30 % de ellas, el endeudamiento y dificultades para permanecer en la actividad de las que lograron persistir; esto es paralelo a la pérdida de autonomía y poder negociador de la actividad primaria, en relación con el resto de los eslabones de la cadena agroindustrial.

El proceso apreciado en la última década en el país se enmarca en una tendencia mundial a la concentración de los recursos productivos, de la producción y servicios a ella vinculados, mecanismo que, según algunos pensadores, permitiría aumentar la competitividad a nivel internacional y la eficiencia a nivel interno.

Salir de esta situación implica reorientar objetivos y políticas de alcance nacional y sectorial, tiempo, y también una actitud más dinámica de los distintos actores. Deben considerarse alternativas creativas, novedosas algunas, pero otras disponibles desde hace tiempo, pero no suficientemente exploradas a nivel general; esto implica para los pequeños y medianos productores una mayor dedicación y capacitación empresarial, así como la disposición a emprender una reorganización de los factores productivos, superando concepciones marcadamente individualistas en muchos casos.

2.- Las formas asociativas

Es en el contexto socioeconómico descrito en que se inscribe nuestro interés por el tema de las formas asociativas, como una tecnología de carácter organizativo, válida para: a) avanzar en el proceso de transformación económica, social y ecológicamente sustentable; b) para mejorar servicios de interés general, como la educación, comunicaciones, salud, disminución o control de enfermedades, plagas o riesgos ambientales, etc.

Las formas asociativas pueden abarcar al conjunto total de las actividades y factores que implica el proceso productivo (asimilándose entonces a las cooperativas de trabajo o de producción), hasta solo uno de éstos componentes. Como ejemplos de esta última situación se encuentran: la asociación de productores para posibilitar la realización de alguna de las tareas o fases del proceso agroindustrial, como sería la comercialización; el uso asociado de maquinaria y equipos agrícolas; la compra en común de insumos; la cría - recria conjunta o asociada de animales; el procesamiento y elaboración del producto primario, agregando más o menos valor en el

proceso; el almacenamiento; la capacitación y asistencia técnica; la prestación y/o contratación de servicios a terceros; los servicios propiamente dichos (telefonía, caminos, electrificación, procesamiento de materia prima, seguros); la gestión administrativa compartida, etc.

En algunos casos se asocian para emprender varias de estas actividades en forma conjunta, aunque se comience con una, la inicialmente más sentida.

Las formas asociativas mencionadas ya han sido experimentadas en nuestro medio, observándose una gran diversidad, relacionada con el momento de su puesta en marcha, las características de sus miembros y la figura jurídica adoptada. En relación a esta última, se observan desde Sociedades de Hecho (pasando por contratos plurilaterales asociativos como los Contratos de Colaboración Empresarial, Agrupaciones de Colaboración-ACE y Uniones Transitorias de Empresas-UTE) hasta llegar a distintos tipos de sociedades comerciales -Anónimas, Colectivas, de Responsabilidad Limitada y Cooperativas-.

Las formas asociativas existentes en Argentina, y la forma jurídica que se dan, exponen la creatividad con que cada grupo trata de responder a sus necesidades particulares.

3.- El "Plan de Negocios"

La adopción de un "Plan de Negocios" (comprar, comercializar, procesar, brindar servicios) no constituye una opción para el desarrollo del grupo, sino que debe considerársele como una necesidad y un instrumento imprescindible para avanzar con posibilidades de éxito, en escenarios complejos y con elevado grado de imprevisibilidad.

El Plan consiste en una proyección de las actividades grupales a fin de desarrollar un proyecto a mediano-largo plazo. La visión estratégica a incorporar debe partir de una "situación inicial" de los integrantes y del emprendimiento conjunto, abarcando el "ambiente" tecnológico, económico-financiero, social y cultural, y las causas que lo explican.

A tal fin, los integrantes del grupo deberán evaluar las Amenazas y Oportunidades (sobre todo en lo que hace a los mercados potenciales y a las condiciones económico-financieras) que esperan encontrar, y también las Fortalezas y Debilidades de la organización o grupo que decide acometerlas

Buenos Aires, 11 de noviembre 2002..

b) Porqué, para qué y cómo hacer que el trabajo asociado nos permita solucionar algunos de nuestros problemas.

El texto constituye una recopilación ordenada de algunas de las ideas centrales alrededor del asociativismo, a la que el consultor suma algunos aportes resultantes de su propia experiencia. Fue puesta a disposición de los participantes del “Taller sobre Asociativismo y Cooperación”. Realizado en Allen, provincia de Río Negro, el 5 de diciembre del 2000.



MATERIAL PARA USO INTERNO

**TALLER SOBRE ASOCIATIVISMO Y COOPERACION
ALLEN - RIO NEGRO**

5 de Diciembre de 2002

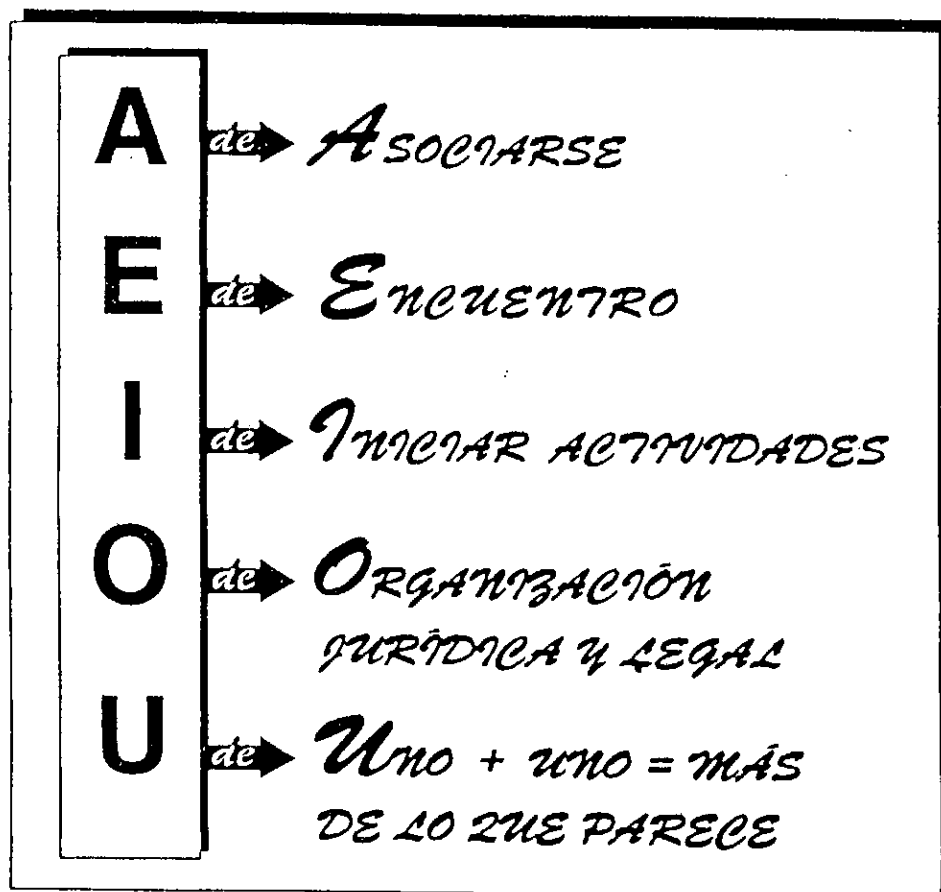
Algunas ideas para compartir, debatir y construir entre todos

**PORQUE, PARA QUE Y COMO HACER PARA QUE EL TRABAJO
ASOCIADO NOS PERMITA SOLUCIONAR ALGUNOS DE NUESTROS
PROBLEMAS**

Elaborado por Lic. CARLOS CARBALLO GONZALEZ

**Tomando como referencia: 'Las asociaciones Agropecuarias. Algunas
preguntas, ideas y ejemplos', INTA - Dir. de Comunicaciones.
Octubre/1994.**

A lo largo de estas páginas les hablaremos sobre 5 aspectos de las asociaciones, que hemos llamado las "5 vocales de las asociaciones"



¿Para qué asociarse?

Es posible asociarse para diferentes actividades, por ejemplo:

Para compartir máquinas, herramientas, vehículos o instalaciones

Para compartir un local, un punto de venta, una feria o participar en eventos

Para comercializar directamente

Para adquirir máquinas o equipos de alto rendimiento que permitan aumentar los volúmenes producidos

Para criar animales o cultivar la tierra

Para procesar lo producido para el propio consumo o para la venta

Para comprar insumos abaratando los costos

Para establecer un sistema de seguro mutual

Para educar a nuestros hijos

Para conseguir la electricidad, el gas o el agua

Para capacitarse o recibir asesoramiento en forma sistemática

Para ... cosas tan variadas, y para tantas cosas como se te ocurra, porque las posibilidades y las necesidades son muchísimas, y no todos sentimos las mismas necesidades, en el mismo momento.

Cada situación es distinta, y distinta también la forma de resolverla, por eso existen asociaciones muy diversas entre sí.

Al pensar en la posibilidad de asociarse vale la pena tener en cuenta:

- Aquellas actividades que requieren una inversión que no se puede afrontar en forma individual.
- Alguna idea o un proyecto con el que uno siempre soñó y creyó que nunca se podría convertir en realidad.
- Cosas que uno siente que no podría encarar solo porque son difíciles o costosas.
- Lo que se comentó alguna vez con la familia, los amigos o los vecinos, y no quedó más que en palabras.

FACTORES QUE DIFICULTAN EL DESARROLLO DE LAS EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS

✓ INDIVIDUALISMO

✓ DESCONFIANZA

✓ TEMOR

✓ PROBLEMÁTICA FAMILIAR

✓ HETEROGENEIDAD PRODUCTIVA Y/O ECONOMICA DE
LOS INTEGRANTES (ENDEUDAMIENTO)

✓ EXPERIENCIAS NEGATIVAS

✓ DISPERSION GEOGRAFICA

El trabajo de un grupo

"La máquina es el instrumento que nos juntó, pero lo importante es la amistad que se creó."

(de un grupo que comparte maquinaria en Campo Riveri, provincia de Santa Fe).

Las principales herramientas con que se cuenta para llevar adelante proyectos de asociación, es la participación y el intercambio en grupos de productores. Se trata de hacer buenas migas, afianzar las relaciones y consolidar la confianza mutua.

El grupo es el lugar de resolución de problemas por excelencia. Allí se debate, se discute, se propone.

"En general no hay problemas entre los socios ya que se apela a la buena voluntad de los mismos para resolverlos. Cuando surgieron algunos inconvenientes, se realizaron reuniones de discusión para solucionarlos."

(de una agrupación en Freyre, provincia de Córdoba)

Estos grupos de trabajo, a los que hacemos referencia, no siempre surgen espontáneamente: requieren esfuerzo y dedicación.

Además, para que sean efectivos, deben ser **grupos organizados**.

¿Qué esperamos de nuestro grupo?

Ante todo ha de ser un grupo en el que **todos puedan participar** (incluidos los miembros de las familias).

Es importante llegar a plantear **necesidades en común**.

Lo ideal es **compartir entre todos las inquietudes y las dudas**.

Ser capaces de **escuchar los criterios y las opiniones de cada participante**.

Es necesario

fijar objetivos posibles y cumplirlos (dentro

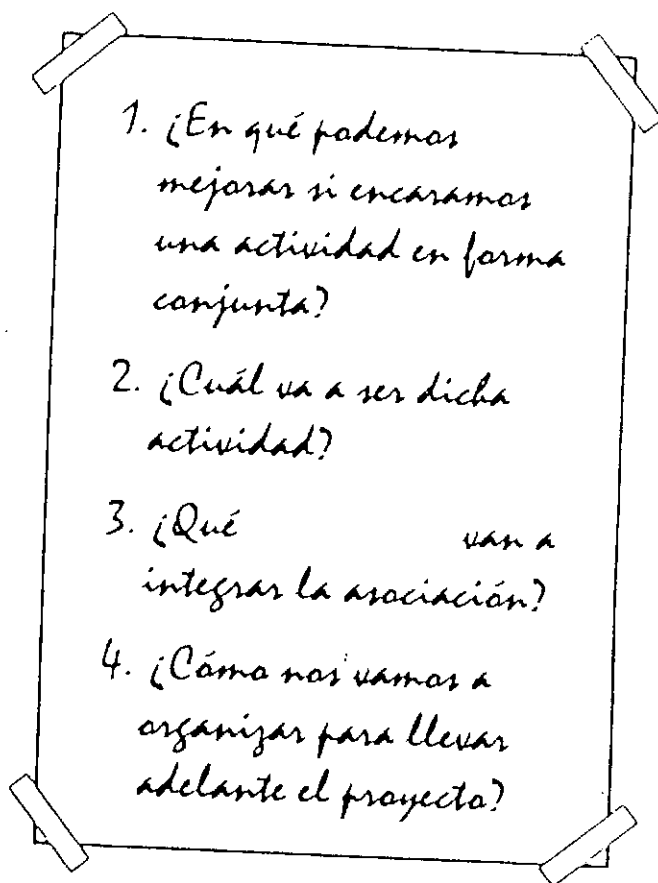
de las reuniones y

fuera de ellas).

Conviene encontrar métodos para la **solución de conflictos** y para la **toma democrática de decisiones**.

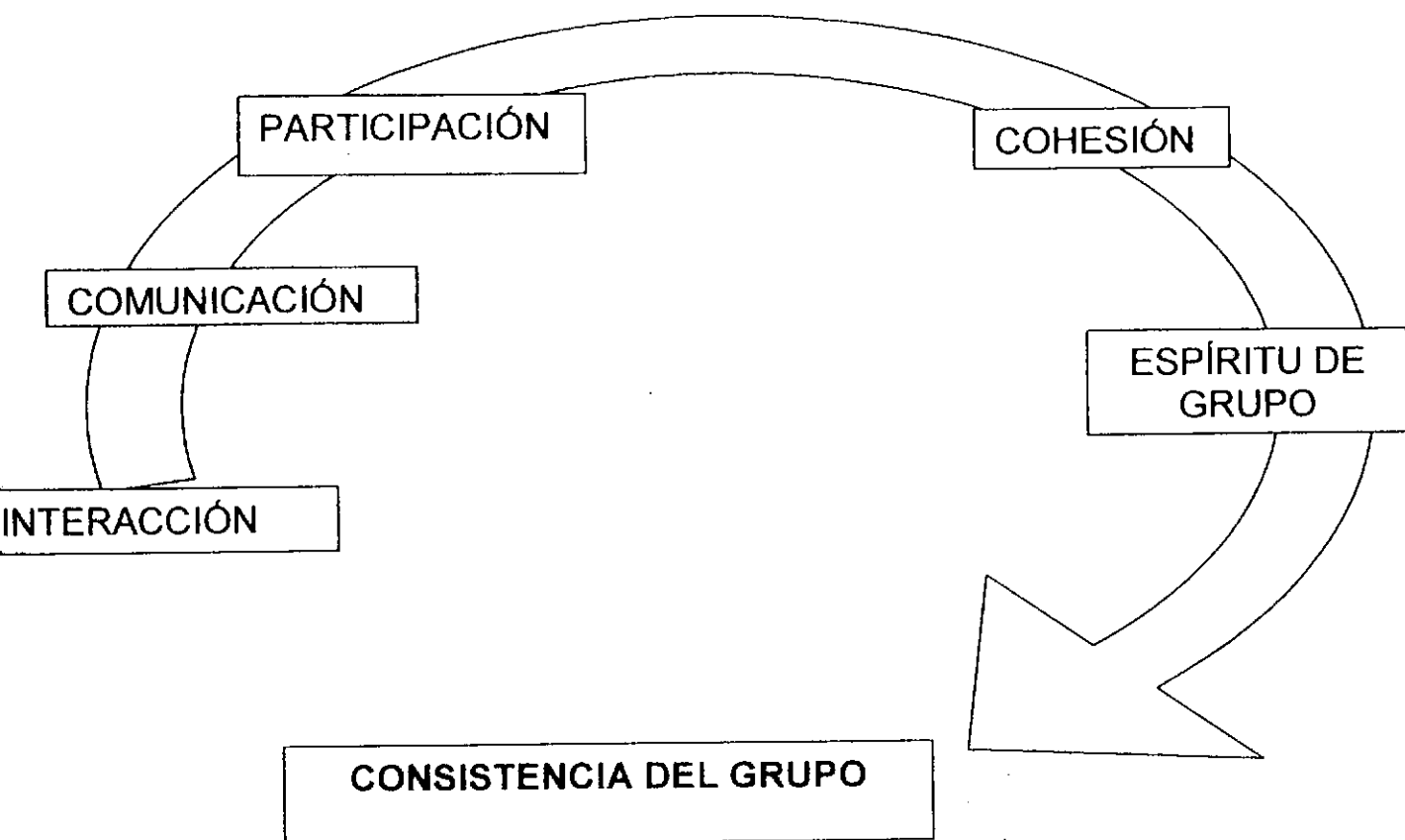


Se pueden tomar como base 4 preguntas para discutir en grupo:

- 
1. ¿En qué podemos mejorar si encaramos una actividad en forma conjunta?
 2. ¿Cuál va a ser dicha actividad?
 3. ¿Qué ^{van a} integrar la asociación?
 4. ¿Cómo nos vamos a organizar para llevar adelante el proyecto?

Desde ya que las respuestas no surgen en orden. El asunto se va resolviendo a medida que avanzan las conversaciones. Así, hasta ponerse de acuerdo y estar en condiciones de comenzar con las actividades, pueden ser necesarias varias reuniones con muchas idas y venidas, con encuentros y desencuentros, con discusiones y diferencias de criterio.

Varios grupos consultados coincidieron en que una de las primeras tareas grupales fue la redacción de un **estatuto o reglamento**, en donde se consideraron todas las reglas de funcionamiento de la sociedad.



¿Cómo hacer un estatuto o reglamento?

Como veníamos diciendo, hacer un reglamento o estatuto por escrito puede ser una primera actividad encarada en forma grupal.

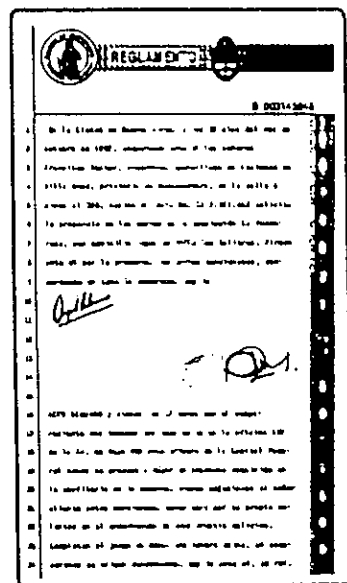
Muchos grupos consideran que esta tarea es algo puramente formal, como un trámite burocrático.

Pero un reglamento efectivo es mucho más que eso, sobre todo si se lo entiende como un trabajo de equipo, en la cual todos puedan vertir sus opiniones sobre los distintos aspectos que se contemplan.

¿Y cuáles son las cosas que conviene reglamentar?

Hay quienes comienzan la tarea tomando como referencia el estatuto de una asociación que ya está en funcionamiento. No es mala idea. Parece resolver muchos problemas, pero a la hora de llevarlo a la práctica puede no ajustarse a las necesidades propias del grupo.

El arte está en tomarlo como base para que surjan las cuestiones que se van a reglamentar y cómo se lo va a hacer.



En la página siguiente podrán ver algunos aspectos que pueden considerarse a la hora de confeccionar un reglamento. El punteo surgió del estudio de una cantidad de estatutos correspondientes sólo a **asociaciones que comparten maquinaria**.

Por eso, no pretende ser más que un modelo general.

1. Identificación de la Sociedad

- ¿Qué forma jurídica vamos a adoptar?
- ¿Cuál va a ser nuestra sede legal?
- ¿Quién va a actuar como administrador o representante de la sociedad?

2. Identificación de los Socios

- Nombres y direcciones.
- Formas en que se van a realizar las incorporaciones de nuevos socios.
- ¿Cómo se va a hacer cuando alguien decida retirarse?
- Porcentaje de participación de cada socio en el capital de la sociedad.
- Número máximo y número mínimo de miembros.
- ¿Se va a poner como límite una cantidad máxima de superficie que tengan quienes deseen asociarse?
- ¿Se van a poner restricciones de acuerdo a la cantidad y tipos de producción?
- ¿Se van a poner límites de acuerdo a las distancias entre los predios?

3. Identificación de la maquinaria

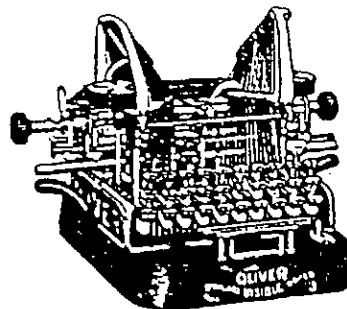
- Número de máquinas por tipo.
- Fecha y forma de adquisición (nueva / usada).
- Costo y forma de pago.
- Forma de amortización.
- Forma de venta o cambio.
- Forma de adquisición de maquinarias en el futuro.
- Forma de elaboración de una ficha técnica de cada equipo para registrar mantenimiento, reparaciones y control de eficiencia.

4. Identificación de los operarios

- Responsable de cada máquina.
- Operadores de cada máquina.
- Forma de retribución a los operadores (cuando corresponda).
- Funciones de un administrador, de un asesor técnico, de un asesor contable, del responsable y de los operadores.
- Forma de contratación (cuando corresponda).
- Forma de despido.

5. Uso de la maquinaria

- Establecimiento de los turnos y formas de aviso.
- Formas de reordenar los turnos.
- Establecimiento de prioridades.
- Establecer si habrá limitaciones (por actividad, superficie, radio de acción, relación contractual).
- Forma de traslado y entrega de la maquinaria.
- Establecer si se harán trabajos para terceros.
- Cálculo de la tarifa para socios y para terceros.
- Forma de pago y unidad de medida de los mismos.
- Formas de castigo al incumplimiento de alguno de estos aspectos.



6. Mantenimiento

- Fijación de un lugar para guardar la maquinaria.
- Fijación de un lugar para reparar la maquinaria.
- Forma de pago de las reparaciones.
- Formación de un fondo común para reparación y reposición (forma y monto que tendrá).
- Formas de castigo al mal uso.

7. Manejo y organización

- Periodicidad de las reuniones.
- Forma de dirimir conflictos.
- Forma de compra de insumos.
- Forma de contabilidad y rendición de cuentas.
- ¿Qué seguros se van a contratar?
- Creación de un fondo común: unidad de medida y forma de pago.
- Mecanismos para la toma de decisiones.

¿Qué forma jurídica vamos a adoptar?

En este tema conviene consultar con un especialista que brinde asesoramiento acerca de la forma jurídica más apropiada para la actividad a desarrollar y las necesidades del grupo. Aquí vamos a limitarnos sólo a algunos tipos de sociedades que están contemplados legalmente y que pueden adaptarse a las siguientes situaciones:

Situación A

Productores que se agrupan para abarcar **todas las fases** de una actividad.

Por ejemplo la compra en conjunto de animales, el alquiler de un campo para la crianza, la alimentación y la venta de los mismos.

En estos casos se podría conformar una sociedad con fines de lucro con la opción de operar en el mercado.

Una de las figuras jurídicas posibles es la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).

Situación B

Productores que se agrupan con el fin de ayudarse mutuamente **en algunas de las etapas** de su producción.

Por ejemplo la compra conjunta de maquinarias o la tenencia en común de un tambo.

Existe dos formas jurídicas diferentes que encuadran muy bien en algunos de estos casos. Son las conocidas como **Agrupaciones de Colaboración y Unión Transitoria de Empresas**.

¿Ser o no ser una Sociedad de Hecho?

Una buena cantidad de asociaciones operan como **sociedades de hecho**, es decir sin contrato escrito y no regularmente constituidas (descontando que posean o no un reglamento de funcionamiento interno como los descriptos en el capítulo anterior).

La **sociedad de hecho** es la forma jurídica más precaria que, si bien no lleva trámites que pueden resultar engorrosos, a la larga termina por traer inconvenientes.

Muchos grupos asociados de hecho tienen problemas a la hora de conseguir créditos, de tramitar seguros y de celebrar ciertos contratos.

Una **sociedad de hecho** se puede desintegrar con mucha facilidad, con sólo pedirlo uno de sus socios.

En una **sociedad de hecho** un socio compromete al resto si contrae una obligación en nombre de todos (ello se debe a que legalmente no hay un representante constituido).

Por eso, en una **sociedad de hecho** pueden verse afectados -en caso de conflicto- bienes tanto de la sociedad como también del patrimonio personal de los miembros (un camión, una casa, etc.)

Registrando la asociación bajo alguna forma jurídica distinta de una sociedad de hecho, se evitan muchos de estos problemas.

Algunas características de la Sociedad de Responsabilidad Limitada

- ✓ *El capital se divide en cuotas.*
- ✓ *Las cuotas sociales son transmisibles y cada una da derecho a un voto.*
- ✓ *Los socios responden limitándose sólo al capital que comprometen en la sociedad (a diferencia de una sociedad de hecho, en la que comprometen todo su capital).*
- ✓ *Puede prestar servicios a terceros.*

Algunas características de la Agrupación de Colaboración

- ✓ *Su sentido es mutualista.*
- ✓ *Se establece como una organización para aprovechar bienes y servicios en común. Por ejemplo la compra de tecnología o la contratación de mano de obra y asistencia técnica.*
- ✓ *Los participantes no pierden su individualidad empresarial.*
- ✓ *No presta servicios a terceros.*

Algunas características de la Unión Transitoria de Empresas

- ✓ *Se forma sólo para la ejecución de una obra o un servicio.*
- ✓ *Dura el tiempo que demora la obra.*
- ✓ *Debe contar con un fondo común operativo.*
- ✓ *Los participantes no pierden su individualidad empresarial.*

Las posibilidades de los grupos

Las asociaciones con el tiempo van cambiando. En muchos casos los socios se van dando cuenta de estas transformaciones y de las infinitas posibilidades de tener un grupo constituido. Basta citar las palabras del miembro de una agrupación en la provincia de Santa Fe:

"Un grupo como el nuestro da para tantas cosas, y nosotros no lo explotamos debidamente."

Un grupo de socios nunca está aislado del resto del mundo. Los continuos cambios políticos, sociales y económicos le plantean nuevas situaciones y problemas, en forma permanente. Desde dificultades para conseguir un crédito, pasando por la creación de nuevos impuestos o bien la urgencia de solventar la falta de trabajo en determinada época del año, valgan a modo de ejemplo.

Ninguna agrupación funciona en forma solitaria. Los contactos con el entorno se basan en las relaciones individuales de sus miembros, la participación en otras asociaciones (por ej. en una cooperativa), o bien la forma en que le afectan las decisiones políticas y económicas regionales, provinciales y nacionales.

Digamos que el grupo está expuesto a un rango muy amplio de desafíos y problemas. Pero a la vez, **todo ese contacto con el resto del mundo, le abre una buena cantidad de posibilidades para adaptarse y cambiar, o bien para actuar y modificar una pequeña porción de su entorno.**

Existen entonces, estas dos grandes opciones:

1. Cambiar y adaptarse a las necesidades.

Por ejemplo modificar la actividad para la cual fue creado el grupo.

Inventar nuevas actividades para diversificarse.

Encarar las tareas de una nueva forma, acorde con lo que el medio impone.

2. Trabajar activamente en cosas que modifiquen el entorno, o las relaciones habituales del grupo.

Por ejemplo actuar sobre el lugar en que se vive: mejorar los caminos, tendido o ampliación de la red eléctrica, trabajos comunitarios, participación en obras públicas autogestionadas, creación de nuevas relaciones con otros productores o asociaciones vecinas, etc.

Otra vez se trata de situaciones ante las cuales, las salidas posibles son muy diversas y dependen en gran medida de aprovechar el potencial creativo de los integrantes del grupo.

En lo que respecta a las respuestas del recuadro 1 (**Cambiar y adaptarse a las necesidades**), el asunto consiste en encontrar soluciones pensando: si el problema es tal o cual, ¿qué podemos hacer nosotros, no para cambiarlo y que deje de existir, sino para enfrentarlo y seguir adelante?