

**PROVINCIA DE SANTIAGO DEL ESTERO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**DIAGNOSTICO DE LAS COOPERATIVAS
APICOLAS**

INFORME FINAL

Septiembre, 2004



**Lic. Roxana Marcela Arce
Lic. Jorge Luis Melian**

Índice

Resumen Ejecutivo

Introducción	1
1. Las cooperativas apícolas en la provincia y el programa apícola provincial	3
1.1. Contribuciones al desarrollo de las cooperativas en la región	4
1.2. Panorama productivo del sector apícola	8
1.3. El programa apícola provincial para las cooperativas.	10
1.4. De lo particular a la eficiencia y eficacia de las cooperativas.....	12
2. Metodología de estudio	17
2.1. Estrategia metodológica y descripción del trabajo de campo.....	18
2.2. Lecciones de trabajo de campo, limitaciones y ventajas	20
3. Características generales de las cooperativas apícolas en la provincia	22
3.1. Origen y composición socio-productivo de los grupos cooperativos.....	23
3.2. Perfil social en las cooperativas.....	31
4. Estructura organizacional	33
4.1. Estructura formal, cultura y diagnóstico estratégico.....	34
4.2. Cambios a nivel organizacional.....	40
5. Conflicto y resolución de problemas	43
5.1. Los conflictos a nivel organizacional.....	44
5.2. Los problemas en la conformación de las cooperativas.....	44
5.3. Los conflictos. Métodos y estrategias de abordaje.....	48
5.4. Efectos sobre la organización al resolverse o no el conflicto.....	53
6. Los aspectos administrativos contables al interior de las cooperativas	58
6.1. El sistema contable, impositivo y crediticio.....	59
6.2. Las cooperativas frente a las situaciones contables.....	59
6.3. Impuestos, obligaciones impositivas y previsionales.....	67
6.3. El acceso al crédito para la actividad apícola.....	69
7. El proceso de comercialización en la actividad apícola	74
7.1. El proceso de comercialización con el PAP.....	75
7.2. Actores intervinientes de la cadena apícola.....	76
7.3. Factores limitantes y experiencias en la comercialización.....	81
7.4. Las cooperativas en relaciones de intercambio y otras actividades productivas.....	83
8. Necesidades de capacitación	85
8.1. La capacitación para la gestión eficaz.....	86
8.2. Formación recibida y demanda de capacitación.....	86
8.3. Apoyo a las cooperativas. Asistencia y asesoramiento.....	89
9. Las cooperativas como sistema de organización dinámica	92
9.1. Tipos de cooperativas según la etapa de vida.....	93
9.2. Las cooperativas en el inicio de la actividad.....	93
9.3. Las cooperativas en la etapa de sobrevivencia y fortalecimiento.....	95
9.4. Las cooperativas en la etapa de crecimiento y expansión.....	97
Consideraciones finales	99
Referencias bibliográfica	106
Anexo	
Anexo tabla	

RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio tiene como objetivo caracterizar las necesidades organizacionales de las cooperativas apícolas de Santiago del Estero en la búsqueda de soluciones que potencien su actividad productiva y organizacional en futuras microempresas. La investigación se llevó a cabo dentro del programa apícola provincial (PAP) siendo el marco institucional la Escuela de Apicultura de la provincia.

El informe se estructura en los siguientes capítulos. Capítulos 1 y 2 hacen referencia a la perspectiva teórica y a la estrategia metodológica, respectivamente. Los seis capítulos siguientes presentan las dimensiones que describen los aspectos generales de las cooperativas, la estructura organizacional, los conflictos y resolución de problemas, los aspectos contables al interior de las cooperativas, el proceso de comercialización en la actividad apícola y por último, se analiza las necesidades de capacitación de los recursos humanos que integran las cooperativas. En el capítulo 9 se examina a las cooperativas como un sistema dinámico donde los conceptos de eficiencia y eficacia son utilizados como criterios para medir la perdurabilidad en el tiempo en una participación organizada y autónoma. El informe termina con una serie de consideraciones finales.

Capítulo 1. Las cooperativas apícolas en la provincia y el programa apícola provincial

Según la OIT ha reconocido en las cooperativas un importante papel para lograr el desarrollo social y económico de los países. Un estudio realizado por este organismo en el año 1998, recoge la experiencia cooperativa en América Latina, examinando como aspecto positivo que esta modalidad asociativa ha respondido a las necesidades de los sectores bajos y medios de la población, y como aspecto negativo la injerencia excesiva del Estado y la influencia de los gobiernos y grupos políticos en los grupos cooperativistas.

Diferentes acciones del gobierno nacional en Argentina, han trabajado para sumar logros en el posicionamiento de la miel y de otros productos de la colmena, en la búsqueda de nuevos mercados e impulsando programas para fomentar el desarrollo de la apicultura como alternativa para mejorar los ingresos de los productores. En Santiago del Estero la política implementada por el gobierno de la provincia en el año 1997 fue el lanzamiento del PAP con el objetivo de formar cooperativas destinadas a pequeños productores como alternativa de empleo. Se propuso solidificar la estructura de la producción de la miel y subproductos de la colmena, diferenciados por sus orígenes y calidades para un mejor afianzamiento del sector y posicionamiento productivo en los aspectos tecnológicos, comerciales y empresariales, favoreciendo el aumento de las exportaciones apícolas en la provincia.

El estudio se enmarca desde el enfoque de gestión utilizando los conceptos de eficiencia y eficacia que sirven para medir el desempeño funcional de estas organizaciones. Se parte del concepto de cooperativas en una definición holística constituida voluntariamente, sin fines de lucro, por personas inspiradas en la solidaridad, en el esfuerzo propio en la ayuda mutua y recíproca.

Capítulo 2. Metodológica de estudio

Esta investigación se enmarca en un estudio exploratorio-descriptivo. Para la recolección de los datos, se utilizó la encuesta aplicando un cuestionario a un colectivo de 100 cooperativas apícolas distribuidas en todo el territorio provincial.

En confección del instrumento se incorporaron dimensiones como estructura y organización administrativa; conflicto y resolución; aspectos contables; procesos de comercialización y necesidades de capacitación. Se seleccionó cuidadosamente al informante, teniendo en cuenta que sea socio activo con la finalidad de asegurar la confiabilidad y validez de los datos.

Capítulo 3. Características generales de las cooperativas apícolas en la provincia

Como marco de referencia para ubicar al sector apícola en la provincia se dividió por región socio-productiva, encontrándose el mayor porcentaje en la región

del área agrícola de riego. La evolución del número de socios refleja una leve disminución de los socios y visto por el número de colmenas un aumento del material inerte. Los objetivos propuestos en general se vieron cumplidos en lo productivo-económico orientados a la actividad apícola. Con relación a la etapa de vida de las cooperativas el mayor peso se encuentra en un proceso de sobrevivencia y fortalecimiento. La participación de la mujeres es reducida. El intervalo de edad de los miembros se encuentran entre los 20 y más de 70 años, el nivel de instrucción alcanzado es de primaria y secundaria completa.

Este análisis refleja situaciones análogas en las unidades objeto de estudio. La realidad muestra el ingreso de los socios a la actividad apícola conforme a la meta que persigue el programa como fuente de trabajo.

Capítulo 4. Estructura organizacional

Los resultados encontrados en esta dimensión se observa en el conjunto de la estructura formal de la organización la ausencia de un organigrama. Así también en el análisis los roles y funciones son desempeñados de acuerdo al cargo por los miembros del consejo de administración no así del sindico que abandona su cargo en el incumplimiento de su rol. El presidente es definido como líder formal en la dirección del grupo.

Los resultados también corroboran, sobre la base de los indicadores del proceso de planificación estratégica que los objetivos no están definidos por escrito en el total de las cooperativas, pero si implícitamente son circunscritos por objetivos productivos – financieros en menor medida y proyectados en un plan operativo de manera poco claro y no preciso en la mayoría de las cooperativas. Estos objetivos se alcanzaron parcialmente como así también en el cumplimiento de las normas.

En el conjunto de expectativas y cambio organizacional, la necesidad se materializa en el desarrollo del crecimiento como organización, actividad productiva y el enriquecimiento en el comportamiento personal y social de los miembros de las cooperativas.

Capítulo 5. Conflicto y resolución de problemas

La lectura de los datos pone en tela de juicio uno de los principios más significativos el de la participación cooperativa. En la actualidad presentan como problemas sumamente importantes aquellos de orden técnico, de organización en las tareas y la falta de conocimientos contables, contrariedades que son enfrentadas por los socios en la toma de decisión para resolverlas.

Los problemas que fueron definidos como conflictos, se relacionan con los intereses de la organización en la integración de los esfuerzos en satisfacer las necesidades y en aquellos que afectan los intereses de las personas, en el compromiso con los objetivos planteados.

En el manejo de una solución integrativa – colaborativa, como métodos estratégicos para resolver el conflicto tienen un valor en el acuerdo entre los socios y como parámetro real que influye en la interacción. Los efectos de la solución de los conflictos, cobra importancia en los aspectos favorables a nivel de las relaciones humanas, en el clima interno del grupo y en los aspectos técnicos en la capacidad de gestión productiva – financiera restablecida a partir de la resolución.

Las cooperativas que evitaron y/o no resolvieron el conflicto, ha impactado a nivel de las relaciones humanas, es decir, en la valoración de la lealtad, y en la valoración de la actividad. A nivel de los aspectos técnicos han afectado la capacidad de gestión. Estos aspectos son disfuncionales para estas organizaciones centradas en los valores cooperativistas.

Capítulo 6. Los aspectos contables al interior de las cooperativas

La importancia que registran los socios sobre la utilidad / beneficios de los registros contables es muy disperso. Sobre el total, las cooperativas cumplen con la posesión de los libros obligatorios. Se observa dos situaciones extremas en el registro de los gastos e ingresos de la actividad. Por un lado, aquellas que cumplen con las normas básicas de control interno y externo a la mismas, y por otro lado, de manera negativa que sólo cumplen con el archivo de los comprobantes. Argumentos válidos con argumentos no válidos, responden a la ausencia de la realización de las asambleas en tiempo y forma, como consecuencia de la falta de asesoramiento del organismo competente.

En el intento de presentar a la cooperativa en materia tributaria, los socios no conocen sobre cuales son las obligaciones impositivas y previsionales que deben gravar como cooperativa y los derechos que tienen como socios.

El análisis de la modalidad en la devolución del crédito, se efectúa con la entrega de la producción, controlado con boletas que emite el banco como comprobante al depositar el monto de la cuota. En el caso de incumplimiento del pago del crédito, los socios no saben en qué afectaría a la cooperativa este comportamiento. Lo que se rescata es la relación que establecen con la cooperativa en un carácter de asociatividad y no en una relación de dependencia.

Capítulo 7. El proceso de comercialización en la actividad apícola

Los actores intervinientes de la cadena apícola siguen una dirección bi-lineal, siendo el PAP nexo entre los acopiadores que ubican la producción en el mercado exterior y en la compra de los materiales e insumos para la actividad. Para los 818 productores activos, la apicultura representa una actividad complementaria.

Actualmente se encuentran 13.560 colmenas en producción con una media de 135 colmenas por cooperativas y un rendimiento promedio por colmena de 25 Kg. por colmena en la temporada 2003 – 2004 de una única cosecha anual. Asimismo se observa una escasa diversificación de los productos del colmenar.

Entre los factores que limitan el crecimiento de la actividad, el más importante es el dinero y la disponibilidad de tierras para la ubicación del apiario. Las experiencias como prácticas de aprendizaje en la comercialización se asocian al: producto/producción, mercado, a la capacitación y relaciones laborales.

Las cooperativas en relación con otras entidades mantienen un intercambio de servicio y venta. En su estructura productiva las cooperativas tienen como única actividad la apicultura, considerada en opinión de los productores que está mejorando en relación con la situación económica del país.

Capítulo 8. Necesidades de capacitación

En el análisis de esta dimensión los resultados inferen la carencia de conocimientos teóricos prácticos. La demanda de una capacitación se observa a nivel de formación integral, es decir, el aprendizaje en gestión organizativa, recursos

humanos y técnico productiva. Por lo tanto, la capacitación es para el fortalecimiento cooperativo un insumo a invertir a corto plazo. Las cooperativas demandan la necesidad de asesoramiento, capacitación y financiamiento para continuar con la actividad.

Capítulo 9. Las cooperativas como sistema de organización dinámica

Tres tipologías han sido definidas tomando como variable de control la etapa de vida en que se encuentran las cooperativas: en el "inicio de la actividad"; en "sobrevivencia y fortalecimiento" y "crecimiento y expansión". La tendencia encontrada en las tipologías analizadas en las diferentes dimensiones, plantean que no han desarrollado todavía un instrumento o mecanismo de organización funcional que les permita crecer como grupo y en la producción.

El conocimiento que se tiene sobre el actuar de cada organización cooperativa y las condiciones sociales, económicas y culturales de la población afectada, es de carácter intuitivo; se intuye que hay eficiencia o satisfacción del asociado pero no se materializa en las acciones ya que el estudio también permitió comprobar, que las cooperativas no procesan con fines analíticos y decisionales la mayoría de la información contable y financiera que producen.

Al respecto, se manifiesta que hasta ahora las cooperativas no evidencian un autocontrol ni autorregulación por parte de los socios, es decir, que al mantenerse ausente el control social y legal crea un clima de inestabilidad en la actividad, en lo organizacional y en lo productivo.

Consideraciones finales

Este diagnóstico permite avanzar en la diferenciación al interior de las cooperativas y en una mayor especificación de sus características no explorado hasta el momento. El estudio realizado sirve de base para fortalecer al PAP en su apoyo a las cooperativas.

Del análisis se infiere que las limitaciones que padecen es de tipo ideológico, es decir, "cooperativas sin cooperativistas", gestión escasamente profesionalizada, precariedad de recursos, falta de control del organismo competente, ausencia de formación y capacitación, que influye en el eficaz funcionamiento de una estructura

organizacional cooperativista e impide mejorar su rendimiento en beneficio del capital social y económico.

En definitiva, el fortalecimiento de las cooperativas en cualquier etapa de vida requiere de estrategias y una sólida base de capacitación, seguimiento y asesoramiento técnico – social, para no llegar a la mortandad.

Introducción

La presencia de las cooperativas en el sector apícola de la provincia de Santiago del Estero ha sido considerado un tema importante a tratar, dada la importancia que el asociativismo ha alcanzado en estos últimos cinco años especialmente en el pequeño productor.

El análisis que se realiza en este documento tiene como objetivo caracterizar las necesidades organizacionales de las cooperativas apícolas de Santiago del Estero en la búsqueda de soluciones que potencien su actividad productiva y organizacional en futuras microempresas.

El estudio se llevó a cabo dentro del programa apícola provincial, (en adelante PAP), siendo el marco institucional la Escuela de Apicultura de la provincia de Santiago del Estero, en su propósito de mejorar la calidad de vida de los productores asociados a las cooperativas.

Este estudio de diseño exploratorio - descriptivo está conformado por un colectivo de 100 cooperativas apícolas distribuidas en el territorio provincial, durante el año 2004. Como hipótesis de estudio se plantea que la participación organizada y autónoma en las cooperativas es una garantía de eficacia y pertinencia de las decisiones, instrumentos y acciones que se emprendan para mejorar sus niveles de empleo y bienestar social.

El presente informe está organizado de la siguiente manera. Los capítulos 1 y 2 hacen referencia a la perspectiva teórica desarrollada en la investigación y a la metodología de estudio, respectivamente.

Los 6 capítulos siguientes están dedicados a analizar en detalle las dimensiones clasificadas para tal fin. Las mismas, describen aspectos generales de las cooperativas, en la estructura organizacional, los conflictos y resolución de problemas, los aspectos contables al interior de las cooperativas y el proceso de comercialización en la actividad apícola y, por último, se analiza las necesidades de capacitación de los miembros correspondiente a cada capítulo. En el capítulo 9 se examina a las cooperativas como un sistema dinámico donde los conceptos de eficiencia y eficacia son utilizados como criterios para medir la perdurabilidad en el tiempo en una participación organizada y autónoma.

El informe termina con una serie de consideraciones finales y plantea en la interacción de las dimensiones analizadas las condiciones contextuales de estas organizaciones.

Este estudio es la respuesta a una primera etapa de un proyecto marco denominado: "Un diagnóstico de las necesidades organizacionales, para la adecuación de la acción formativa en las cooperativas apícolas de la provincia de Santiago del Estero". Como segunda etapa se plantea la formación / capacitación, y en una tercera se pretende evaluar del impacto del proyecto, propuesta elevada al Consejo Federal de Inversiones.

Finalmente, este estudio pretende responder al eje motivador centrado en la carencia de un análisis coyuntural de las cooperativas apícolas en la Provincia.

Capítulo 1.

Las cooperativas apícolas en la provincia y el programa apícola provincial

1.1. Contribuciones al desarrollo de las cooperativas en la región

La Organización Internacional del Trabajo ha reconocido un importante papel de las cooperativas para lograr el desarrollo social y económico de los países. Esta ha promovido el desarrollo de cooperativas a través de la asistencia técnica y la información y ha aconsejado a los gobiernos y a las organizaciones de los empleadores y de trabajadores sobre su función en este ámbito (OIT, 2001).

En un informe publicado por este organismo en el año 1998, sobre el desarrollo cooperativo en América Latina, señala que la intensidad y simultaneidad de los cambios tanto económicos, como políticos, sociales y tecnológicos tienen una aceleración acumulativa que obliga a los actores sociales, entre ellos, a las cooperativas a visualizar sus perspectivas en un universo cada vez más globalizado, competitivo y necesitado de valores solidarios, altruistas y de respeto humano.

En América Latina, el desarrollo de las cooperativas está en función, entre otros factores, de un proceso de largo plazo con políticas coherentes y consistentes para su fomento y respeto a su autonomía.

Un estudio de este organismo sobre la creación de un clima positivo y condiciones favorables para el desarrollo cooperativo en América Latina, en sus conclusiones arriban a algunos aspectos negativos. En primer lugar los que se derivan de las propias cooperativas, en segundo lugar, de la acción del Estado y en tercer lugar, de los actores sociales. Con respecto de los primeros, sostienen que el clima de modernidad que existe en la región está planteando nuevos retos (prontitud, eficacia, nuevos servicios), dado que en su mayoría las cooperativas no disponen de recursos humanos calificados para enfrentar las demandas permanentes y novedosas de la competencia. La capacidad de las cooperativas y la oferta de más y mejores servicios y productos está en relación con la capacidad gerencial, en general poco eficientes; con atraso técnico - productivo y una visión restringida de empresa cooperativa, por la concepción doméstica de sus directivos, la falta de estrategias integrales e integradas del cooperativismo.

En segundo lugar, los aspectos negativos que surgen de las acciones del Estado, éstas han sido las más controvertidas puesto que ellos consideran al cooperativismo como un sector con débil potencial de desarrollo, se observa la falta de políticas que fijen sus ámbitos preferenciales y de igualdad ante el sector privado capitalista. En tercer lugar, los aspectos negativos que provienen de los actores

sociales están, entre otros, la competencia y la lucha por pequeños espacios de poder que han llevado la contienda al interior de muchas cooperativas. En particular, los partidos políticos han trasladado el conflicto al seno de las cooperativas, desestabilizándolas; fruto de la reproducción de estilos autoritarios de gestión y de marginación de los trabajadores asalariados, y no socios que implicó la aparición de grupos contestatarios y la acentuación del conflicto intra-cooperativo.

Entre los aspectos positivos que surgen del estudio, son aquellos que están determinados por las necesidades económicas-sociales de los países. En el proceso de desarrollo, las cooperativas juegan un papel relevante dado que ofrecen una base racional como conjunto, ya que generan una demanda organizada de bienes o servicios donde pueden explicitarse las necesidades y preferencias de la población.

Por su parte, los factores que favorecen la creación de un clima favorable en un principio están sustentados por la doctrina cooperativa de reconocida validez social como la igualdad, la solidaridad y la equidad que conviven con las formas sociales y económicas existentes expresadas en la marginación, egoísmo y aislamiento.

En una perspectiva general de las contribuciones y experiencias de las cooperativas, se advierte en aquellos aspectos de la gestión empresarial que han cambiado los criterios y sistemas de administración. Como, por ejemplo, los conceptos de *calidad total*, *just in time*, *planificación estratégica*, *reingeniería*, *empowerment*, etc., hacen a esto también el avance tecnológico. Por su parte las cooperativas producen en muy pequeña escala con escasa experiencia de innovación tecnológica y reestructuración como para ubicarse en un nivel de competitividad en el mercado.

A esto se suma un aspecto poco mencionado dentro de las cooperativas el de la ética de los dirigentes y su estrecha vinculación con la confianza de los asociados. Al respecto, son tres los elementos que vale la pena mencionar: la duda sobre la calidad de la gestión de los dirigentes en las acusaciones sobre el uso indebido de los recursos como la malversación de fondos, balances sin auditar, gastos injustificados o preferencias familiares, amiguismos, intereses propios, etc. son frecuentes en muchas cooperativas.

Un segundo elemento son los motivos que ponen en evidencia reales el mal uso del cargo y el poder a él adscrito.

Un tercer elemento a mencionarse son los excesos de individualismo y ciertos estilos de gestión autoritaria y vertical de algunos dirigentes y ejecutivos que conducen muy poco con los principios de participación y democracia del modelo cooperativo.

En Argentina hubo cambios en la posición de los gobiernos hacia la intervención del cooperativismo, con efectos deplorables. Entre las acciones del Estado que han afectado a un clima favorable para el cooperativismo están aquellas razones que han visto a este sector compuesto por ciudadanos pobres, que se asocian en cooperativas para incrementar sus niveles de bienestar social y por lo tanto, necesitan apoyo, protección e injerencia del Estado.

La desconfianza en la capacidad de las cooperativas para responder a las demandas nacionales. Las políticas, las normas legales que rigen los mecanismos de supervisión y control de los gobiernos, han sido en gran medida cambiantes y de corta duración. En algunos casos, un dirigismo y paternalismo estatal con apoyo a la autonomía cooperativa, a posiciones de indiferencia y desinterés por las formas cooperativas. Y en otros casos, fue parte de la política gubernamental la imposición cooperativa como medio para lograr o acelerar procesos de reforma agraria.

Estas dos conducciones, la de cambio frecuente en las políticas y la acción impositiva o indiferente del Estado constituyen factores generadores de climas negativos para el desarrollo cooperativo.

De los actores sociales, la mayoría de las cooperativas se vieron envueltas en situaciones sociales que han empañado su imagen. Como por ejemplo, los conflictos internos por pequeñas cuotas de poder entre grupos de determinada afinidad política y dependencia de las decisiones de funcionarios o controladores del gobierno; la alineación incondicional de los dirigentes para beneficio del gobierno de turno, y la réplica de los estilos de dirección autoritarios de la dirigencia política.

Otra de las situaciones negativas es la consideración de la formación de los recursos humanos como una inversión productiva de largo plazo. Los recursos educativos se utilizan en muchos casos con criterio tradicional y exiguo criterio técnico, dando como resultado bajos niveles de participación y eficiencia gestiona

Esta situación se está modificando con la acción de organismos auxiliares y del movimiento que cuenta con recursos propios, mayormente de donantes bilaterales y de otros movimientos cooperativos, cuya incidencia en el mejoramiento cooperativo es evidente, en particular en Argentina (Bertossi, R.; 2003).

En el aspecto financiero la experiencia en el país demuestra que aquellas cooperativas que recurrieron a sus propios recursos y se manejaron con cautela en situaciones críticas (alta inflación, ajuste estructural, apertura a mercados externos) pudieron sobrevivir y se hallan en proceso de consolidación institucional.

Las experiencias positivas en materia de ventajas fiscales se refieren a excepciones temporales, ya sea para favorecer a determinada actividad -industria, agricultura- o promover determinadas zonas a desarrollar y/o mejorar las condiciones de regiones deprimidas.

Sin embargo, la aplicación de tales ventajas han sido aprovechadas para formar pseudo cooperativas, que favorecieron al sector empresarial e incrementaron el control estatal en las cooperativas.

El cooperativismo bien posicionado ha hecho uso discreto de las ventajas fiscales, pues su presencia relevante tanto económica como institucional ha sido obra más de la eficiencia de las cooperativas que de las ventajas fiscales.

Por último, las acciones públicas de los últimos años, orientadas a impulsar el asociativismo se caracterizan por la dispersión y heterogeneidad. En este marco, suelen integrar el paquete de acciones asistenciales destinadas a paliar las problemáticas del desempleo.

No es raro entonces que los gobiernos locales perciban a la "cooperativa" como una herramienta para implementar una política puntual de "emergencia", más que un modelo alternativo o complementario a los tradicionales modos de fomento de la actividad productiva (Barbero, A. y otros, 2000).

Las cooperativas agrarias en Santiago del Estero han representado una tradicional alternativa de organización para los pequeños productores. Sin embargo, sus limitaciones se hacen evidentes al evaluar su eficacia como instancia de genuina participación; como herramienta de crecimiento o proyección económica del sector.

El Estado Provincial ha seguido un lineamiento del modelo económico vigente del Estado Nacional; en ningún momento se ha planteado seriamente la construcción de un espacio para el desarrollo de una economía solidaria. Por lo cual, el sostenimiento de las cooperativas aparece como una forma de asistencia para contribuir a la sobrevivencia y la reproducción del sector de pequeños productores, pero no para su progreso, entendido como la posibilidad de ingresar en algún proceso de capitalización o acumulación (De Dios, R.; 1993, p. 29-30).

Tal es así que, como señala el autor, durante el año en que se realizó el estudio, no se evidenció una intención de potenciarlas en tanto organizaciones, aportándoles un servicio consistente de promoción y educación cooperativa. El Instituto Provincial de Acción Cooperativa, (en adelante IPAC), que es la dependencia oficial encargada de esa función, ha sufrido un interrumpido proceso de deterioro en los últimos años, sin que se adviertan signos de recuperación.

1.2. Panorama productivo del sector apícola

La actividad apícola en el país se encuentra en los últimos años en un notable crecimiento a nivel de producción como a nivel de exportación. Debido al aumento de la demanda externa en mercados tradicionales y en mercados nuevos. Se debe destacar que la producción Argentina está destinada, casi en su totalidad, al mercado internacional entre el 90% y el 92% de la producción se exporta. El mercado interno se encuentra poco desarrollado y la principal causa es la escasa tradición en el consumo de miel.

La visión que se plantea para la apicultura Argentina es lograr un sector organizado y competitivo a nivel internacional. Sobre todo con amplias posibilidades de seguir expandiéndose, principalmente a través del comercio exterior. Se trata de una actividad que es importante fuente de trabajo, en particular, durante el período de cosecha (Nimo, M.; 2001, p. 38 - 39)

En términos de producción se puede señalar que la región pampeana concentra el mayor porcentaje de producción, en las provincias de Buenos Aires, Entre Ríos, Córdoba y Santa Fé con el 85,0% de la producción total de miel. Luego se ubica La Pampa, San Luis y Santiago del Estero (Nimo, M.; 2001).

Santiago del Estero, esta posicionada en el 6° lugar en la producción de miel con una cantidad de colmenas entre 30.000 y 50.000 distribuidas en todo el territorio provincial, en manos de pequeños y medianos productores particulares y cooperativas. Ellas se encuentran ubicadas en un 60,0% en los Dptos. Capital, Banda, Robles y Silipica. El 25,0% de las colmenas en los Dptos. Aguirre y Belgrano y el 15,0% en otros Dptos. tales como, Copo, Choya, Río Hondo, Quebrachos, etc.

En la producción existe una variación en rendimiento por colmenas en relación a las zonas productivas alcanzando en el mejor de los casos 80 kg de miel

por colmena y en otras zonas apenas alcanza los 20 kg de miel por colmena. Para la temporada 2000 - 2001 se obtuvieron rendimientos bajos llegando en algunos casos a valores de 8 y 12 kg de miel por colmena (Coria, M.; 2001, p. 14).

Las condiciones para la actividad apícola en la provincia son ideales debido al clima ya que el período invernal es muy corto, por lo tanto, se puede desarrollar actividades apícolas todo el año. Asimismo existe una gran disponibilidad de néctar y polen para las abejas debido a la abundancia de especies vegetales, en su mayoría nativas, libre de agroquímicos y de madera necesaria para la construcción de las colmenas (Maidana, J.; 1999; p. 369 - 371).

En un estudio realizado sobre el sector apícola en la provincia, del análisis se concluye que la apicultura plantea una serie de ventajas comparativas aún no explotadas totalmente, por lo cual representa un potencial polo de desarrollo. Su crecimiento es todo un desafío debido a cuestiones de índole cultural, social y económica, por lo cual se requiere de un fuerte compromiso por parte de productores y empresarios (Coria, M.; 2001; p. 16).

En el segundo congreso nacional de cooperativismo apícola, realizado en el año 2001, en la ciudad de Termas de Río Hondo en Santiago del Estero, la comisión de trabajo en comercialización define tres franjas de mercado. Una franja de mercado que no consume productos de la colmena por falta de promoción de los mismos. Un sector de mercado que podría ser abarcado por los planes sociales. Y un tercer sector de mercado constituido por los corredores turísticos. Asimismo, consideran importante: impulsar la creación de un instituto de la miel; el desarrollo de una marca cooperativa en común para garantizar la genuinidad de los diferentes emprendimientos de fraccionamiento; promover la investigación y desarrollo de nuevos productos e intensificar los controles de calidad para evitar la adulteración.

Con respecto a los mercados señalan que deberían elaborarse estrategias para la continuidad en el mercado estadounidense ante la situación de Dumping. En el mercado europeo se siente la necesidad de la apertura de una oficina en España para el mejor posicionamiento en ese mercado. La participación en ferias y exposiciones más representativas en el ámbito internacional, y la diferenciación de las mieles como estrategia y diversificación de los productos de la colmena.

También se considera importante como factores de desarrollo la diversificación, la búsqueda de nichos de mercado para productos como: el polen que alcanzan un alto grado de producción en el norte argentino; la miel en secciones

que se venderían en Arabia y Japón; miel fraccionada con trozo de panal que tienen mercado en España¹.

1.3. El programa apícola provincial para las cooperativas

El programa apícola provincial fue implementado en el año 1997 por el gobierno de la provincia de Santiago del Estero. Desde su ejecución se formaron alrededor de 128 cooperativas que han sido beneficiadas con el crédito de confianza, con la posterior supervisión, control y seguimiento del IPAC y la Escuela de Apicultura Fidela L. de Smith.

Dicho programa fue impulsado con el propósito de avanzar formando beneficiarios mediante cooperativas a nuevos productores en toda la provincia. Asimismo, se propuso solidificar estructuras de crecimiento al productor que se inicia mediante transferencias tecnológicas con el INTA, y en la consolidación de los aspectos de mercados en la orientación del producto con valores agregados. Su lanzamiento, se fundamenta en la expansión del crecimiento de la miel, la apertura de nuevos mercados para la provincia y la gran demanda existente de la diversificación de los productos de la colmena.

En materia de financiamiento la inversión realizada por el PAP, es de un \$1.354.000, con 128 cooperativas que accedieron al crédito y un total de 14.095 colmenas para la producción. La tabla 1 muestra la cantidad de cooperativas, inversión, y colmenas entregadas por año desde la ejecución del programa hasta el año 2003.

¹ Véase Documento Final del 2º Congreso Nacional de Cooperativas Apícolas, Termas de Río Hondo Santiago del Estero. Julio 2001

Tabla 1: Cantidad de cooperativas, inversión y colmenas por año.

ANO	COOPERATIVAS	MONTO	COLMENAS
1997	14	\$203.000	1.438
1998	19	\$183.000	3.525
1999	11	\$ 95.000	885
2000	18	\$156.000	1.587
2001	29	\$232.000	4.008
2002*	-	-	-
2003	29	\$ 453.000	2.187
Total	120	\$1.322.000	13.630

Fuente: Elaborada en base a los datos proporcionados por el IPAC.

* Para el año 2002 no se registra dato, en la base proporcionada por el IPAC.

Entre las metas propuesta por el programa se visualiza aquellas dirigidas al pequeño productor y al sector apícola: por el lado del productor, entre los objetivos que se persigue es lograr el desarrollo sustentable de las familias cooperativistas con otra alterativa productiva no tradicional. Por el lado del sector apícola, se propone avanzar en la producción de mieles y subproductos de la colmena, diferenciados por sus orígenes y calidades para un mejor afianzamiento del sector y posicionamiento productivo en los aspectos tecnológicos, comerciales y empresariales, favoreciendo el aumento de las exportaciones apícolas en la provincia.

En relación con los requisitos planteados para el logro de las metas institucionales se busca organizar a los productores en cooperativas que son asesoradas por técnicos del IPAC y en su ejercicio de fiscalización y trámite de matriculación pueden solicitar y acceder al crédito de confianza. El proceso de asignación del crédito por parte de programa incluyen la capacitación técnica en los conocimientos básicos de la colmena, que es dictado por la Escuela de Apicultura, la entrega de 100 colmenas (a razón de 10 por socio), la implementación de control y seguimiento en el área técnica y la disposición de un tambor de exportación por cooperativa.

Uno de los aspecto que se señaló en el eje articulador del programa es la estructura de las condiciones de acceso a los recursos de capital. Otro aspecto que

reviste importancia es la forma de pago del crédito. La devolución del mismo implica el pago al año de recibido el crédito, en tres pagos anuales con la producción, es decir, un pago del 6 % anual sobre el monto asignado.

1.4. De lo particular a la eficiencia y eficacia de las cooperativas

A partir de este desarrollo se consideró importante precisar el concepto de cooperativa sobre una definición holística, entendiéndose como aquella organización constituida voluntariamente, sin fines de lucro, por personas inspiradas en la solidaridad, en el esfuerzo propio en la ayuda mutua y recíproca. Se organiza reuniendo y ensamblando energías humanas, encauzándolas hacia el bienestar, tanto individual como colectivo, al interés y compromiso por la comunidad, asegurando el justo ordenamiento de valores e intereses en la igual dignidad de las personas y, centralmente, en el respeto de su libertad en el cuidado de sus necesidades y aspiraciones; encontrando en ellas el mejor marco para las prácticas cooperativas.

Las cooperativas se encuentran hoy ante un reto vital, del cual depende la existencia de la misma. Lograr ser competitivos, en un contexto caracterizado por una globalización, no es tarea fácil para aquellos que buscan establecer una identidad fuerte y adecuarse a las transformaciones de la sociedad y del mercado.

En este contexto, surgieron algunos interrogantes: ¿cómo ser competitivos?, ¿cómo adquirir una eficacia organizativa?, ¿cómo responder a los retos del mercado interno y/o de un mercado externo?, ¿cómo enfrentar los problemas internos de la organización aplicando la coherencia y transparencia?.

Ante la necesidad de dar respuestas a estas preguntas, en las sucesivas líneas se estableció la importancia de analizar a las cooperativas desde cinco dimensiones:

La primera dimensión de la *estructura organizacional*, sostiene que las cooperativas son un núcleo social, estable y formal, dotado de una estructura que aplica los recursos que recibe de su entorno a la obtención de productos.

En su complejización estructural forman una unidad que es esencial para alcanzar los propósitos a corto y largo plazo. El diseño organizacional, determina las funciones o actividades necesarias para alcanzar sus metas y las disposiciones de las mismas en grupos para ser asignadas a cada socio. Esto determina la autoridad

para disponer de su empleo; la responsabilidad de lograr los objetivos planeados y la asignación de recursos.

Desde el enfoque de gestión, los conceptos de eficacia y eficiencia permiten evaluar el desempeño determinando las necesidades actuales y futuras de las cooperativas. Dichas necesidades deben orientar la modalidad de gestión, para evitar caer en el caos y la disolución de la organización. Se entiende, por eficacia "hacer todas las tareas que correspondan correctamente bien", para el logro de un fin específico y deseado, relacionado con los objetivos y metas preestablecidas. Pero si se remite a la eficiencia de una organización, se refiere a "hacer todas las tareas que correspondan", en el sentido de la razón o relación óptima entre insumo y producto (Stoner, J.; 2001).

Por lo tanto, toda organización debe contemplar el presente y tener una visión del futuro, en beneficio de ella y de las personas que la integran. En la idea de cambio constante en un mundo globalizado, se plantean oportunidades y amenazas para las organizaciones, que por ningún motivo deben mantenerse inmóviles, estáticas, sino que, en forma permanente, deben reformular su estrategia, su estructura, su actividad operativa, su relación con el entorno, con el conjunto de las personas físicas y jurídicas que la constituyen, como así también, con los objetos y circunstancias que la rodean.

En este sentido, el éxito a corto, mediano y largo plazo, como su vitalidad y continuidad esta subordinado, a la eficacia (hacer las cosas correctas) y a la eficiencia (hacer las cosas bien) que logren en su desempeño (Jiménez, C.; 2000).

En una segunda dimensión, del *conflicto y resolución*, cobra importancia el estudio de la comprensión del carácter de las organizaciones. Los conflictos en las organizaciones son inevitables. Su efecto en el rendimiento de la misma puede producir efectos negativos o positivos, según sea el tipo de conflicto y la forma en que se maneje. Cuando el nivel de conflicto es demasiado escaso, puede afectar negativamente el rendimiento de la organización (Harrison, R.; citado por Bertolini, M.; 2000, p. 81 – 99).

Pero cuando son bien abordados puede constituir una oportunidad de crecimiento para las personas y para los grupos en los que se presentan. No es necesario resolver todos los desacuerdos, problemas, pero si actuar sobre los conflictos cuando constituyen una amenaza para uno o para todos.

Es difícil realizar cambios e innovaciones y la organización puede tener problemas a la hora de adaptarse a un cambio en su entorno. Por otra parte, si el nivel de conflictos es demasiado elevado el caos consiguiente puede poner en peligro la supervivencia de las cooperativas

Desde esta mirada se plantea que el conflicto se da entre: a) los valores y las características estructurales que colisionan con los intereses de la gente; y b) los valores y características estructurales que comprometen los intereses de la misma organización. A partir de esta clasificación se pueden identificar seis tipos de intereses, que son las causas de problemas y que devienen en conflicto. Tres de ellos son primordialmente intereses de la gente, los otros tres responden, sobre todo, a los intereses de la organización.

Entre los intereses de la gente se encuentran aquellos relacionados en primer lugar, con los de seguridad respecto del deterioro económico y psicológico; en segundo lugar, el compromiso de que los objetivos planteados sean significativos para las personas y en tercer lugar, la continuidad del proceso de crecimiento y desarrollo, aun cuando entra en conflicto con las necesidades de la organización (Acuña, E.; y otros; 2003, p.. 84).

Entre los tipos de conflictos que responden a los intereses de las organizaciones se encuentran aquellos que por un lado, son efectiva respuesta a las amenazas y peligro del contexto incierto; por otro lado, aquellos del manejo rápido y efectivo del cambio y de la complejidad del contexto y por último, de coordinación e integración interna de los esfuerzos para satisfacer las necesidades y cumplir con los objetivos, aún a costa de tener que subordinar las necesidades de los individuos a las de las organizaciones.

En una organización, cuando una de las partes se siente afectada, directa o indirectamente, se inician acciones que generan el conflicto. La actitud ante esta situación puede llevar a enfrentar abiertamente el conflicto, es decir, usar el método adecuado en beneficio tanto de la organización como de sus miembros, o bien, la actitud de evitar el conflicto, consumiendo la fuerza y energía de la organización sin lograr que irrumpa cuando no es posible manejarlo, impactando en las relaciones humanas y poniendo en peligro el crecimiento y la expansión de la cooperativa.

Como toda entidad regularmente constituida y sujeta a la fiscalización pública, debe llevar una buena administración y transparencia en el trabajo contable, lo cual permite el crecimiento de la misma.

A este nivel, se habla de una tercera dimensión, la de los *aspectos contables*, constituyendo éstos para las cooperativas un sistema integrado de información con vista al planeamiento y control, además de ser el instrumento más importante para la gestión administrativa organizacional.

Por contabilidad se entiende el registro y el ordenamiento de la información económico financiera, que facilita una adecuada toma de decisiones sobre la vida de las cooperativas. En este sentido, no es posible concebir el crecimiento de las mismas sin el conocimiento y el registro total de la información contable.

Durante mucho tiempo, desde los programas de promoción y apoyo a las cooperativas, se ha buscado concienciar a los miembros acerca de la importancia de la contabilidad, así como de sus ventajas económicas y financieras y, para el caso, se ha pretendido enseñarles con los más sencillos y hasta los más complejos manuales en cursos de contabilidad. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que los socios no logran un adecuado dominio de la contabilidad y/o no aplican lo que aprenden en la gestión de sus unidades económicas. Esto no podría ser de otra forma, dadas las múltiples funciones que los miembros tienen que asumir cotidianamente: producción, administración, comercio, finanzas, comercialización, etc. lo que define una realidad concreta de las cooperativas.

En una cuarta dimensión se analiza el *proceso de comercialización* que contempla el conocimiento de la mercadotecnia relacionado con el flujo de bienes desde la producción inicial hasta la producción final.

En este aspecto se identifican todos los eslabones de la cadena productiva apícola, a fin de detectar rasgos negativos o no, con el propósito de conocer las variables de: fuerza de compra, rendimiento de la producción, compra de insumo y fuerza de venta en la comercialización de los productos de la miel y sus derivados. Estos indicadores definen donde existen ciertas barreras para poder obtener mejores precios para la producción y, por lo tanto, mejorar la rentabilidad del emprendimiento.

Las *necesidades de capacitación y formación*, constituyen la quinta dimensión importante en este estudio. En el V informe de la Organización Internacional del Trabajo en el año 2001, señala que la capacitación es esencial para la movilización de una participación activa, el compromiso y la solidaridad de los socios, con su sociedad cooperativa.

En este sentido, el desarrollo de los recursos humanos constituyen una prioridad. La formación - capacitación son dos elementos primordiales para que funcione cualquier organización.

Junto con las otras dimensiones la capacitación asume en el plano social un significado de alto valor, propuesta no sólo como un "instrumento para" sino como mentalidad fundamental, "manera de ser" en el trabajo y en las metas propuestas; en los cambios, como "sistema organizado" para producir, acumular y difundir conocimiento.

Capítulo 2.

Metodología de estudio

2.1. Estrategia metodológica y descripción del trabajo de campo

Esta es una investigación de carácter exploratorio – descriptivo pues esta especialmente orientado a una mayor familiarización con la problemática, y con el propósito de llegar a describir algunas cuestiones aún desconocidas se buscará especificar las propiedades importantes del grupo o fenómeno sometido a análisis.

La identificación y caracterización de las mismas se realizó a partir de listados proporcionados por la Escuela de Apicultura y el IPAC. Los criterios de selección para la conformación del universo de estudio fueron que las cooperativas actualmente estén en funcionamiento y cuenten con el crédito otorgado por el PAP.

El período de referencia para el estudio, lo constituye los meses de febrero – abril del 2004.

El universo lo conforman 128 cooperativas de la provincia de Santiago del Estero. Para el relevamiento de los datos se utilizó la técnica de encuesta que se aplicó a un colectivo de 100 unidades de análisis. La diferencia de 28 cooperativas que no fueron relevada se argumenta en la decisión que 18 cooperativas no se encuentran en funcionamiento. Asimismo, las restantes 10 cooperativas que no fueron relevadas se debe a diversas razones, tales como, cooperativas que estarían comenzando con la actividad desde el mes de enero (mes en que se les entregan las colmenas para comenzar con la actividad). Otras de las razones se debe a la falta de registro actualizado del domicilio legal por cambio de presidente, como así también, otra de las razones que justifica tal decisión, fue la transferencias de material a otra asociación en formación, por el mal manejo de las colmenas en el período de ejecución del estudio.

También, es de destacar que en esta etapa se llevó a cabo un estricto control sobre el actual funcionamiento de las entidades, y a la vez, en seleccionar cuidadosamente al informante, teniendo en cuenta que sea socio activo de la misma, con la finalidad de asegurar la confiabilidad y validez de los datos.

Para el trabajo de campo se ha utilizado el cuestionario como instrumento de recolección de datos. El contenido de las áreas del cuestionario se agrupan en: i) aspectos generales de las cooperativas, ii) estructura y organización administrativa, iii) conflicto y resolución; iv) aspectos contables; v) proceso de comercialización vi) necesidades de capacitación. (Ver Anexo).

Tabla 2. Detalle de las variables seleccionadas para la confección del cuestionario

<p>i)-Aspectos generales</p>	<p>⇒ Origen de la organización, sus objetivos iniciales y sus objetivos actuales. ⇒ Características generales, localización geográfica, cantidad de colmenas al inicio y actualmente, cantidad de miembros, sexo, intervalo de edad de los socios, nivel de instrucción.</p>
<p>ii)-Estructura y organización administrativa</p>	<p>⇒ Funciones, roles, liderazgo. ⇒ Tipos y descripción de objetivos (metas), propuestas, planes operativos, ⇒ Expectativas de los socios de la organización.</p>
<p>iii)Conflicto y resolución</p>	<p>⇒ Problemas en las relaciones internas en el ejercicio de su funcionamiento. ⇒ Métodos, estrategias, para el manejo alternativo de los conflictos ⇒ Resolución de conflicto o no, y las consecuencias sobre la organización</p>
<p>iv)-Aspectos contables</p>	<p>⇒ Conocimientos, beneficios/utilidad, estados contables. realización de asambleas, ⇒ Registrado en impuestos, pago; financiamiento del crédito, modalidad, control del pago deuda, años para amortizar la deuda. ⇒ Relación de dependencia entre la cooperativa y el socio.</p>
<p>v)-Proceso de comercialización</p>	<p>⇒ Socios activos, ocupación. ⇒ Propiedad de los materiales, lugar de compra, confección de los mismos, etc. ⇒ Rendimiento productivo en la última temporada. Ubicación del producto, diversificación de la actividad, venta. ⇒ Factores limitantes para el crecimiento de la actividad, experiencias exitosas/negativas en el proceso de comercialización. ⇒ Relación de intercambio con otras fuerzas de la localidad. ⇒</p>
<p>vi)-Necesidades de capacitación</p>	<p>⇒ Áreas y modalidades de apoyo ⇒ Que espera del PAP.</p>

2.2. Lecciones de trabajo de campo, limitaciones y ventajas

Las lecciones que el trabajo de campo ha dejado se resumen en los siguientes aspectos:

- Uno de los aspectos positivos a mencionar durante el relevamiento de los datos fue la buena predisposición por parte de los miembros de las cooperativas a brindar información de su organización y proceso de trabajo de la actividad productiva.
- La metodología ha brindado la relación de participación y comunicación con los productores quedando los mismos interesados en el proyecto y con la necesidad de la continuidad de las otras etapas de formación y capacitación. Adujeron, que es la primera vez que se realiza este tipo de estudio en la provincia y sobre todo en esta actividad productiva desde que se implementó el programa.

Limitaciones

Se puede señalar como aspectos negativos o como limitaciones registrada en el marco del proceso de relevamiento y que implicó que se extendiera el plazo programado en el cronograma del proyecto:

- las condiciones climáticas incidieron en el difícil acceso a parajes en algunas localidades.
- la falta de actualización de los domicilios legales en aquellas cooperativas en funcionamiento,
- y no menos importante, la extensión geográfica de la provincia.

Ventajas

En la provincia el estudio tiene un sentido ya que los productores han encontrado una oportunidad de exteriorizar la situación de la cooperativa en relación a los temas que involucran los procesos de organización de las cooperativas.

El estudio fue enriquecido en lo teórico como en lo metodológico (operativo), sustentado por la colaboración de un equipo de trabajo. Con Gabriel Gutierrez, (Lic. en Administración), quien se abocó a la dimensión estructura organizacional, junto con Nadia Sayago, (C.P.N) se compartió el trabajo desde la mirada de lo contable previsional. Con Ivana Medici, (Lic. en Sociología), se puntualizó en las estrategias metodológica y especialmente en la discusión sobre los conflictos y resolución. Con Jorge Melian (Lic. en Economía Agropecuaria), se analizó el proceso de comercialización. Junto al equipo se analizó el tratamiento de los datos.

Capítulo 3.

Características generales de las cooperativas apícolas en la provincia

3.1. Origen y composición socio-productivo de los grupos cooperativos

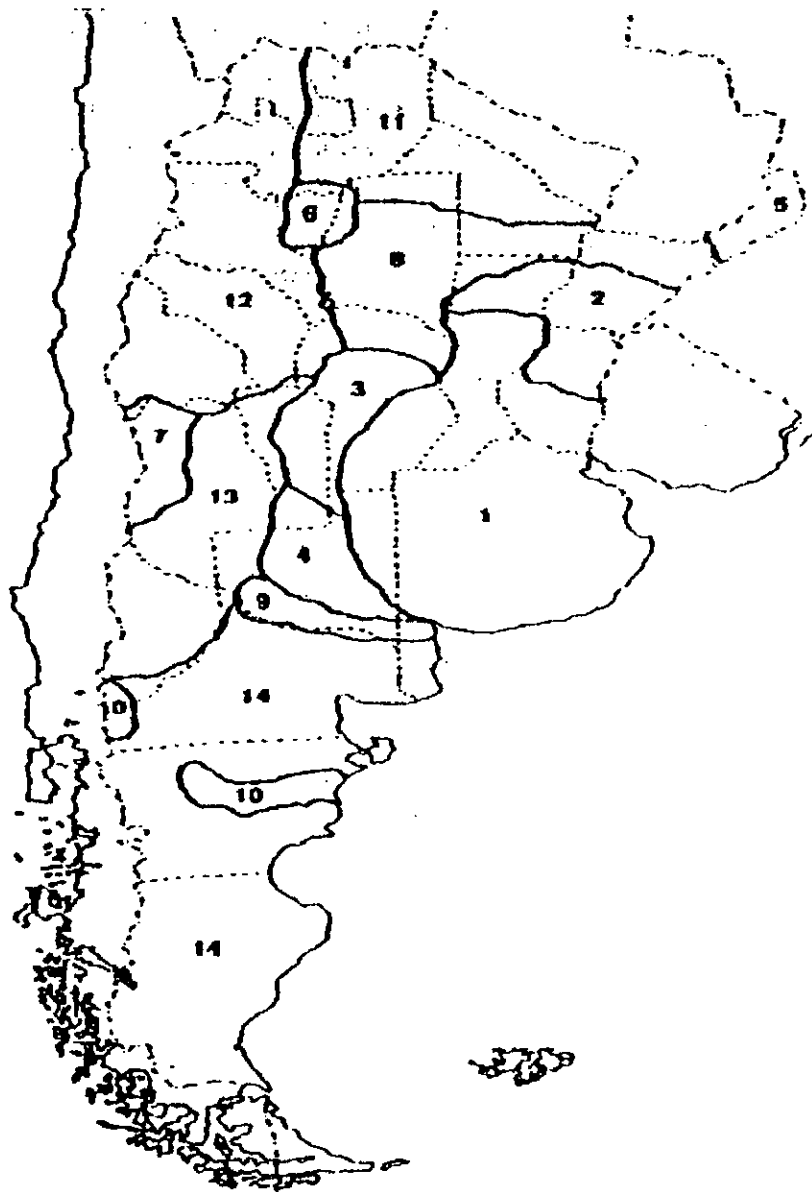
Dentro de una aproximación más amplia de las actividades de las cooperativas apícolas como la emprendida en este estudio. En la idea de cooperativa se caracteriza por combinar la iniciativa económica con el agrupamiento social, en base a la colaboración, la igualdad y la ayuda mutua.

La actividad apícola en la Argentina en los últimos años se encuentra en una franca expansión y está considerada entre las más importantes del mundo, por su volumen de producción y la calidad de su principal producto: la miel.

Tal es así, que se considera a este sector como un importante generador de empleo, motivo por el cual numerosos gobiernos provinciales impulsaron programas para fomentar el desarrollo de la apicultura como una alternativa para mejorar los ingresos de los productores. Esta situación se observa durante gran parte de la década de los '90 con distinto grado de éxito, de acuerdo a la zona de producción y a la metodología de implementación del programa. Algunas estimaciones cuenta que la apicultura brinda empleo a unas 60.000 personas (Nimo, M. 2001, pág. 25).

A lo largo de este capítulo se señalan los aspectos generales de las cooperativas, en una descripción detallada de las características generales, su origen, composición social, conformadas por distintos actores sociales que en forma societaria en dirección a una actividad económica ubicadas en todo el territorio, enfrentan la necesidad de producir para el mercado.

El país se divide a los fines de la actividad apícola en 14 regiones tentativas (Ver Mapa I). La provincia en su extensión geográfica se encuentra ubicada a nivel país abarcando la región apícola chaqueña, tucumana y salteña (López, L.; 1995).



REGIONES APICOLAS ARGENTINAS

- 1 - Región de la Pampa Húmeda
- 2 - Región Mesopotámica
- 3 - Región Serrana
- 4 - Región Sur Pampeana
- 5 - Región Misionera
- 6 - Región Tucumana
- 7 - Región Cuyana de Regadío
- 8 - Región Chaqueña
- 9 - Región Rionegrina
- 10 - Región de Microclimas Sureños
- 11 - Región Salteña
- 12 - Región de los Valles Norteños
- 13 - Región Cuyano - Pampeana
- 14 - Región Patagónica

MAPA I.

Al respecto en un mejor análisis de los grupos cooperativos en relación a su localización geográfica, se dividió el territorio provincial en tres grandes regiones socio-productivas (Forni, F.; 1991, p. 25 -26):

- 1) región ganadera caprina-lanar y minera (Río Hondo, Choya, Guasayan, Atamisqui, Salavina, Ojo de Agua, Quebracho)
- 2) región agrícola de secano (Copo, Alberdi, Moreno, Pellegrini, Jiménez, Taboada, Ibarra, Belgrano, Aguirre, Mitre, Rivadavia)
- 3) región agrícola de riego (Capital, Banda, Figueroa, Robles, San Martín, Sarmiento, Loreto, Avellaneda, Silipica) (Ver Mapa II).

Sobre la base de esta división se presenta el siguiente cuadro donde se detalla el total de la población de cooperativas en la provincia.

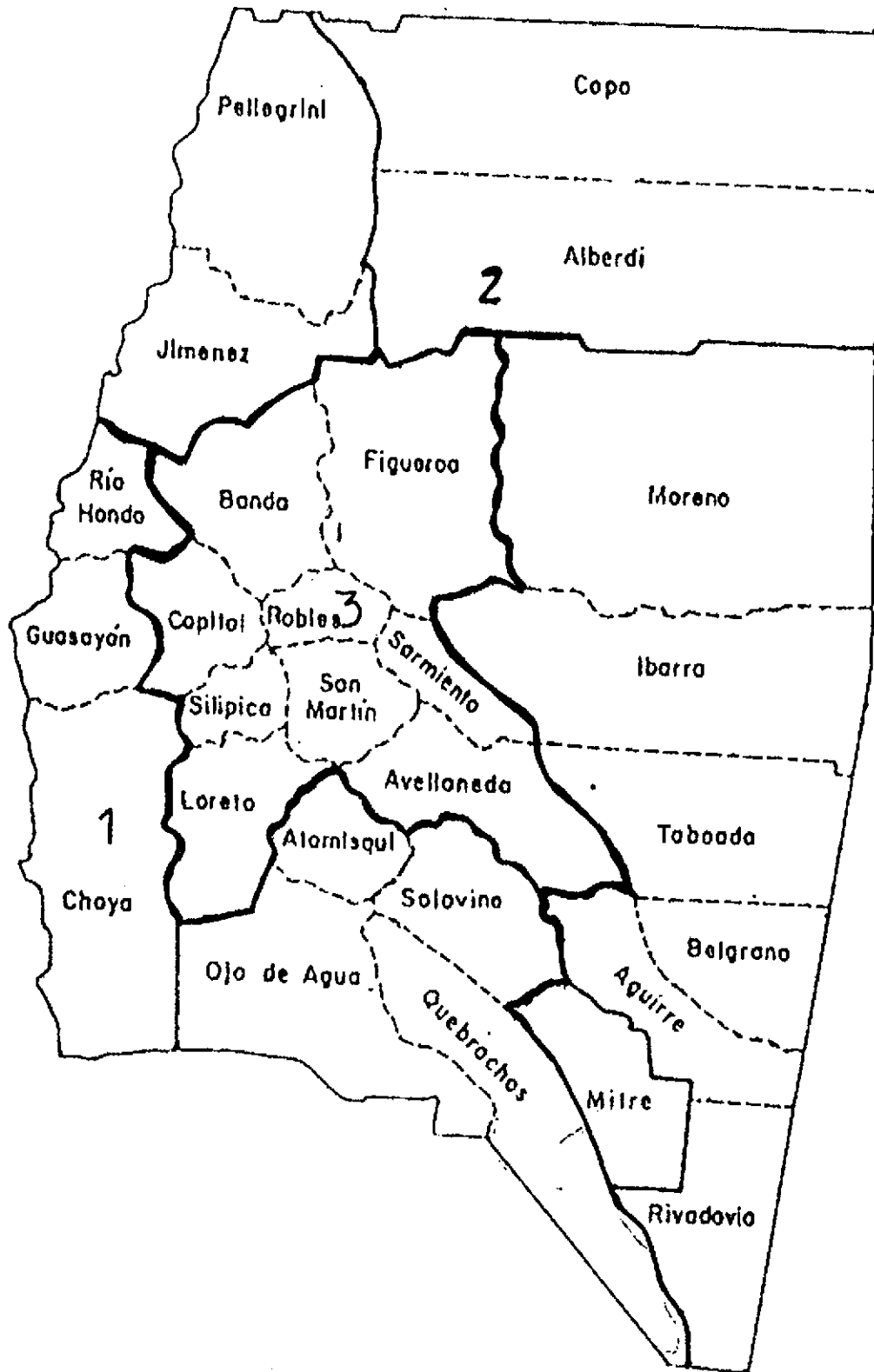
C. 1. Distribución porcentual de las cooperativas apícolas según región socio-productiva, en la provincia de Santiago del Estero. Año 2004 (en porcentaje).

REGIÓN SOCIO-PRODUCTIVA	COOPERATIVAS
Ganadero caprina-lanar y minera	16,0
Agrícola de secano	26,0
Agrícola de riego	58,0
Total	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas.

La distribución de las cooperativas por región², muestra que la mayoría se concentra en la región agrícola de riego en un 58,0% de cooperativas que se dedican a la actividad apícola. Un 26,0% de las cooperativas se encuentran diseminadas en la región agrícola de secano., y por último, en la región ganadero caprina-lanar y forestal se localizan un 16,0% de las cooperativas.

² Se debe aclarar que esta división no corresponde a la ubicación de los apiarios sino al domicilio legal donde funcionan las cooperativas.



SANTIAGO DEL ESTERO – REGIONES SOCIO-PRODUCTIVAS - MAPA II

Tomando como referencia el año de fundación, las cooperativas que se formaron en el período 1994 – 1996 corresponde al año de la entrega de la matrícula y no al comienzo de la actividad apícola. El mayor peso relativo se encuentran entre el período 1998 y 2001, en un total de casos de 66 cooperativas. Se observa que corresponde a un año después de la implementación del PAP en el año 1997 (ver Anexo C.3.1).

Hablar de la “persona” como figura central de las cooperativas, significa ir a la naturaleza de su modo de ser. La cooperativa es una sociedad de personas no de capital. Este aspecto define en modo estructural la importancia central de la persona en la cooperativa, como socio / consumidor / trabajador. La orientación a la persona es considerada, desde una perspectiva interna, como uno de los rasgos de las empresas competitivas no cabe la menor duda que la cooperativa cumple esa condición, al tratarse de una forma asociativa donde el factor humano prima sobre el factor capital.

Los datos de la encuesta revelan la cantidad de socios y la cantidad de colmenas que fueron entregadas con el crédito que les permitió a las cooperativas ingresar en la actividad apícola. El cuadro 2 recoge un conjunto de indicadores que se refieren a la evolución del número de socios y al número de colmenas al inicio y actualmente sobre el total de la cooperativas.

C. 2. Evolución de socios y colmenas al inicio y actualmente en las cooperativas apícolas de la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

INICIO	TOTAL	ACTUAL	TOTAL
Cantidad de socios	1.789	Cantidad de socios	1.052
Cantidad de colmenas	11.409	Cantidad de colmenas	13.560

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a las cooperativas apícolas.

Si se tiene presente en el binomio individuo - organización cooperativa, al mantener una relación directa y de mutua dependencia con la cooperativa; la presencia de socios sobre un total de 100 cooperativas, se observa una leve disminución de miembros, un 4,0% desde el inicio hasta la actualidad.

Las cooperativas medida en la unidad económica con el mínimo de colmenas, con las cuales podrá tener una rentabilidad productiva e implícitamente con las cuales el productor y su familia podrá subsistir y progresar. Se observa al respecto, que el número de colmenas al inicio en relación con el número actual aumentó en un 19,0% de material inerte. Encontrándose el caso de una cooperativa que actualmente están trabajando con un valor mínimo de 10 colmenas y en otra cooperativa con un valor máximo de 3.500 colmenas.

¿Cómo surgieron las cooperativas apícolas?. Cuando se busca construir el origen de estas organizaciones se remite a las principales motivaciones que llevaron a los productores a organizarse en cooperativa. Al respecto en el cuadro 3 se muestra cuáles fueron los motivos que impulsaron a los pequeños productores a organizarse en cooperativas.

C. 3. Motivos que dieron origen en las cooperativas a la actividad apícolas, en la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

MOTIVOS	%
Motivos personales y grupales: el grupo existía, y se juntaron, propuesta de un grupo de amigos, por idea del presidente, etc.	37,0
Motivos laborales: necesidad de trabajar	25,0
Promoción del PAP: por intermedios de políticos, por los técnicos de la escuela, en el auge del programa, etc.	26,0
Otros: por un proyecto de familia.	12,0
Total	100,0
Casos	(99)

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas

El lanzamiento de estos grupos cooperativos es el resultado de la interacción de diversos motivos para organizarse. Las cooperativas surgieron teniendo tres motivos claramente diferenciados: en primer lugar, en un 37,0% de las organizaciones surgieron en la iniciativa de individuos o grupos, definidos como intereses propios. En segundo lugar, como resultado de la promoción del programa en un 26,0% de estas organizaciones han surgido del impulso de reuniones con políticos de la zona en difusión del programa. Un tercer origen sería por motivos

laborales para un 25,0% de las cooperativas que se formaron para encarar la actividad apícola y viendo en el programa una fuente alternativa de empleo.

Siguiendo a Kartz y Kahn (1999), señala que en la interiorización de los objetivos de la organización de la que somos parte tiene como condición fundamental que el individuo se realice a sí mismos cuando construye al logro de aquella (Barragán, C.; 2000). En la conformación de las cooperativas, los socios han planteado múltiples objetivos en su origen algunos se concretaron otros no, hasta la actualidad. En el cuadro 4 se presentan los principales objetivos de los socios al inicio del funcionamiento de la organización cooperativa *vis a vis* con los objetivos concretados hasta la actualidad

C. 4. Objetivos planteados y objetivos concretados en las cooperativas apícolas en la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

OBJETIVOS EN SU ORIGEN	%	OBJETIVOS CONCRETADOS	%
Mejoramiento económico	37,0	No concretados, no cumplidos	19,0
Productivos en distintas actividades	16,0	Productivos - económicos	22,0
Vinculado a la actividad apícola	35,0	Objetivos concretados en general	44,0
Otros: capacitación	12,0	Otros: actividad independiente, aumento en el número de socios	15,0
Total	100,0		100,0
Casos	(94)		(88)

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas.

Estas organizaciones han tenido como principal objetivo al interior de la organización el mejoramiento económico de las familias de los socios, es decir, como una fuente de trabajo, el tener un pequeño ingreso como actividad secundaria económica representa un 37,0% de las cooperativas. Mientras que para un 35,0% de las cooperativas, los socios manifestaron que en su inicio se definieron como objetivos aquellos vinculados específicamente a la actividad apícola, es decir, se comprometieron en pagar el crédito, aumentar las colmenas, elaborar subproductos, comercializar, crecer en la cooperativa, etc.

En respuesta a estos objetivos que se proyectaron en un principio. En la actualidad se despliega que sobre un total de 88 cooperativas que vieron cumplidos sus propósitos en un 44,0% de las organizaciones concretaron en general sus objetivos. Mientras que para en un 22,0% de las cooperativas cumplieron sus objetivos productivos, es decir, en el aumento de las colmenas, en la compra de materiales, herramientas de trabajo, producción de otros productos en aumentar las ventas y una mayor producción de miel, etc. También se identifican aquellas cooperativas que no concretaron o no cumplieron sus proyectos por motivos de reorganización.

Uno de los indicadores significativos de estas experiencias es cuando se les pregunto a los socios que a partir de lo manifestado como sentido / percibido puedan definir en que etapa de vida se encuentra la organización. Al respecto, del análisis de la situación sobre una serie de factores que se observaron como ser la perspectiva sobre la actividad, los cambios a nivel de grupo, las condiciones técnicas marcadas por el momento productivo, económico, ha permitido definir a la organización tal como se recoge en el siguiente cuadro.

C. 5. Etapa de vida en las cooperativas apícolas, de la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

<i>ETAPA DE VIDA</i>	<i>%</i>
<i>En el inicio de la actividad</i>	<i>27,0</i>
<i>Supervivencia y fortalecimiento</i>	<i>50,0</i>
<i>Crecimiento y expansión</i>	<i>23,0</i>
<i>Total</i>	<i>100,0</i>

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas.

El análisis de la etapa de vida de las cooperativas en la apreciación de encontrarse en un proceso de sobrevivencia y fortalecimiento es el de mayor percepción para un 50,0% de las cooperativas. En segundo lugar, se ubican aquellas cooperativas que fueron percibidas en la etapa de inicio de la actividad, siendo su peso relativo en un 27,0%. En un tercer lugar, se encuentran aquellas

percibidas en un proceso de crecimiento y expansión para un 23,0% de las cooperativas.

3.2. Perfil social en las cooperativas

En los últimos años el movimiento cooperativista en general ha dirigido la atención hacia los recursos humanos. El mismo ha sido uno de los propulsores que ha contribuido al desarrollo de la participación y protagonismo de la presencia femenina que representa una parte importante de la base social.

Desde el punto de vista de género, en el cuadro 6 se desagrega la información de la participación de las mujeres al interior de estas organizaciones en esta actividad. Otras de las variables tomadas para caracterizar es la edad de los socios, considerado tradicionalmente como una "proxi" de la experiencia laboral. Así también, se tuvo en cuenta para formar este perfil, el nivel de instrucción en promedio para el grupo cooperativo.

C. 6. Perfil social según sexo, edad, nivel de instrucción de los socios en las cooperativas apícolas de la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

PERFIL SOCIAL	CASOS	CANTIDAD
<i>Sexo</i>		
<i>Varones</i>	100	825
<i>Mujeres</i>	72	227
<i>Edad</i>		%
<i>Entre 20 y 78 años</i>	66	66,0
<i>Entre 30 y 70 años</i>	34	34,0
<i>Total</i>	100	100,0
<i>Nivel de Instrucción</i>		
<i>Primario completo</i>	26	26,0
<i>Secundario completo</i>	34	34,0
<i>Primario – secundario completo</i>	15	15,0
<i>Secundario-terciario- universitario</i>	15	9,0
<i>Otros</i>	10	10,0
<i>Total</i>	100	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas

Al analizar los aspectos comunes que forman el perfil social en estas experiencias cooperativas se destacan tres aspectos importantes:

En primer lugar, es la presencia de las mujeres que participan en las cooperativas, se registra una mínima asociatividad en sólo un 22,0% sobre 72 cooperativas, dejando el protagonismo de la participación a los hombres en un 78,0% sobre el total de las cooperativas encuestadas.

En segundo lugar, se tuvo en cuenta el intervalo de edades de los miembros de la cooperativa que permite una buena aproximación de la conformación en la integración de socios jóvenes con socios que superan los 50 años. El cuadro aporta evidencia en dos categorías definidas entre 20 y más de 70 años y entre los intervalos de 30 y 70 años inclusive.

En particular, se observa que la actividad cumple un papel de entrada como fuente de empleo y también como estrategia de sobrevivencia para las familias del productor. Para aquellos productores de edad avanzada, con experiencia en el trabajo en el apiario, notaron como una manera de continuar asociándose y entregando principalmente su experiencia a los productores jóvenes - novatos en la actividad.

En tercer lugar, se analiza el nivel de instrucción alcanzado por parte de los miembros de estos establecimientos como indicador de la calificación de los productores. Se evidencia diferencias no significativas en los niveles educativos, encontrándose con capital humano que han completado la secundaria en un 34,0%, el grado de primaria completa en un 26,0% de las cooperativas. Se mantienen así los grados de educación completa y aquellos grupos donde se combinan los ciclos secundario, terciario y universitaria en un 15,0% de las cooperativas en igualdad con los que completaron el ciclo primario y secundario.

Estos grupo que se analizan en sus aspectos generales, encierra situaciones similares tanto en su ingreso a la actividad como en el perfil social que integran los grupos, tal como se analiza para cada uno de los indicadores. Es notable los propósitos del ingreso de los socios a la actividad ligada a la meta que persigue el programa.

Capítulo 4.

Estructura organizacional

4.1. Estructura formal, cultura y diagnóstico estratégico

Una dimensión para el análisis de las cooperativas es la estructura organizacional administrativa. A partir de esta dimensión se busca identificar fortalezas y debilidades de las mismas para afrontar el cambio constante a las que están sometidas. Hoy en día, pensar en una organización sin estos elementos bien definidos y dinámicos, harán peligrar la supervivencia de las mismas.

Todas las experiencias requieren capacidades humanas y materiales que sean accesibles a los individuos quienes recogen y movilizan dichos recursos, para organizar la actividad productiva. En su conjunto se encuentran individuos con necesidades comunes con una serie de tareas y procesos orientados a desarrollar productos que van a definir una estructura organizativa orientada a la producción apícola.

En este capítulo se aborda más específicamente los aspectos ligados a la estructura, cultura y planificación estratégica. Como así también se hace necesario que se comprenda el carácter funcional a los cambios que deberían realizarse a nivel organizacional o cómo se imaginan en un futuro o las expectativas que tienen los distintos actores con respecto a la organización a la que pertenecen.

Las organizaciones como un sistema dinámico, es decir, como un grupo conformado de componentes que interactúan y se interrelacionan o de partes que se mantienen unida en un estado de equilibrio, es su condición dinámica la que le proporciona un significado al sistema de organización.

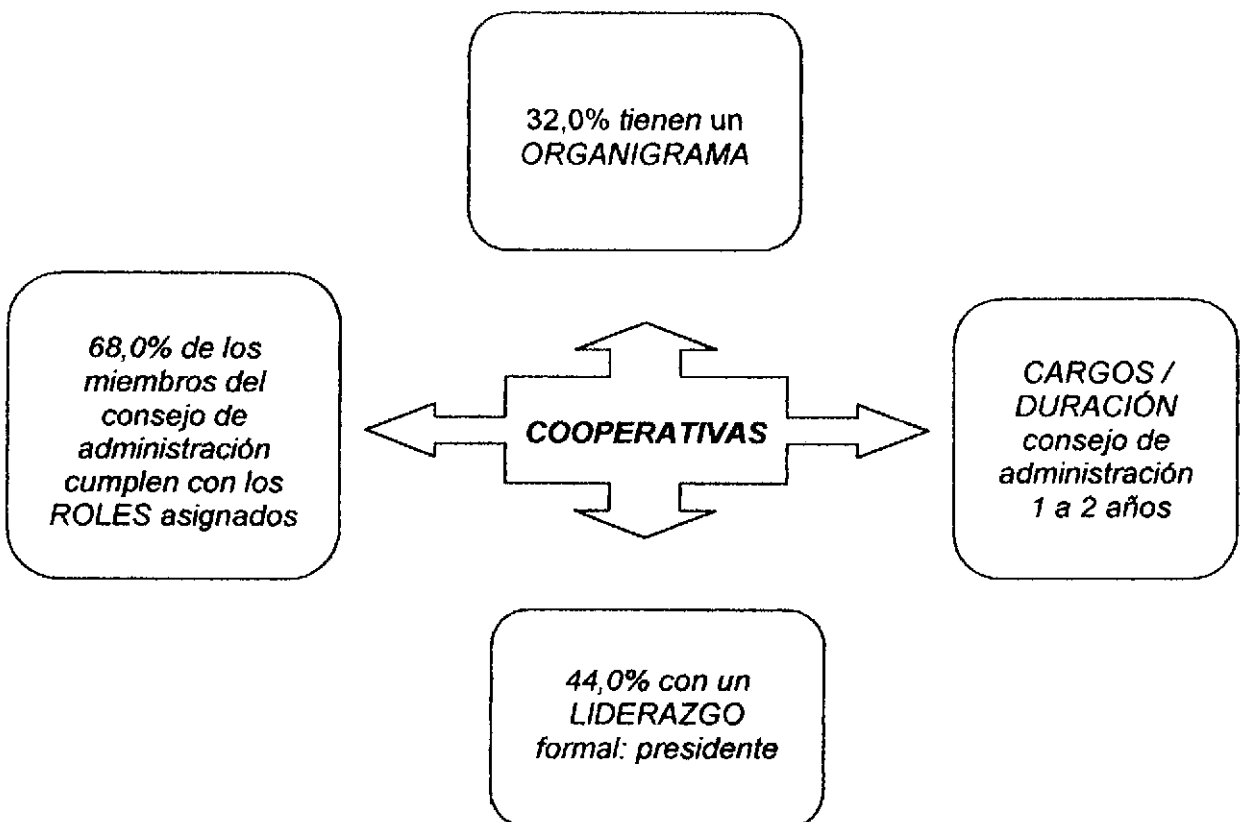
Al respecto para el análisis de las cooperativas las partes o componentes estratégicos que se consideran son: la estructura formal de las cooperativas, los esquemas de roles de los miembros que forman la comisión administrativa y la existencia de un liderazgo formal e informal.

Con respecto a la estructura formal de la organización, se pregunto de la existencia de un organigrama. Un 68,0% de las cooperativas no poseen y tan sólo un 32,0% tienen definido un organigrama en la cooperativa.

Esta arquitectura interna de la organización va a mostrar la asignación de funciones, los responsables de esas funciones y las tareas a llevarse a cabo.

En la figura 1 se ejemplifica aquellas partes o componentes considerados en la estructura organizacional y que influyen en el funcionamiento de la organización. Se toma como punto de partida la distinción básica entre los roles que cada miembro del consejo de administración cumple en función a su cargo. En el momento de la asignación de los cargos ante la constitución de una cooperativa, los miembros deberían informarse acerca de las obligaciones que conlleva el cargo que van a desempeñar.

Figura 1. Estructura organizacional



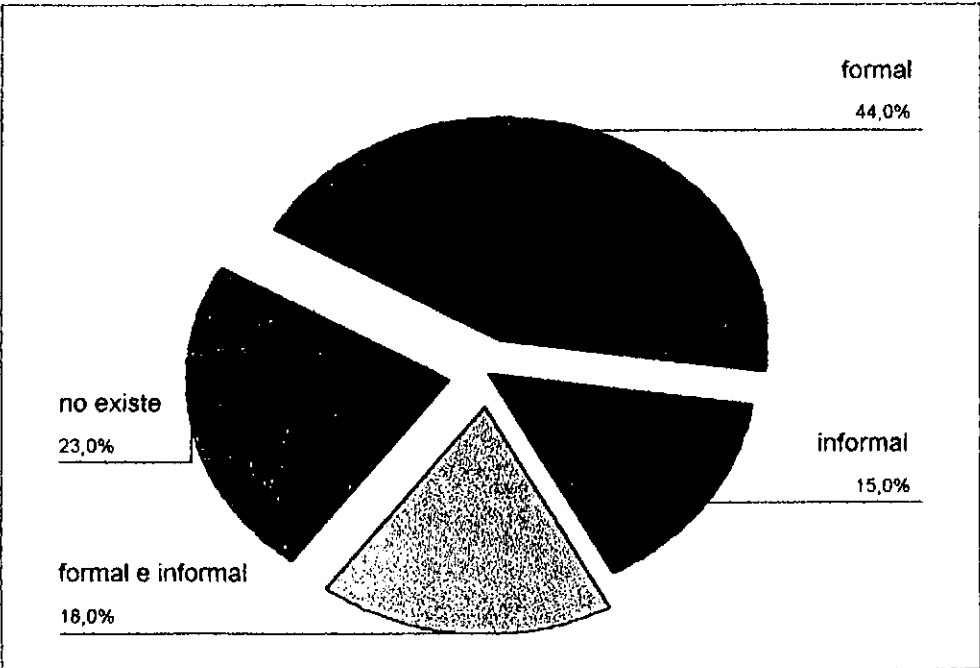
Al respecto, se observa que un 68,0% de las cooperativas, los socios desempeñan de acuerdo a su cargo, dentro del consejo de administración, los roles asignados. Mientras que un 22,0% de los miembros que tienen un cargo en el consejo de administración cumplen roles múltiples como, por ejemplo, el de presidente que realiza trámites administrativos, trabajar en el apiario, escuchar o apoyar las iniciativas o en el cargo de secretario su rol es realizar tramites junto al

presidente, organiza al grupo, incentiva, moviliza, etc. Se destaca, en particular, el caso del síndico en el abandono del cargo, es decir, no cumpliendo con el rol de controlar en beneficio de los intereses y derechos de los asociados o normalizar cuando hay problemas (Ver Anexo C.4.1 - C.4.5.).

En el componente individuo se incluye el liderazgo como un actor central capaz de integrar las dimensiones estratégicas y cultural en toda organización. En una situación en que el rol de líder condiciona la cohesión y la pertenencia, el fenómeno de liderazgo aparece asociado a una posición que permite a ciertas personas ejercer una influencia determinante sobre los demás. Dentro del proceso formal de administración, en la dirección, el liderazgo es el elemento motivador de los miembros para la consecución de las metas organizacionales y en el cumplimiento de los objetivos personales.

En el gráfico 1 se señala la existencia de un líder de manera formal e informal y/o la ausencia de este, legitimada por los miembros en la interacción e influencia de la persona que es reconocida.

Gráfico 1. Liderazgo



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas.

Se considera que al definir el liderazgo en los grupos cooperativista que se analiza, el foco se centra en un líder formal para un 44,0% de las cooperativas que se identifica en la persona del presidente. Mientras que un 15,0% de las cooperativas poseen un liderazgo informal que es asumido por un socio y/o algún otro miembro del consejo de administración de la cooperativa. Cabe destacar como dato revelador e importante que en un 23,0% de las cooperativas no identifica un liderazgo o la presencia de una persona que cumpla el rol de coordinar al grupo o conducir procesos, etc. Mientras que en un 18,0% de las cooperativas, se produce un fenómeno de convivencia entre los dos liderazgos formal e informal (Ver Anexo C.4.6. – C.4.8.).

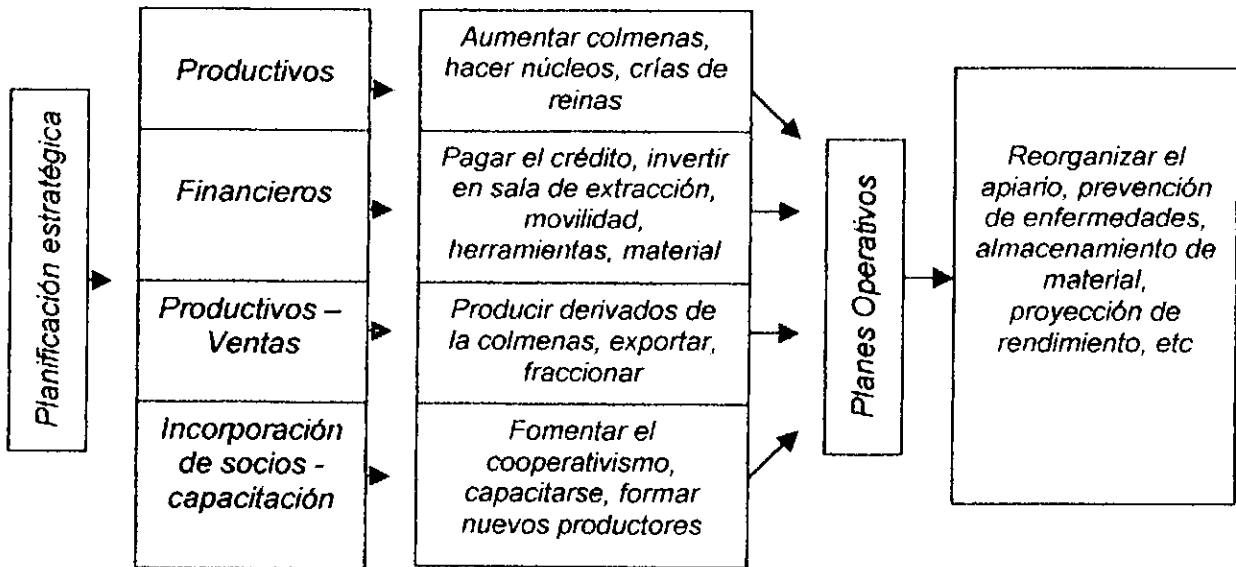
En el proceso de direccionamiento empresarial, se consideran varios niveles. En el primer nivel el componente básico es la planificación estratégica, entendida ésta como una cultura, una disciplina y una práctica metodológica e instrumental para el logro de los objetivos institucionales, cuya visión es a largo plazo.

Para que esa planificación se concrete en el tiempo y en el espacio, es necesario pasar a un segundo nivel que constituye la planificación operativa, traducida en la formulación de metas y actividades para cada área que se definen en un plan operativo anual, los que se plasman en forma de valoración monetaria en el presupuesto.

Para el accionar institucional es necesario lograr la vinculación entre la planificación a largo y a corto plazo, de manera tal que en la organización y en cada una de sus áreas, se orienten hacia el logro de los objetivos globales y estratégicos.

Desde esta perspectiva se presenta en la figura 2, la planificación estratégica de las cooperativas en relación con los tipos de objetivos y los planes operativos para aquellas cooperativas que lo definieron.

Figura 2. Planificación estratégica y planes operativos



Sobre el total de cooperativas encuestadas un 87,0% de las cooperativas no poseen por escrito su planificación estratégica. Mientras que un 13,0% restante responden que tiene una planificación por escrito, de la cual participaron en su formulación los miembros del consejo de administración en un 75,0%. En un 25,0% de las cooperativas participaron todos los miembros de las cooperativas, que incluyen los socios más el consejo de administración.

En esta etapa del proceso se debe planificar y transcribir lo fijado y comunicar a toda la organización; con el propósito de lograr un compromiso de todos los miembros en el cumplimiento de los objetivos fijados, políticas establecidas, rendimiento esperados y el crecimiento de la misma.

Entre los objetivos planteados por las cooperativas con la meta de lograr el crecimiento en la actividad. Los resultados arrojados muestran que el 21,0% de las cooperativas se han propuesto objetivos vinculados con lo productivo, como por ejemplo, aumentar el número de colmenas para aumentar la producción de miel, obtener subproductos, como polen, hacer núcleos, propóleos, etc. Para un 15,0% de las cooperativas además de estos objetivos que hacen referencia a la naturaleza de la actividad, se destacan aquellos objetivos productivos - financieros, como por ejemplo, pagar el crédito, obtener una rentabilidad final que les permita invertir en la compra de colmenas, herramientas e instalaciones. Para un 14,0% de las

cooperativas señalan como objetivos propuestos una mayor producción, mayor venta de la miel y derivados. En un porcentaje menor se proyecta la necesidad de incorporar nuevos socios apoyados de una mayor capacitación (Ver Anexo C.4.9.).

En la planificación estratégica se han definidos objetivos a largo y corto plazo, como metas a alcanzar. Indefectiblemente estos tienen que estar apoyados por una serie de planes de carácter operativo que hacen el día a día de toda organización. Al respecto un 13,0% de las cooperativas que han formulado un plan operativo, han precisado de manera poco clara las tareas necesarias para cumplir con el mismo, definidos como por ejemplo, la reorganización del apiario, prevención de enfermedades, control de las colmenas, proyección de rendimiento, almacenamiento de material y alimento, etc. (Ver Anexo C.4.10.).

Una buena formulación, tanto del plan operativo, permite un proceso de seguimiento, control y nuevas formulaciones, que garanticen un proceso de retroalimentación, para lograr las metas anuales y los objetivos a largo plazo.

Los objetivos antes definidos se han alcanzado totalmente en un 26,0% de las cooperativas encuestadas, parcialmente para un 58,0% de las cooperativas, y no se han cumplido en un 16,0% de las organizaciones. Sobre estos resultados se tendrá que analizar detenidamente las causales de esta desviaciones, que debido al alto porcentaje de las mismas indican que las cooperativas tendrán que redefinir los objetivos propuestos y los planes para alcanzarlos (Ver Anexo C.4.11.).

En cuanto al cumplimiento de las normas cabe destacar que en un 56,0% de las cooperativas se están cumpliendo parcialmente las normas establecidas en el Estatuto. En un porcentaje menor al 27,0% las cooperativas consideran que se están cumpliendo las normas fijadas, mientras que en un 13,0% de las cooperativas respondieron que no se están cumpliendo las mismas (Ver Anexo C.4.12).

Los resultados de este análisis, indican que es producto de una falta de capacitación adecuada del funcionamiento cooperativo y denota una falta de control del organismo fiscalizador.

4.2. Cambios a nivel organizacional

En este apartado se presentan aquellos indicadores relacionados con los aspectos subjetivos cómo se imaginan, el cambio organizacional y las expectativas que tienen los socios sobre su futuro en la cooperativa. En la interacción de estos tres supuestos llevan a una identidad y autonomía organizacional.

Las cooperativas como empresa tienen que trabajar en condiciones normativas, que permitan un crecimiento sostenido y real en el tiempo. Desde la perspectiva de cómo se imaginan la cooperativas en un futuro, sobre 93 casos que respondieron. Un 31,0% de los encuestados vislumbran un crecimiento como cooperativa plasmado en un mayor número de socios, sin deudas y consolidada. Un 28,0% de los casos se imaginan a la cooperativa en una visión empresarial expansiva, perciben en incorporar una marca al producto, envasar productos de la colmena, poseer bocas de expendio, en conclusión lograr un posicionamiento en el mercado. Para un 25,0% las cooperativas son en el imaginario una visión productiva y laboral con mayor número de colmenas por socios, con movilidad, con sala de extracción, etc. Es interesante de mencionar el porcentaje arrojado para aquel grupo de un 14,0% que tiene una visión desintegrativa, en la incertidumbre de su existencia productiva y social, fundida, etc. (Ver Anexo C.4.13.)

En el cuadro 7 se presentan los datos correspondientes a los principales cambios o no que consideran importantes realizar a nivel de organización para mejorar la tarea.

C. 7. Cambios o no a nivel de organización en las cooperativas apícolas de la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

<i>SI CAMBIARÍA</i>	<i>%</i>	<i>NO CAMBIARÍA</i>	<i>%</i>
<i>Nada</i>	36,0	<i>Nada</i>	41,0
<i>Productivo</i>	8,0	<i>Productivo</i>	3,0
<i>Técnico</i>	2,0	<i>Técnico</i>	4,0
<i>Relaciones humanas</i>	24,0	<i>Relaciones humanas</i>	26,0
<i>Organización del trabajo</i>	27,0	<i>Organización del trabajo</i>	27,0
<i>Otros</i>	3,0	<i>Total</i>	100,0
<i>Total</i>	100,0	<i>Casos</i>	(81)
<i>Casos</i>	(88)		

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas

Al preguntar a los socios que cambiarían o no cambiarían al interior de la cooperativa. Lo relevante del análisis endógeno sobre el comportamiento organizacional de las cooperativas, se observa, por un lado, que en un 24,0 % de ellas sus integrantes plantean un desarrollo o un cambio evolutivo en las relaciones interpersonales entre los socios y los miembros del consejo de administración. Expresado en un cambio a nivel de socialización incompleta ávido de una mentalidad individualista, la ideología del grupo, dejadez, ausencia de los valores y principios del cooperativismo, etc. Por otro lado, en un 27,0% de las cooperativas creen conveniente un cambio adaptativo como consecuencia de la necesidad de adaptación al contexto en la distribución y organización del trabajo entre los integrantes de la organización, en la voluntad de dejar afuera a quienes no trabajan, en el control y transparencia en el manejo de la administración de los recursos, etc.

Así también desde los aspectos productivos que se cambiaría se propone énfasis en trasladar a los apiarios de lugar, comercializar otros productos. Para un 8,0% de las cooperativas consideran válidos y necesarios estos cambios para lograr un clima favorable al crecimiento de la organización como actividad en un contexto social; mientras que un 36,0% de las cooperativas presuponen que no es necesario el cambio como fenómeno planificado o evolutivo de la organización.

Con respecto a la pregunta que no cambiaría en el funcionamiento de las cooperativas; para un 41,0% de las mismas no realizarían ningún cambio. Un 27,0%

de las cooperativas no modificarían la organización del trabajo de la manera que vienen realizando, es decir, el ritmo de trabajo, la actividad en el apiario, la forma de las tareas, etc.; mientras que un 26,0% consideran que no sustituirían la participación democrática que existe, la forma en que se organizan las reuniones.

La consecución del progreso económico y social exige que los recursos humanos hagan converger sus esfuerzos con el espíritu que radica en las expectativas expresadas como perspectiva que los miembros tienen sobre su futuro en la organización, en el "ser" y en la necesidad de un "querer". Dicha capacidad se expresa, para un 35,0% de los integrantes de las cooperativas en transformar las cooperativas en empresa de productos y subproductos de la miel, en transformarla en pequeña empresa que sea rentable, crecer como cooperativa, etc. En un 15,0% de los encuestados se anhela la necesidad de que esta actividad secundaria se transforme en una actividad primaria, en beneficio del grupo familiar (Ver Anexo C.4.14.).

Hasta aquí se ha presentado una estructura organizativa orientada a la producción, con las necesidades de planificar el trabajo. De alguna manera toda cooperativa debe buscar en su evolución un modelo de funcionamiento propio y adaptado a sus necesidades y particularidades. Para ello, el clima organizacional, las expectativas que se tienen permite, por una parte, el desarrollo de crecimiento en cuanto a la organización en la actividad, Y por otra parte al enriquecimiento personal de sus componentes en el comportamiento personal y social.

Capítulo 5.

Conflicto y resolución de problemas

5.1. Los conflictos a nivel organizacional

Las cooperativas están asociadas a un espacio de participación. Los intereses que motivan la participación son evidentes y los asociados refuerzan su actitud participativa cuando consiguen resultados. Pero cuando las necesidades de las personas chocan con los intereses de otros o de la organización surgen conflictos de intereses o bien cuando se deben tomar decisiones frente a dos alternativas incompatibles se ven obligado a elegir.

En este capítulo se describe la naturaleza de los conflictos que deviene de problemas que se manifestaron desde la conformación de la cooperativa. Al respecto, el análisis sigue una dirección lineal, en la búsqueda de solución y por orden de importancia el problema que más le preocupa en la actualidad.

A continuación se enfatiza en aquellos problemas que son considerados conflictos, las actitudes y las formas de intervenir en el adecuado abordaje de los conflictos. En este escenario, se analiza el impacto de la resolución del conflicto o cuando los mismos se evitan o no se resuelven, sobre las relaciones laborales y en los aspectos técnicos de la organización.

5.2. Los problemas en la conformación de las cooperativas.

En este apartado se tiene en cuenta aquellos problemas o pseudo conflictos que cuando la satisfacción de las necesidades de una parte impide la satisfacción de las de la otra. Solucionarlos tendrá que ver con la actitud del grupo y en la consideración de los problemas más importantes.

Atento a tal objetivo, en el cuadro 8 se presentan sobre un total de 83 casos los datos correspondientes a la pregunta acerca de la búsqueda de una solución ante los problemas que se manifestaron desde que comenzaron a funcionar como cooperativa.

C. 8. Búsqueda de solución según los problemas que se manifestaron en las cooperativas apícolas, en la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

PROBLEMAS	BÚSQUEDA DE SOLUCIÓN			Total
	Darle solución	Se eludió	Se dividió	
<i>Socialización: falta de interés, comunicación, predominio de las relaciones personales, etc.</i>	25,0	1,0	6,0	32,0
<i>Productivo – técnico:</i>	7,0	-	2,0	9,0
<i>Climático – geográfico: sequía, temperatura, etc</i>	9,0	1,0	1,0	11,0
<i>Control organizacional: falta de trabajo en equipo, cooperación, desigualdad de inversión, incumplimiento en el llenado de libros, etc.</i>	37,0	5,0	1,0	43,0
<i>Seguridad: robo, incendio, etc.</i>	5,0	-	-	5,0
Total	83,0	7,0	10,0	100,0
Casos				(81)

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas

El primer resultado significativo a los problemas que se manifestaron desde el inicio de las cooperativas bajo estudio, la mayor parte de estas organizaciones se han visto afectadas por problemas relacionados con el control organizacional en un 43,0% de los grupos que buscaron darle solución a la falta de participación en las reuniones, de cooperación, organización en las tareas y de trabajo en equipo. Cabe resaltar el número de cooperativas que presentan problemas de socialización al interior del grupo en un 32,0%. Esto cobra aún más importancia si se tiene presente que cooperar implica relacionarse, trabajar con en tal sentido; se torna imprescindible eliminar y/o disminuir los problemas al nivel de las relaciones humanas ya que su ruptura pone en riesgo la vida misma de la cooperativa, sobre todo cuando predominan las relaciones personales, la falta de comunicación. Para un 18,0% de las cooperativas argumentan no tener problemas y sus fundamentaciones se vinculan a su reciente incorporación, en el tiempo transcurrido y compartido.

El cotejo de estos datos posibilitó conocer el grado de información y de comunicación que existen en las cooperativas, el nivel de formación de los socios y

el estado de interiorización de los valores cooperativistas. La lectura de los datos precedentes, pondría en tela de juicio, uno de los principios más significativos el de la participación cooperativa. Esto, tal vez guarde relación con la falta de capacitación, concienciación y educación referida a la importancia que revisten tales principios en la perdurabilidad de las cooperativas.

Sobre el total de 100 casos un 82,0% de las cooperativas buscaron darle solución a los problemas mencionados. Es mínimo el porcentaje, sólo un 10,0% de las cooperativas tomaron la decisión de dividirse, son aquellas que tuvieron problemas de socialización al no funcionar como grupo, por falta de acuerdos y participación de todos. Otras en cambio, trataron de eludir el/los problema/s ya que no afectan al funcionamiento para un 8,0% de las cooperativas que han manifestado tener problemas a nivel de control organizacional.

Se podría decir que los problemas surgen cuando el estado de cosas real difiere del estado de cosas que se desea. Teniendo en cuenta el indicador que responde en orden de importancia el tipo de problema que actualmente tienen en las cooperativas. El cuadro 9 muestra las escalas construidas para el caso, se tomaron las cuatro primeras respuestas en importancia definidas como: *sumamente, medianamente, poco y minimamente importante.*

C. 9. Tipos de problemas por orden de importancia, en las cooperativas apícolas en la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

TIPOS DE PROBLEMAS	
<p style="text-align: center;"><i>Sumamente importante:</i></p> <p>N = 88 casos</p> <p>17,0% asesoramiento técnico</p> <p>15,0% organización en las tareas / falta de conocimientos contables.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Medianamente importante:</i></p> <p>N = 68 casos</p> <p>24,0 % falta de conocimientos contable</p> <p>16,0 % falta de participación / asesoramiento contable.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Poco importante</i></p> <p>N = 52 casos</p> <p>17,0% organización de las tareas / falta de conocimientos contables.</p> <p>14,0% falta de participación/ comercialización.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Minimamente importante</i></p> <p>N = 45 casos</p> <p>22,0% falta de una mejor administración</p> <p>18,0 % cooperación / comercialización</p>

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas.

Con respecto a la definición de los problemas que los afectan actualmente, se observa, como un problema de suma importancia la falta de asesoramiento técnico que con la capacitación recibida luego de la conformación de la cooperativa no fue suficiente, en tanto que otros alegan no haber recibido tal capacitación. Asimismo, la evidencia empírica muestra que aparece como medianamente importante sobre un total de 68 casos en un 24,0% se debe a la falta de conocimientos contables. En un 16,0% de las cooperativas se da la falta de participación y asesoramiento contable en igual porcentaje hacen a esta escala los problemas que les preocupa al interior de las cooperativa. Se remite su importancia al hecho de haber pagado, en muchos de los casos, multas debido al desconocimiento de ciertas obligaciones impositivas.

Aquellos problemas definidos como poco importantes para 52 cooperativas se observa los relacionados con la organización en las tareas y conocimientos contables; la falta de participación y comercialización en un porcentaje menor, tal como se observa en el cuadro 9.

La falta de una mejor administración y la cooperación en las tareas y problemas en la comercialización son definidos por los encuestados como problemas minimamente importantes para un número de 45 cooperativas. La naturaleza de los problemas señalados se relacionan con los conocimientos técnicos

en una mejor administración. Considerando que ésta escala afecta el desempeño del grupo y el trabajo en la cooperativa por la falta de cooperación y la solidaridad al organizar las tareas en el apiario interrelacionados con los problemas de comercialización.

De los datos obtenidos de las encuestas al interrogar sobre la opinión de los socios ante los problemas señalados como importantes y si tienen solución. Al respecto, sostienen que estos problemas tienen solución. Para lo cual en un 55,0% de las cooperativas han manifestado que se hace bastante para solucionarlos. A esto se suma, sólo un 13,0% de los casos que reconocen hacer todo el esfuerzo posible para solucionar los problemas que los afecta como cooperativa. En las restantes cooperativas un 23,0% en cambio, se limitan a hacer poco y sólo un 9,0% de los grupos expresan no hacer nada o casi nada, para darle solución a los problemas que actualmente les preocupa (Ver Anexo C.5.1.).

En la toma de decisión para resolver los problemas para un 41,0% de las cooperativas manifiestan que son los socios quienes toman la iniciativa y la decisión de resolverlos. Al respecto, en un 35,0% argumentan que la decisión última la toma el consejo de administración y sólo un 12,0 % de las cooperativas perciben que es el presidente quien tiene la decisión de definir el problema. En general, como se puede observar, los números hablan a favor de las cooperativas que se basan en principios democráticos en el momento de tomar las decisiones (Ver Anexo C.5.2.).

En su mayoría, estos guarismos, permiten señalar que es significativamente mayor el número de cooperativas que se preocupan por solucionar los problemas en relación con aquellas que tienen una actitud pasiva ante esta situación. En el estilo de relaciones los socios se muestran más centrados en una actitud positiva de mirar la situación que no los lleve a una amenaza para el logro de los objetivos.

5.3. Los conflictos. Métodos y estrategias de abordaje.

Se trata aquí el conflicto como una situación en la cual un grupo humano define que en la búsqueda de objetivos hay desacuerdos, e incompatibilidades a nivel individual y a nivel grupal, que tiñe de múltiples matices y determina muchas

veces su resolución o evasión. No todo problema deviene en conflicto. Pueden haber un problema que afecta a varias organizaciones y no considerarse conflicto.

Existe organizaciones, grupos de trabajo donde es más fácil abordar los conflictos que en otras. En algunas ocasiones esto responde al reconocimiento de la existencia latente de los mismos como inherentes a las relaciones humanas, en la medida en que se siga interactuando y creciendo.

En el cuadro 10 se tematizan los tipos de conflictos que surgen del análisis sobre un total de 86 cooperativas. Por un lado, se encuentran aquellos socios que desde su perspectiva señalan que es inevitable que surjan conflictos en la convivencia cotidiana. Y por otro lado, están quienes afirman que los problemas existente a nivel cooperativas no son considerados conflictos, para un 40,0% porque no afecta al trabajo, ya que no incide en la actividad productiva, como así también, porque es el primer año que comienzan con la actividad, y porque solo se ocupan de la parte productiva y no afectan al grupo por ahora.

C. 10. Tipos de conflictos a nivel individuo y organizacional en las cooperativas apícolas en la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

<i>TIPOS DE CONFLICTOS</i>		
<i>Deterioro económico y psicológico.</i>	<i>Intereses de las personas</i>	7,0 % manejo autoritario.
<i>Compromiso con los objetivos planteados.</i>		15,0 % en la organización en las tareas, falta de participación
<i>Continuidad en el crecimiento y desarrollo de la persona.</i>		3,0% falta de comunicación, desunión.
<i>Amenaza y peligro del contexto incierto.</i>	<i>Intereses de la organización</i>	5,0% falta de asesoramiento técnico, robo de colmenas,
<i>Integración interna de los esfuerzos.</i>		29,0% falta de una buena administración; distribución equitativa; trabajo en equipo,
<i>Manejo rápido, efectivo del cambio y complejidad del contexto.</i>		1,0% falta de conocimientos, técnicos - contables.
<i>No tienen conflicto.</i>		40,0% los problemas no son considerados conflictos.

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas.

Al identificarse los seis tipos de intereses de las personas y de la organización. De un total de 86 cooperativas para 52 casos señalan que la naturaleza de los mismos se relacionan con la integración interna en los esfuerzos en satisfacer las necesidades, es decir, un 29,0% de las cooperativas lo relacionado con la distribución equitativa de los recursos, con la falta de organización y distribución de las tareas, la falta de una buena administración de los recursos que son percibidas en la interferencias para satisfacer las necesidades de los socios.

Por otro lado, la evidencia empírica muestra que en un 15,0% de los conflictos en las cooperativas, están relacionados con los intereses de las personas, en el compromiso con los objetivos planteados como, por ejemplo, el organizarse para realizar las actividades en el apiarío.

A partir de esta clasificación adquiere importancia significativa cuando la fuente de origen de los conflictos esta relacionado con los intereses del grupo. Es decir, son aquellos conflictos a nivel de organización (institucionalizado) frecuentemente, originados en los intentos por organizar su estructura, en planear la asignación de las tareas y en la distribución de los recursos. En cambio, cuando los conflictos están relacionados con los intereses de las personas son los conflictos emergentes que surgen de causas personales y sociales entre los miembros.

Desde esta perspectiva, se aborda en el cuadro 11 teniendo en cuenta tres aspectos sobre los cuales se pondrá énfasis: i) la actitud del consejo; ii) toma de decisión para resolver el conflicto; iii) quienes resuelven.

C. 11. Actitud del consejo de administración ante el conflicto en las cooperativas apícola de la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

<i>ACTITUD DEL CONSEJO</i>	<i>TOMA DE DECISIÓN</i>	<i>QUIENES RESUELVEN</i>
36,0% equilibrado con solución intermedia	43,0% socios con plena autonomía	47,0% asambleas
33,0% identificar las razones y resolver las causas de fondo	19,0% participan influyendo en la decisión	14,0% el consejo de administración
13,0% imponer su posición o suprimir	16,0% la opinión de los socios son tomadas en cuenta	13,0% asambleas - instituciones

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas.

i) el primer aspecto está relacionado con la etapa en que se empieza a sentir o a percibir el conflicto, entonces se hace necesario actuar de una determinada manera para que el conflicto no interfiera en la estructura de la organización y del grupo. La actitud del consejo ante ésta situación se manifiesta para un 36,0% de las cooperativas, de ser equilibrado y lograr una solución intermedia. Mientras que para un 33,0% de las cooperativas buscan identificar las razones y resolver las causas como segunda alternativa en la actitud que tiene el consejo de administración. Se puede mencionar que se está frente a dos actitudes democráticas y una actitud de autoritarismo cuando el consejo trata de imponer su posición o suprimir porque su posición no es aceptada (13,0%). Así también se observa que para un 12,0% de las cooperativas el consejo de administración en su comportamiento frente al conflicto trata de permanecer neutral y/o no involucrarse o evita la situación el conflicto, en una perspectiva desinteresada e indiferente.

ii) con respecto al segundo aspecto que se analiza, es el que permite medir quienes toman las decisiones para resolver el conflicto. Sobre un total de 49 casos, un 43,0% de las cooperativas evidencian la plena autonomía de los socios en la toma de decisiones. Esta alternativa centra a la persona con relación a los retos de las condiciones sociales y económicas que deben enfrentar. Otras de las respuestas muestra que para un 19,0% de las cooperativas, los socios participan influyendo en la decisión. Asimismo marca como tendencia en la toma de decisiones, las opiniones de los socios son respetadas para un 16,0% de las cooperativas en situación de conflicto.

iii) el tercer aspecto quienes resuelven el conflicto el análisis pone de relieve que reunidos en asamblea los socios en conjunto buscan disipar el conflicto un 47,0% de las cooperativas como institucionalmente está establecido en el estatuto. En menor medida los miembros del consejo, en un 14,0% de las cooperativas están presente como actores sociales de resolución. Sin embargo, en asambleas se decide recurrir a instituciones como el IPAC, Escuela de Apicultura, como ámbitos para la respuesta a la búsqueda de una solución de la situación conflictiva.

En la derivación de los aspectos arriba mencionados permite comprobar que en la vida real toda estructura formal de una organización se conjuga también una

estructura informal que surge como resultado de las relaciones de interacción entre los distintos miembros en función de sus intereses, preferencias.

Entre los elementos que componen toda situación de conflicto es, independientemente de si el conflicto es considerado positivo o negativo, lo importante es eliminar los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, está en la forma de manejarlos y en la decisión de utilizar aquellos métodos y estrategias adecuadas para solucionar los mismos, dependiendo del contexto de la situación y del tipo de relación que exista entre las partes involucradas.

Al respecto en el cuadro 12 se esquematiza los métodos y estrategias en el proceso del manejo de una situación conflictiva, como en el acuerdo del modo en que se lo enfrenta.

C. 12. Métodos, estrategias y acuerdo en el abordaje del conflicto en las cooperativas apícolas en la Provincia de Santiago del estero. Año 2004.

MÉTODOS	%	ESTRATEGIAS	%	ACUERDO
Negociación	35,0	Colaboración	51,0	65,0% de acuerdo
Conciliación	25,0	Evita	24,0	
Mediación	8,0	Acomodar	6,0	
Retirada	14,0	Compromiso	10,0	
Enfrentamiento	4,0	Colaboración – compromiso	6,0	35,0% poco y nada de acuerdo
Coordinación tácita	14,0	Colaboración competición	2,0	
Total	100,0		100,0	
Casos	(49)		(49)	

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas.

i) para captar los principales métodos que caracterizan a los distintos casos frente a un conflicto se presenta el siguiente análisis: de 49 casos que buscan abordar el conflicto la principal forma es la negociación, un 35,0% responde que el diálogo cara a cara entre las personas implicadas en el conflicto es manifestado como uso para llegar a un acuerdo. Otra de las formas que tiene implicancia es la conciliación para un 24,0% de las cooperativas que respondieron que la toma de decisión de un tercero opera como facilitador de la comunicación. Mientras que en el conjunto de

categorías como retirarse o la coordinación tácita es para un 14,0% de los grupos una dirección hacia una acción separada en la cual las partes toman decisiones independientemente.

ii) las estrategias (modos) que utilizan las cooperativas más del 50,0%, consideran la colaboración como modo integrativa que incluye el compartir información y solucionar el problema mutuamente. Mientras que el 25,0% de las cooperativas evitan los conflictos en la indiferencia tanto a las necesidades de uno como a las necesidades de la otra parte. Se enfatiza que en el compromiso de satisfacer las necesidades de uno y de la otra parte, es moderadamente importante para un 10,0% de las cooperativas, donde nuevamente se observa el uso de una táctica integrativa para definir una situación conflictiva.

iii) si los socios están de acuerdo o no con el carácter para abordar el conflicto. Sobre un total de 48 casos respondieron un 65,0% de las cooperativas, aparece como bastante y muy de acuerdo en el apoyo de las estrategias utilizadas. En un 35,0% respondieron estar poco o nada de acuerdo con los modos de abordar el conflicto.

En definitiva, en el manejo de una solución integrativa – colaborativa para la resolución del conflicto en el interior de las cooperativas tienen un valor en el acuerdo entre los socios. Al definir la negociación como aspecto colaborativo de manera integrativa es pensado como parámetro real que influyen en la interacción. Es tratar de delinear metas y objetivos comunes de continuidad y en maximizar en el bien común los fines de la cooperativa.

5.4. Efectos sobre la organización al resolverse o no el conflicto

La naturaleza de los conflictos y sus efectos en las organizaciones plantean ventajas y desventajas. En este apartado se trata el punto de cuando los conflictos se resuelven de conformidad para ambas partes, las personas se sienten comprometidos con la solución provocando efectos positivos en la consecución de los objetivos en una interacción entre los miembros. Mientras que en la intención de

evadir o no resolverse los conflictos han causado resultados a nivel de las relaciones humanas y a nivel de funcionamiento de la organización.

En función a ello en el cuadro 13 se presentan los principales aspectos favorables que a nivel de relaciones humanas y técnicos resultaron causas cuando los conflictos fueron resueltos.

C. 13. Aspectos favorables en las relaciones humanas y/o técnicos en las cooperativas apícolas en la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

<i>RELACIONES HUMANAS</i>	<i>%</i>	<i>ASPECTOS TÉCNICO</i>	<i>%</i>
Integridad e identidad	33,0	Capacidad productiva - financiera	35,0
Visión de futuro	17,0	Capacidad de gestión	35,0
Clima interno del grupo	50,0	Capacidad de reestructuración	24,0
Total	100,0	Nada	6,0
Casos	(18)	Total	100,0
		Casos	(17)

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas

En la presencia de la resolución de conflictos para 18 cooperativas donde se dio esta situación, la misma ha contribuido al clima interno del grupo en un 50,0% de las cooperativas, materializado en una actitud abierta, en la persistencia en el trabajo en equipo, en el cumplimiento de las normas, etc. Mientras, que para un 33,0% de las cooperativas la presencia de la solución ha reforzado la identidad e integridad de los socios con la organización, es decir en la relación con la comisión de nuevas formas para comunicarse para la participación en asambleas, reuniones, sentimientos de pertenencia y motivación, etc.

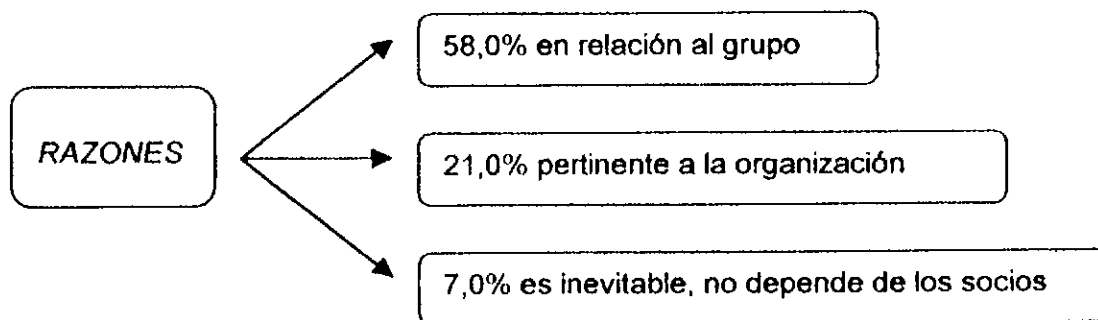
Asimismo cobra importancia para un 17,0% de las cooperativas que al resolverse el conflicto se vislumbra una visión de futuro donde se ha priorizado una actitud abierta, la persistencia en el trabajo y se han planteado nuevas metas.

En los aspectos favorables a nivel técnico como efecto de la solución de los conflictos sobre un total de 17 cooperativas han permitido organizar su estructura en el mejoramiento de la capacidad productiva - financiera, y en la capacidad de gestión. Como por ejemplo, impactando positivamente sobre la calidad del producto, la inversión de nuevos materiales y herramientas con la obtención de nuevos

créditos, como así también en el control de los registros y la gestión administrativa. También cobra importancia la capacidad de reestructuración en el funcionamiento organizacional de las cooperativas como ventaja de la conformidad en la resolución del conflicto.

En cuanto al comportamiento y actitud de aquellas cooperativas que optaron por no enfrentar el conflicto, la tendencia es a desviar la atención, evitándolo o eludiendo. En este sentido en la figura 3 se presentan las principales razones que llevaron a las cooperativas a evadirlos.

Figura 3. Razones por lo que se evita los conflictos.



Para aquellos grupos que evitaron el conflicto, en el deseo de eludir o suprimir se hacen evidentes para 14 cooperativas que indicaron las razones que se dirigen para un 58,0% de las cooperativas están en relación al grupo por la amistad, para no establecer distancia entre los socios, etc. Mientras que se evita por razones pertinentes a la organización, para un 21,0% de las cooperativas expresan que con el conflicto se puede trabajar ya que no complica con los trámites. Otra de las razones que se presenta como importantes son aquellas definidas como externas a la cooperativa al no depender de los miembros, por especulación de algunos de los socios, y por que es inevitable (Ver Anexo C.5.3.).

La no resolución de los conflictos constituye el último indicador incorporado a la dimensión que se viene analizando en este capítulo y sus efectos sobre las relaciones internas a los grupos y en los aspectos técnicos de las cooperativas.

Al respecto, se afirma que las dificultades pueden deteriorar el clima de trabajo cuando el conflicto sale de control y dura mucho tiempo o también cuando se pretende evadir y se vuelve difícil su manejo. Para un mejor análisis de este indicador se redefinieron las categorías, teniendo en cuenta la combinación de las mismas.

C. 14. Dificultades al evitarse y/o no resolverse el conflicto a nivel de relaciones humanas y técnicos en las cooperativas apícolas en la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

<i>RELACIONES GRUPALES</i>	<i>%</i>	<i>ASPECTOS TÉCNICOS</i>	<i>%</i>
<i>Visión de futuro</i>	8,0	<i>Capacidad productiva -financiera</i>	33,0
<i>Cohesión en el grupo</i>	28,0	<i>Capacidad de gestión</i>	61,0
<i>Valoración de la actividad</i>	31,0	<i>Capacidad de reestructuración</i>	6,0
<i>Valoración de la lealtad</i>	33,0		
<i>Total</i>	100,0	<i>Total</i>	100,0
<i>Casos</i>	(36)	<i>Casos</i>	(36)

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas.

El cuadro 14 muestra que sobre un total de 36 cooperativas involucrados en un conflicto, los efectos negativos del mismo y sus consecuencias sobre el grupos ha deteriorado la interacción entre sus miembros. El conflicto se hace visible para un 33,0% de los grupos cuando señalan que afecta la valoración de la lealtad, es decir, en no aceptar la normas por las que se rige el grupo cobrando importancia la confianza, la cooperación, la participación, etc.

Mientras que para un 31,0% de las cooperativas atraviesan por una falta de la valoración de la actividad afectada por la participación del trabajo en equipo con una falta de visión de futuro. Un 28,0% la no resolución de los conflictos han llevado a una falta de cohesión grupal, en el sentido de una falta de participación de los socios, la falta de comunicación, la confianza y cooperación para el trabajo en equipo, es decir, en la ausencia de un grado de unión real existente entre los miembros de la cooperativa en torno a los objetivos comunes y a su verdadero sentido de su existencia como grupo.

Ello muestra claramente, que las relaciones internas en el grupo cooperativo desde la perspectiva de las relaciones humanas, ha deteriorado la predisposición para la cooperación y el trabajo en equipo, generando un clima de desconfianza que afecta o impide la coordinación de los esfuerzos (Ver Anexo C.5.4.).

Las consecuencias que resultan de la situación de un clima de conflicto sobre los aspectos técnicos en el grupo cooperativo se evidencia en el cuadro 13. Las consecuencias a nivel técnico se materializan en la estructura formal de la organización para un 61,0% de las cooperativas que ven limitada su capacidad de gestión administrativa, en lo contable, en la capacidad de financiamiento, y un bajo rendimiento en la producción. Otras de las dificultades que resulta de la interacción, acción – reacción entre las partes en conflicto, son las que se producen sobre la capacidad productivo – financiera, en la consecuencia de no poder acceder a otros créditos, rendimientos bajos en la producción y la falta de apoyo en la comercialización en un 33,0% de las cooperativas (Ver Anexo C.5.5.).

En definitiva son resultados disfuncionales para los objetivos propuestos en una cooperativa de producción.

Capítulo 6.

Los aspectos administrativos contables al interior de las cooperativas

6.1. El sistema contable, impositivo y crediticio

El posicionamiento cooperativo requiere en los espacios económicos financieros de una alta eficacia de la comisión administrativa. Ello implica de un sistema eficiente de gestión, pero sobre todo, la credibilidad cooperativa no es sólo función de los principios que la animan sino de mecanismos contables transparentes y de conocimientos que sean comprensibles para los asociados.

En este capítulo interesa precisar aquellos rasgos que adquieren significación desde la óptica de la contabilidad en las cooperativas, se detallan, en primer lugar la cooperativa frente a las situaciones contables. En segundo lugar, versa sobre los impuestos tributarios y obligaciones de los socios con la cooperativa y en tercer lugar, se examinan aquellos aspectos relevantes del crédito otorgado por el PAP a las cooperativas.

6.2. Las cooperativas frente a las situaciones contables

Una aproximación al tema sobre la importancia que los socios tienen sobre conocimientos contables. Al respecto, los resultados se orientan hacia dos tipos de respuestas, con lo cual se observa que en un 93,0% de las cooperativas los socios intentan involucrarse en el contexto de la cooperativa, ya que la utilidad de los aspectos contables muchas veces va dirigido no sólo para los socios sino para terceros que se relacionan con la misma; mientras que en un 7,0% de las cooperativas consideran que no es importante tener algunos conocimientos contables en el desarrollo de estas organizaciones.

Dentro de una organización básica, como son las cooperativas deben llevar libros obligatorios que deben estar foliados y rubricados. Son los encargados de mostrar el avance de la cooperativa, como así también servir como medio de prueba ante los socios y terceros. Al respecto se consideró relevante preguntar si los miembros conocen sobre la utilidad / beneficios de llevar registros contables. En los resultados de la encuesta se aprecia que en un 67,0% de las cooperativas conocen de la utilidad / beneficios de tener en orden los registros contables. Un 30,0% de los grupos cooperativos respondieron que los socios no conocen sobre la utilidad / beneficio de los registros, valor representativo que no se puede dejar de analizar. Al

respecto, se puede señalar que este dato sumado a los que no contestaron a la pregunta que es un 3,0% muestran que hay un nivel de conocimiento muy disperso de lo que es el manejo contable en una cooperativa como emprendimiento empresarial (Ver Anexo C.6.1.).

Es de fundamental importancia como base necesarias para alcanzar un rendimiento en una empresa es fundamentada en la información que una contabilidad sólida puede brindar.

Uno de los rasgos que muestra el proceso de funcionamiento de las cooperativas, es la existencia de los libros denominados contables y sociales de la información obtenida de la encuesta se obtuvieron los siguientes datos:

1. Registro de asociados: un 87,0% poseen este libro, lo cual es un porcentaje importante y representativo, ya que es el libro base de toda cooperativa, aunque deberían tenerlo el 100 por ciento de las organizaciones. El 13,0% de las cooperativas no poseen este libro, lo que muestra el grado de informalismo que existen en las cooperativas (Ver Anexo C.6.2.).
2. Acta de asamblea: el 93,0% poseen este libro, es otro de los libros básicos en una organización, donde la soberanía es la autoridad suprema de las decisiones. A pesar de tener este alto porcentaje, se observa que en la mayoría de las cooperativas que poseen este libro lo tienen completamente en blanco, sin darle la utilidad que el estatuto establece, o sea que la democracia en una organización de éstas características, no tienen un asiento formal que sirva de medio de prueba cuando se producen situaciones de divergencia entre socios. El 7,0% de las cooperativas restante no modifica la situación anterior, ya que no se encuentran diferencias entre las cooperativas que tienen los libros en blanco y aquellas que no lo tienen. Además, muchas de las cooperativas encuestadas se encuentran en una fase de inicio, en la cual el costo de los libros obligatorios hace imposible su adquisición. Tanto la falta del libro como su posesión en blanco implican el incumplimiento a las normas que regulan a las cooperativas (Ver Anexo C.6.3.).
3. Acta reunión del consejo directivo: un 90,0% de las cooperativas tienen este libro, pero también se encuentra en la misma situación de informalidad en su llenado que el caso del libro de acta de asamblea. El 10,0% del resto corresponden a los casos antes mencionado en que algunas de las cooperativas se encuentran en el inicio (Ver Anexo C.6.4.).

4. Libro ingreso/egresos: el 82,0% tienen este libro que es un registro donde se asientan los comprobantes de los movimientos de efectivo. Mientras que en un 18,0% restante no lo tienen, y se adoptan otra modalidad informal de registraci3n (Ver Anexo C.6.5.).
5. Carpetas: un 78,0% de las cooperativas tienen este registro, m1s que un libro es una carpeta de archivo de los comprobantes respaldatorios del libro ingresos/egresos. El 22,0% no lo poseen (Ver Anexo C.6.6.)
6. Inventario: un 84,0% conservan este libro que es de fundamental importancia. Siendo que las cooperativas ap1colas tienen gran cantidad de materiales vivos e instrumentos, maquinarias de trabajo, deben estar discriminados los que son de propiedad privada con los de la cooperativa. Adem1s les facilita determinar el capital que poseen y llevar un control estricto de los mismos. Para un 16,0% restante de la poblaci3n, no posee este libro, lo que supone una falta de organizaci3n. Esto implica problemas posteriores entre los socios cuando se trata de determinar faltantes o se confunden con los instrumentos de propiedad de los socios que pudiesen prestar para el trabajo diario (Ver Anexo C.6.7.).
7. Balance comercial: un 82,0% de las cooperativas tienen este libro, lo que no implica que tenga asentado los balances anuales que se aprueban por asamblea. Mientras que para un 18,0% no tienen este libro, infringiéndose en incumplimiento con las normas contables (Ver Anexo C.6.8.).
8. Excedentes o retornos: en un 68,0% de las cooperativas cuentan con este libro donde se asientan los destinos que se le da a los retornos que surgieron de la aprobaci3n de los balances en las asambleas ordinarias. Para un 32,0% de los grupos cooperativista no poseen este libro (Ver Anexo C.6.9.).

Las cooperativas cumplen con la posesi3n de los libros obligatorios, tanto contables como sociales, aunque se observa que los mismos se encuentran incompletos. Algunos de los motivos de esta situaci3n se debe a que los socios no tienen conocimiento de las formas legales que deben cumplir, por la falta de informaci3n de la utilidad / beneficio, obligatoriedad de los mismos, tal como se analiz3 en el punto anterior.

¿C3mo se realizan los registros de los gastos e ingresos de la actividad?. Existen dos aspectos a tener en cuenta. Un primer aspecto, son aquellas cooperativas que llevan el registro de los gastos e ingresos se observan que un

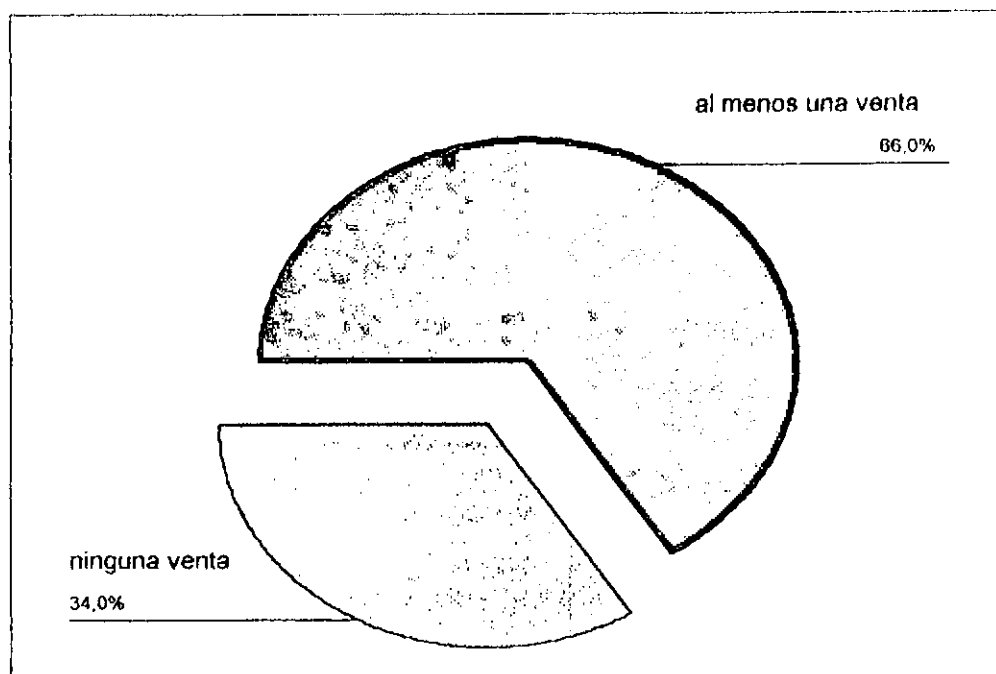
28,0% utilizan el libro correspondiente, a ello se agrega un 38,0% de las cooperativas que tienen como segundo paso, el proceso de registraci3n; mientras que el 12,0% recurre a un contador para las registraciones. Es decir, que en este grupo que conforman un 78,0% de las cooperativas cumplen con las normas b1sicas de control, interno y externo a la misma (Ver Anexo C.6.10.).

Un segundo aspecto a tener en cuenta son aquellas cooperativas donde no se registran los gastos e ingresos. En este punto se observan dos situaciones, por un lado, para un 22,0% de las cooperativas no registran ning3n ingreso o egreso, y en un 16,0% aquellos grupos que se encuentran totalmente en una situaci3n de precariedad. Se debe considerar en este porcentaje a las que est1n en un proceso de inicio y que hasta la fecha de realizada la encuesta, no tuvieron ninguna compra de materiales o ninguna venta de su producci3n. Esta situaci3n no tiene ning3n justificativo, ya que siempre aunque sea un m3nimo egreso esta presente en cualquier inicio de una organizaci3n.

Por otro lado, para un 6,0% de las cooperativas guardan los comprobantes sin llevar un sistema de registraci3n. Esta informaci3n permite se1alar que, de manera negativa, s3lo cumplen con el archivo de los comprobantes, sin que los mismos sean procesados para obtener informaci3n 3til.

Centr1ndose el an1lisis sobre la frecuencia que realizan las reuniones para decidir sobre el destino de los fondos. Al respecto se puede observar en el siguiente gr1fico la relaci3n entre aquellas cooperativas que realizan una reuni3n para la distribuci3n de los fondos despu3s de al menos una venta.

Gráfico 2. Cooperativas que realizan reuniones y/o no para la distribución de los fondos.



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas.

Se puede observar en el gráfico 2, en primer lugar, un caso llamativo que sobre 66 cooperativas un 32,0% de las mismas realizan la distribución de los fondos después de cada venta. Ya sea en forma mensual lo realizan el 24,0%, mientras que en un 8,0% de las cooperativas lo distribuyen una vez al año, estas son las cooperativas que en la asamblea ordinaria anual se aprueban los balances y se determina el destino de los retornos. Sólo un 2,0% de las cooperativas lo hacen en forma semanal generalmente son aquellas cooperativas donde el único medio de subsistencia de los socios se debe a su labor diaria en la cooperativa.

En segundo lugar, en un 34,0% se encuentran aquellas cooperativas que no distribuyen los fondos, que comprenden distintas situaciones:

⇒ Un 15,0% no hubo ventas desde su inicio, lo cual se debe a que son cooperativas formadas en el año 2003 y que obtuvieron sus colmenas en diciembre sin llegar a lograr la primera cosecha.

⇒ Un 18,0% nunca distribuyeron los fondos, sin que se pudieran establecer las causas de este porcentaje.

⇒ Un 1,0% tampoco distribuyeron siendo que su modalidad de trabajo como cooperativa se refleja en la unión para obtener un mejor precio. Por lo que cada socio toma su parte en base a su participación en la venta dando el destino que considere.

Con respecto al control que llevan los socios sobre las pérdidas y ganancias de los movimientos de la cooperativa. El 64,0% de las cooperativas llevan un control de los resultados, lo cual es un porcentaje que se ajusta a la pregunta sobre la distribución de los fondos, contribuye a complementar estas observaciones en la consideración de un 34,0% de las cooperativas que no llevan control de los resultados, lo cual se ajusta al porcentaje que determina que no hubo ventas. Mientras que para un 2,0% de las cooperativas no sabe si los socios llevan el examen de los movimientos, ya que las encuestas fueron realizadas a cualquier miembro de la cooperativa (Ver Anexo C.6.11.).

En cuanto al cumplimiento de realizar un inventario, un 23,0% de las cooperativas realizan inventario frecuentemente, lo que implica el cumplimiento de lo establecido por el estatuto y que se adjunta a los estados contables una vez al año. Sólo un 29,0% de las organizaciones lo realizan a veces, sin tener un período como referencia o específico para el control. Por el contrario, un 36,0% de las cooperativas, no realizan inventario, lo que va en conjunción con la falta de estados contables, ya que el inventario es una parte inseparable de los mismos. A este porcentaje se suma el 12,0% de las cooperativas que no saben si se realizan el inventario. Esta situación agrava el desorden, ya que son tareas que deben ser rutinarias para una cooperativa (Ver Anexo C.6.12.).

Un órgano deliberativo de los asociados para considerar un orden de día son las asambleas ordinarias y extraordinarias. Al respecto se indagó sobre la cantidad de asambleas ordinarias que se realizaron desde que comenzaron con la cooperativa. Un 57,0% de las cooperativas realizaron asambleas ordinarias, y tan sólo un 37,0% no se reunieron en asambleas por las razones que se analizan en párrafos posteriores. Para aquellas cooperativas que no saben o no contestaron se registra en un 6,0% (Ver Anexo C.6.13.).

La presencia de las cooperativas que realizaron asambleas se relaciona con el año de fundación, obteniendo la siguiente información:

- 1) año de fundación 1996: estas cooperativas se encuentran en situación muy irregular en cuanto a su funcionamiento. De 2 cooperativas, realizaron entre 1 y 2 asambleas.
- 2) año de fundación 1997: la cooperativa creada en este año se encuentra, al igual que la anterior, en situación de irregularidad. La cual realizó 3 asambleas hasta la actualidad.
- 3) año de fundación 1998: corresponde que las cooperativas pertenecientes a este año hayan realizado hasta el 2003, 5 asambleas como mínimo. Para este caso se observa que solo 2 de las 8 cooperativas cumplieron con este valor mínimo, es decir, que estarían cumpliendo las normas sólo un 25,0% de las cooperativas.
- 4) año de fundación 1999: lo normal corresponde a 4 asambleas como mínimo, en este año, de las 13 cooperativas registradas sólo un 46,0% cumplen este número mínimo.
- 5) año de fundación 2000: de las 12 cooperativas registradas para este año sólo el 8,0% cumplen valores mínimos de al menos 3 asambleas.
- 6) año de fundación 2001: en un 77,0% de las cooperativas cumplen con los requisitos mínimos.
- 7) año de fundación 2002: las 3 cooperativas registradas en este año, cumplen con el 100,0% con la cantidad de asambleas que deben realizar.
- 8) año de fundación 2003: al igual que las cooperativas del 2002, las 6 cooperativas que comenzaron este año, cumplen con el 100,0% en la realización de asambleas

En busca de un promedio general de las cooperativas que cumplen con requisitos mínimos de realizar asambleas ordinarias se concluye con lo siguiente:

- el 55% no cumplen con las asambleas mínimas, y el resto, 45% efectúan, según las normas sociales, las reuniones exigidas.
- las cooperativas están en dos extremos, "las nuevas" (2002 y 2003) realizan reuniones sociales mínimas, y "las antiguas" (1996 y 1997) están al margen de las normas (Ver Anexo C.6.14.).

Al realizar la indagación de las razones que llevaron a estas 37 cooperativas en el incumplimiento de normas básicas para su funcionamiento, se tomó en cuenta

dos tipos de razones internas y externas a las cooperativas con el fin de un análisis más consistente en el tema (Ver Anexo C.6.15.).

i) razones internas en la cooperativa por las cuales no se realizaron asambleas: sobre un total de 15 cooperativas, para un 26,0% de las cooperativas el presidente no las organiza, no llama a asamblea. Un 20,0% consideran que no es importante por el momento la realización de asambleas, considerado de poco interés para el grupo, que todo marcha bien, por lo que no necesitan realizar asambleas. Para un 20,0% no poseen los libros adecuados para llevar a cabo la misma, mientras que para un 13,0% no se ponen de acuerdo producto de los conflictos internos que se suscitan entre los socios. En un mismo porcentaje de 7,0% se encuentran en una situación de irregularidad en la constitución del consejo de administración; no tienen balances por lo que consideran que no hay razones para realizar las asambleas pertinentes; para otro grupo no realizan asambleas por el costo que implican las certificaciones de estados contables; y también se aduce que tienen pérdidas por lo cual no consideran necesario realizar una asamblea para darle un destino a esos resultados. Esta postura adolece de sustento ya que en asamblea la obtención de ganancia, no es el único tema que se trata sino que va mas allá de un tema particular como éste.

ii) razones externas por las cuales no se realizaron asambleas: sobre un total de 17 cooperativas los datos registran que para un 52,0% no cumplieron todavía un ejercicio de vida, con lo cual se encuentran en etapa de inicio. Un 18,0% de las mismas la falta de asesoramiento en la forma y época de realizarla. Un 12,0% tuvieron problemas con el contador, por lo que no tienen balances. Para un 6,0% realizan asambleas en forma muy informal sin el orden correspondiente y sin una fecha determinada. Un 12,0% tiene pérdida, no hubo ventas, ya que apenas con la entrega de los préstamos sufrieron robos de sus colmenas.

Asimismo, desde el punto de vista de los argumentos aducidos por la falta de realización de las asambleas, se complementa con el siguiente análisis:

i) argumentos válidos: en un 64,0% son las que incluyen como explicaciones por ejemplo, que no se ponen de acuerdo, la irregularidad en la constitución del consejo

de administración, el presidente no convoca a asamblea no las organiza, la falta de asesoramiento en la forma y época de realizarla, etc.

ii) argumentos no válidos: un 36,0% de las cooperativas incluyen que no es importante por el momento, no poseen los libros adecuados, tienen pérdidas, no realizaron balance, se realizan asambleas de manera informal, no hubo ventas, etc.

Para identificar el ejercicio de la fiscalización pública por parte del organismos competentes si fueron convocados a las asambleas ordinarias y asambleas extraordinarias. De las cooperativas que realizaron asambleas ordinarias, estuvo la autoridad de aplicación presente en un 58,0% de las cooperativas que los convocaron a las reuniones, con un ausentismo en un 42,0% de las cooperativas.

En las asambleas extraordinarias solo estuvo presente en un 38,0% de las cooperativas, estuvieron ausentes en el 62,0% de las reuniones. Al respecto, en razón de la importancia que implican estas reuniones, se indagó si ante las mismas se cumplieron con los recaudos que establece la Ley N° 20.337. En el cumplimiento de convocar a las autoridades un 74,0% de las cooperativas respondieron que la autoridad de aplicación fueron convocados por nota para su presencia ante las asambleas ordinarias que se realizaron. Un 14,0% no cumplieron con este requisito. Y un 12,0% de las cooperativas restantes, no saben o no recuerdan si se cumplieron con la convocatoria a la autoridad de aplicación.

6.3. *Impuestos, obligaciones impositivas y previsionales*

En este apartado se intenta presentar en términos generales acerca de los impuestos o en materia tributaria referidos a una forma de organización jurídica económica que tiene su naturaleza propia. Al respecto, sobre el total de cooperativas encuestadas se obtuvo los siguientes datos:

- Impuestos nacionales: 59 cooperativas se encuentran inscriptas.
- Impuestos provinciales: 34 cooperativas.
- Impuestos municipales: sólo 2 cooperativas.
- No inscriptas en impuestos: 19 cooperativas, de las 100 que se encuestaron y en actividad en la provincia.

- No sabe: 12 cooperativas, para estos casos cuando se indagaron a los socios respondieron que no tenían conocimiento de las inscripciones realizadas por la cooperativa.

Los miembros de una cooperativa deben tener presente la importancia de ciertos aspectos externos que hacen a las obligaciones impositivas y provisionales como socios, ya que la misma se organiza mediante el esfuerzo propio de quienes la constituyen para prestar un servicio a sus asociados. El punto de partida es que se debe tener claro desde el comienzo de la actividad sobre estas obligaciones. Los datos permitieron clasificar las respuestas en dos categorías: los socios que conocen sus obligaciones impositivas y los que no conocen.

⇒ Sobre un total de 19 cooperativas los socios que conocen sobre sus obligaciones se encuentran que sólo un 4,0% conocen bastante este tema, y en un 15,0% conocen lo necesario las normas que rigen los derechos de los trabajadores asociados.

⇒ Sobre 81 casos de las cooperativas en que los miembros no conocen sus deberes impositivos como socios se encuentran dentro de esta categoría, un 39,0% que conocen poco o casi nada, y un 42,0% desconocen totalmente las normas impositivas y provisionales que afectan a los socios (Ver Anexo C.6.16.).

A efectos de ampliar y completar la información, como así también corroborar el grado de certeza que poseen los socios que respondieron afirmativamente sobre las obligaciones impositivas. Las respuestas obtenidas son muy amplias y ninguna precisa una determinada obligación, a continuación se enumeran las respuestas:

I. AFIP (monotributo, jubilación, autónomo): el 67,0% mantuvo esta respuesta, en la cual hay una total confusión, desconocimiento de cada uno de los conceptos que se enumeraron.

II. AFIP y fondo de capacitación: el 11,0% manifestaron esta premisa, la cual generaliza los conceptos e impuestos que recauda el organismo AFIP; y con respecto al fondo de capacitación están totalmente equivocados ya que es una obligación de la cooperativa no de los socios que pertenecen a ella.

III. Ingreso a las ganancias: el 11,0% respondieron esta premisa, la cual se refiere al impuesto a las ganancias.

IV. Impuesto (aporte de cada socio por mes): el 6,0% mantuvieron esta respuesta como válida, la que es una respuesta muy general que no especifica de que impuesto se trata.

V. IVA: el 6,0% dio esta respuesta, que si bien es un impuesto específico no se encuentra alcanzado el socio.

Con estos argumentos se puede afirmar como socio no tienen un real conocimiento de cuales son sus obligaciones impositivas y previsionales, ya que todas las mencionadas no corresponden o son nociones generales.

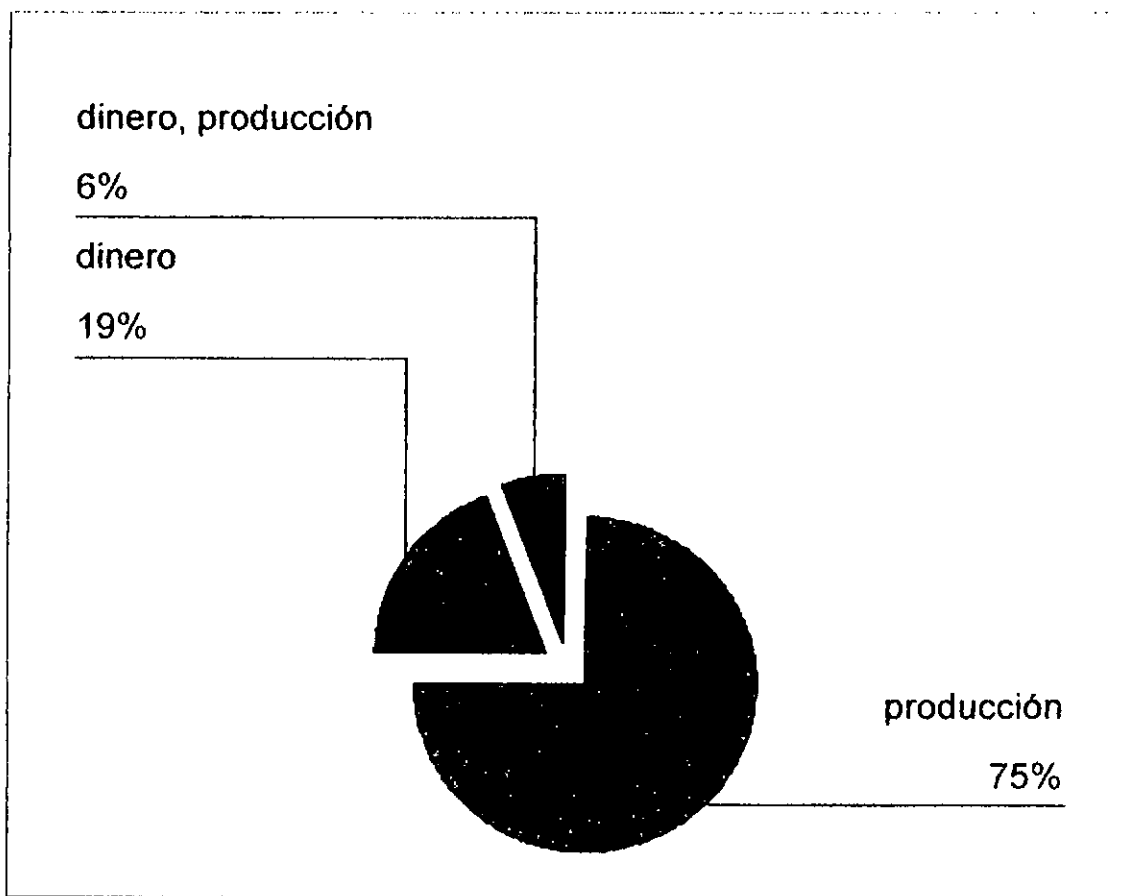
Entre las razones por las cuales los socios no conocen sobre sus obligaciones (impositivas) sobre un total de 82 cooperativas. Esta la preocupación de un 54,0% que argumentan que no les informaron. Otra de las razones son para un 24,0% que respondieron que no les interesa. Entre otras respuestas relevante para un 16,0% de las cooperativas no ven la utilidad o beneficio que les brindaría el cumplimiento de las obligaciones impositivas. Mientras que un 6,0% respondieron que su desconocimiento no les complica la actividad. Estos datos muestran que más del 50,0% de las cooperativas, están interesadas en obtener información.

6.4. El acceso al crédito para la actividad apícola.

El logro de los objetivos del PAP requiere de una instrumentación adoptada para el acceso y control del crédito. En esta perspectiva se presenta aquellos indicadores que se refieren a la modalidad, control del pago, desembolso y amortización del crédito.

El crédito se devuelve de acuerdo al siguiente detalle tal como se observa en el gráfico 3:

Gráfico 3. Modalidad en la devolución del crédito por las cooperativas.



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas

En el gráfico 3, se observa que en un 75,0% de las cooperativas la modalidad de devolución del crédito se efectúa con la entrega de la producción en el momento de la cosecha. Otra forma de reembolso para un 19,0% de las cooperativas lo formalizan con dinero, mientras que para un 6,0% establecen la particularidad de entregar dinero y producción.

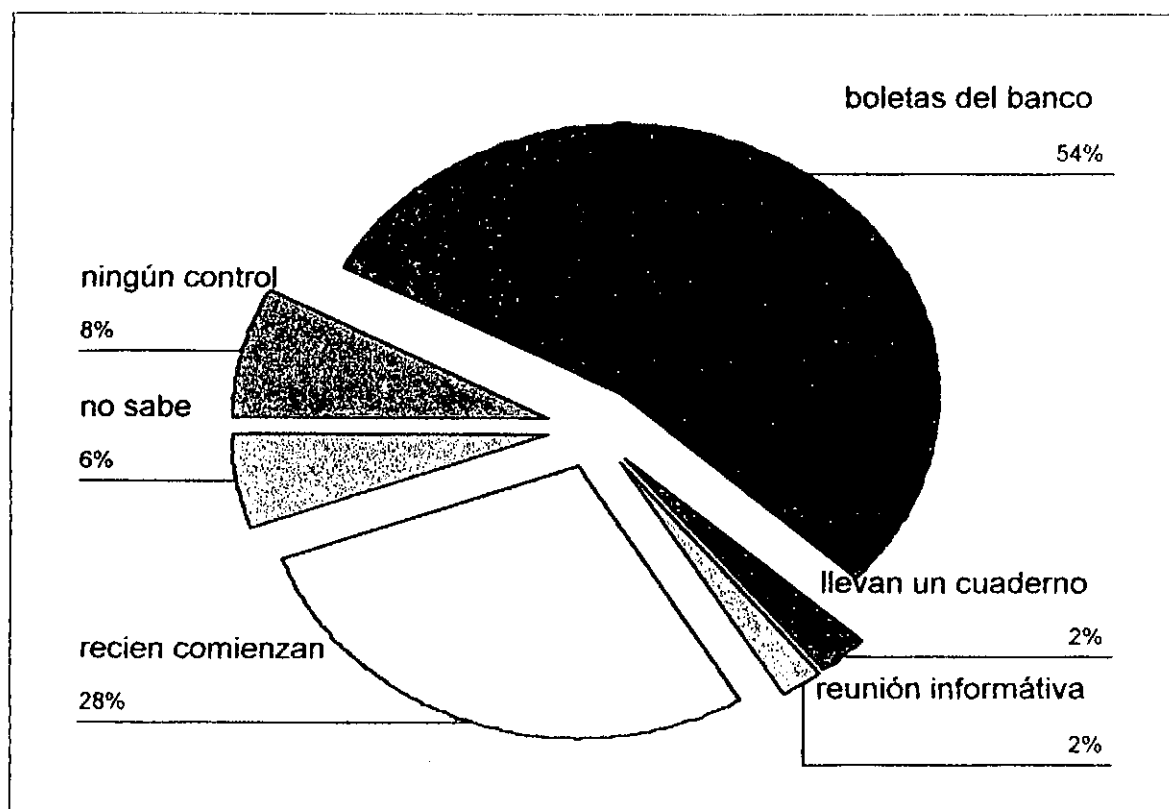
Un rasgo característico que surge de los datos es el alto porcentaje de las cooperativas que no pagaron sobre un total de 34 cooperativas que se encuentran en esta situación se debe a que no devolvieron porque se están reorganizando, recién se inician en la actividad o porque ya esta devuelto (85,0%). Encontrándose vencida en el momento de la realización de las encuestas, la cuota de interés correspondiente a las nuevas cooperativas.

Para dar cuenta de las razones que agrupa a las cooperativas que no devolvieron el crédito los argumentos que se aduce al incumplimiento entre otros motivos en la conducta de los agentes beneficiarios del mismo son.

- ⇒ Reorganización.
- ⇒ Comienzo en la actividad.
- ⇒ Falta de producción por robos, incendios, malos núcleos, etc.
- ⇒ Es un crédito de confianza.

Para analizar a fondo y sistemáticamente sobre el crédito otorgado por el PAP, se consideró preguntar cómo los socios llevan el control del pago del crédito. Los datos registrados por la encuesta han permitido confeccionar en detalle el siguiente gráfico.

Gráfico 4. Control del pago del crédito.



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas

Para los caso de las cooperativas que llevan control sobre la devolución del crédito un 54,0 % lo registran con boletas de depósito en el banco. Un 36,0% de las

cooperativas que no realizan ningún control se divide en un 8,0% que corresponde a las cooperativas que no llevan ningún tipo de control. Y a un 28,0% que no lo hace porque son cooperativas que están en su inicio .

Otras de las cuestiones consideradas es el porcentaje pagado de la deuda. Según la autoridad de aplicación las cooperativas disponen de 5 años para devolver el crédito. Se detalla en el cuadro 15 este indicador, teniendo en cuenta la temporada 2003 - 2004.

C. 15. Porcentajes de la deuda pagada por las cooperativas apícolas en la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

<i>DETALLE DEL % DE PAGOS</i>	<i>%</i>
10	5,0
20	9,0
25	5,0
30	7,0
40	5,0
45	1,0
50	14,0
60	4,0
65	1,0
75	2,0
80	6,0
90	1,0
No pagaron	29,0

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas.

La lectura del análisis del cuadro 15 se infiere en función del porcentaje de la cuota pagada. En primer lugar, un 29,0% de las cooperativas no devolvieron el crédito. En segundo lugar, las cooperativas que tienen más del 50,0 % de la deuda pagada, con una presencia del 28,0%. En tercer lugar, un grupo del 32,0% de las cooperativas que tienen entre un 10,0% y el 45,0% de la deuda pagada.

Sobre un total de 95 cooperativas que respondieron sobre los años para amortizar la deuda, un 24,0% contestaron que tiene 5 años. Al respecto se analiza que en un 39,0% contestaron que tienen entre 1 y 4 años. Entre 6 y 8 años un 19,0% de las cooperativas contestaron que disponen de este tiempo para el pago del crédito.

De lo que se deriva un indicador importante las causas del incumplimiento de las condiciones en que fue otorgado el crédito, de los datos obtenidos se agruparon de la siguiente manera:

C. 16. Causas en el caso de incumplimiento del pago del crédito en las cooperativas apícolas de la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

30,0% no saben cuales son las condiciones en el caso que la cooperativa no cumpliera con los pagos del crédito.	21.0% mencionan la combinación de varios motivos: • Se perdería a la producción, se desorganizaría la cooperativa; ponen en peligro la posibilidad de obtener nuevos créditos, aumenta la tasa de interés; la cooperativa es intervenida; y se desorganizaría la cooperativa.
19,0% pone en peligro futuras posibilidades de obtener crédito.	
16,0% se desorganizaría la cooperativa	
8,0% aumenta la tasa de interés.	
6,0% se perdería la producción	

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícolas.

Los antecedentes, los logros y la potencialidad que poseen las más genuinas cooperativas de producción, en el sector rural como en el urbano, es la posibilidad cierta como una herramienta funcional para crear nuevos espacios de trabajo.

En la relación de asociados – trabajadores y ser copropietarios de las cooperativas por la suscripción de partes sociales, sobre el total de las cooperativas encuestadas ninguno de los socios se encuentran bajo relación de dependencia, lo que significa que conocen el principio fundamental de asociatividad que debe primar en una cooperativa y no una cuestión de dependencia.

Capítulo 7.

El proceso de comercialización en la actividad apícola

7.1. El proceso de comercialización con el PAP

En este capítulo se analiza a los actores intervinientes en el proceso de comercialización con el PAP y las principales características de la cadena apícola. Para ello, se hace necesario una previa interpretación de la cadena apícola que involucran todos los actores, funciones y flujos. Al respecto, Malassis define la cadena como "el itinerario seguido por un producto (o un grupo de productos) en el seno del aparato agroalimentario; concerniendo al conjunto de agentes (empresas y administraciones) y de operaciones de (producción, reparto y financiamiento) que concurren a la formación y a la transferencia de un producto hasta su estadio de utilización final, así como, a los mecanismos de ajuste de los flujos, los factores de los productos a lo largo de la cadena y de su estadio final (Nimo, M. 2001).

En términos generales, es un análisis de la descripción de la cadena de comercialización que significa un flujo continuo para sostener el ciclo productivo-económico en la actividad apícola.

Otro aspecto a tratar es el papel que los actores participantes en la cadena apícola en relación con factores ligados a capital – trabajo – producción buscan consolidar la actividad como fuente de empleo a largo plazo. Los distintos indicadores relacionados a la actividad propiamente dicha se hace sentir en el conjunto cooperativo y aún más en relación con redes de intercambio en el medio en el que se desenvuelven y otras actividades productivas que realizan respondiendo a los fines de la cooperativa. Estas relaciones se observan en comunidades urbanas - rurales y se organizan sobre todo en base al parentesco, vecindad, y con organizaciones, instituciones estatales, etc.

Como así también una situación que reviste importancia son aquellos factores y capacidades que van adquiriendo de las experiencias favorables o no en el aprendizaje durante el proceso de comercialización Asimismo se trata de apreciar en la situación económica actual de la provincia la opinión de los socios con respecto a la actividad apícola en la cooperativa.

7.2. Actores intervinientes de la cadena apícola

La conformación de productores dentro el programa lo constituyen 1.789 miembros formales, de los cuales coexisten 1.052 socios actuales con 818 socios activos, esta distinción, que se realiza, se debe a que estos 818 ven en la apicultura, como una ocupación generadora de ingresos y promotora de su desarrollo personal.

Los productores: en un 6,0% de los productores que conforman las cooperativas se dedican a esta actividad en forma activa con un mínimo de 23 colmenas para un caso extremo y donde el mayor número de colmenas es para 10 productores que cuentan con 3.500 colmenas en el otro extremo. Con los resultados de los datos obtenidos de la encuesta se elaboró el siguiente cuadro que muestra la ocupación principal medida en el ingreso.

C. 17. Cantidad de productores activos según ocupación principal en las cooperativas apícolas de la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

OCUPACIÓN ACTUAL	Nº DE COOPERATIVAS	CANTIDAD DE PRODUCTORES	PRODUCTORES ACTIVOS %
Explotación	30	149	18,0
Asalariado público	52	148	18,0
Asalariado privado	20	60	7,0
Changas	29	108	13,0
Cuenta Propia	25	64	9,0
Programa social	31	191	23,0
Apicultura	12	47	6,0

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícola

Para la mayoría de los miembros de las cooperativas, como se observa en el cuadro 17, la apicultura representa una actividad complementaria que la realizan en forma combinada con otras ocupaciones principales, tales como el trabajo dentro de

su propia explotación (18,0%), son asalariados públicos y privados (25,0%), también se encuentran un importante porcentaje de productores en que su ingreso principal provienen de changas y cuenta propia (22,0%), es relevante los productores que se ven beneficiados con los programas sociales, como por jefes/as de familia (23,0%).

El programa agrupa actualmente alrededor de 13.560 colmenas en producción distribuidas en todo del territorio provincial, con una media de 135 colmenas por cooperativa. Su presencia por departamento se puede apreciar en el cuadro 18 donde se distribuye la cantidad de cooperativas y colmenas.

C. 18. Distribución de cantidad de cooperativas y colmenas por departamentos en la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

<i>DPTO</i>	<i>COOPERATIVAS</i>	<i>COLMENAS</i>
Aguirre	3	196
Alberdi	2	198
Atamisqui	1	75
Avellaneda	4	231
Banda	11	2.554
Capital	22	2.140
Copo	5	317
Choya	3	950
Figueroa	2	150
Guasayan	1	140
Jiménez	5	379
J, F, Ibarra	2	79
Loreto	7	512
Moreno	2	155
Pellegrini	2	235
Río Hondo	7	444
Rivadavia	1	200
Robles	9	3943
Salavina	3	162
Silipica	3	210
Taboada	4	290
Ojo de Agua	1	0

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícola

De acuerdo al número de colmenas, se establece la siguiente clasificación por región:

En la región ganadera caprina-lanar y minera en un total de 16 cooperativas se presenta 1.771 colmenas, en producción. En esta región sólo 10 cooperativas tuvieron un rendimiento promedio de 19 Kg/ colmena en la temporada 2003 -2004.

La región agrícola de secano, ganadera vacuna y forestal en un total de 26 cooperativas la cantidad que registra esta región es de 2.049 colmenas. Al respecto sólo 15 cooperativas han tenido un promedio de rendimiento de la producción de miel de 24 Kg/ colmenas.

En la región agrícola de riego se encuentran 58 cooperativas con 9.740 colmenas en producción. El rendimiento promedio es de 23 Kg/ colmena como única cosecha anual de producción para un total de 37 cooperativas. Esta región con mayor establecimiento de cooperativas está asociado con la localización geográfica, próximas a la ciudad Capital con otras actividades productivas de las zona.

En general sobre el total de 13.560 colmenas el rendimiento promedio por colmena en 62 cooperativas es de 25 Kg./ por colmena en la última temporada de una única cosecha anual. Se observa que en 16 cooperativas el rendimiento es de 30 Kg/ por colmena con un total de 2.385 colmenas, donde se registra el limite inferior en 23 colmenas y el limite superior con 700 colmenas actualmente (Ver Anexo C.7.5.).

Otro aspecto a tener en cuenta, es la escasa diversificación de los productos del colmenar para su posterior comercialización. El 60,0% de la cooperativas solamente se dedica a la miel, como único producto de comercialización. Mientras que un 35,0% de las cooperativas combinan la producción de miel con la producción de cualquier otro producto como ser: núcleos; cera y polen. Para un 16,0% de las cooperativas de dedica a la diversificación de la producción directa de la familia de las abejas, como por ejemplo, polen y cera; polen, cera y propóleos; encontrándose en las cooperativas apicultores interesados en la cría de reinas, polen y ceras, etc. (Ver Anexo C.7.1.).

Con respecto a la compra de los insumos, materiales, para la actividad en un 60,0% de las de las cooperativas lo adquieren a través del PAP, y el otro 40,0% de

las cooperativas lo realizan en comercios de la ciudad, en el pueblo o en otras provincias.

Los acopiadores: están concentrados en las principales zonas productivas y su única función es acopiar para vender el producto al exportador que se encuentra en Buenos Aires

En muchos casos son quienes distorsionan el mercado debido a que fomentan la relación "informal" y "atrapan" al productor mediante el otorgamiento de insumos y asistencia a cambio de la venta de su producción. En las condiciones actuales el productor tiene poco o nulo poder de negociación y poco margen para la especulación en cuanto a la decisión del momento de venta de su producto dada la escasa organización y de las condiciones impositivas.

En la provincia existen dos acopiadores que están en directa relación con el PAP y con diferentes estrategias de comercialización para la exportación. Para el caso, sólo un 7,0% comercializan directamente con este actor de la cadena apícola sin intermediación del programa. Mientras que un 10,0% de las cooperativas comercializan con el programa y con este grupo de intermediarios, mientras que un 3,0% de las cooperativas ubican la producción en este actor y en el pueblo (Ver Anexo C.7.2.).

Para aquellas cooperativas que ubican parte de la producción en los acopiadores, se encuentra que un 37,0% lo hace en un cien por ciento de la producción total. Y un 63,0% de las cooperativas que comercializa con este actor lo hace entre un 10,0% y 90,0% del total de la producción. (Ver Anexo C.7.4.).

Los exportadores: Existen más de cien empresas que comercializan la miel en el mercado externo. Superando así el promedio de la última década de alrededor de 30 exportadores³.

Los fraccionadores: Para un 59,0% de las cooperativas el gran caudal de la producción es comercializado a granel, en tambores de 300 Kg., siendo que un 46,0% de las cooperativas ubican el 100,0% de la producción en el PAP. Mientras

³ Se debe aclarar que este actor interviniente en la cadena apícola no es incluido en el estudio por tal motivo solo se lo menciona.

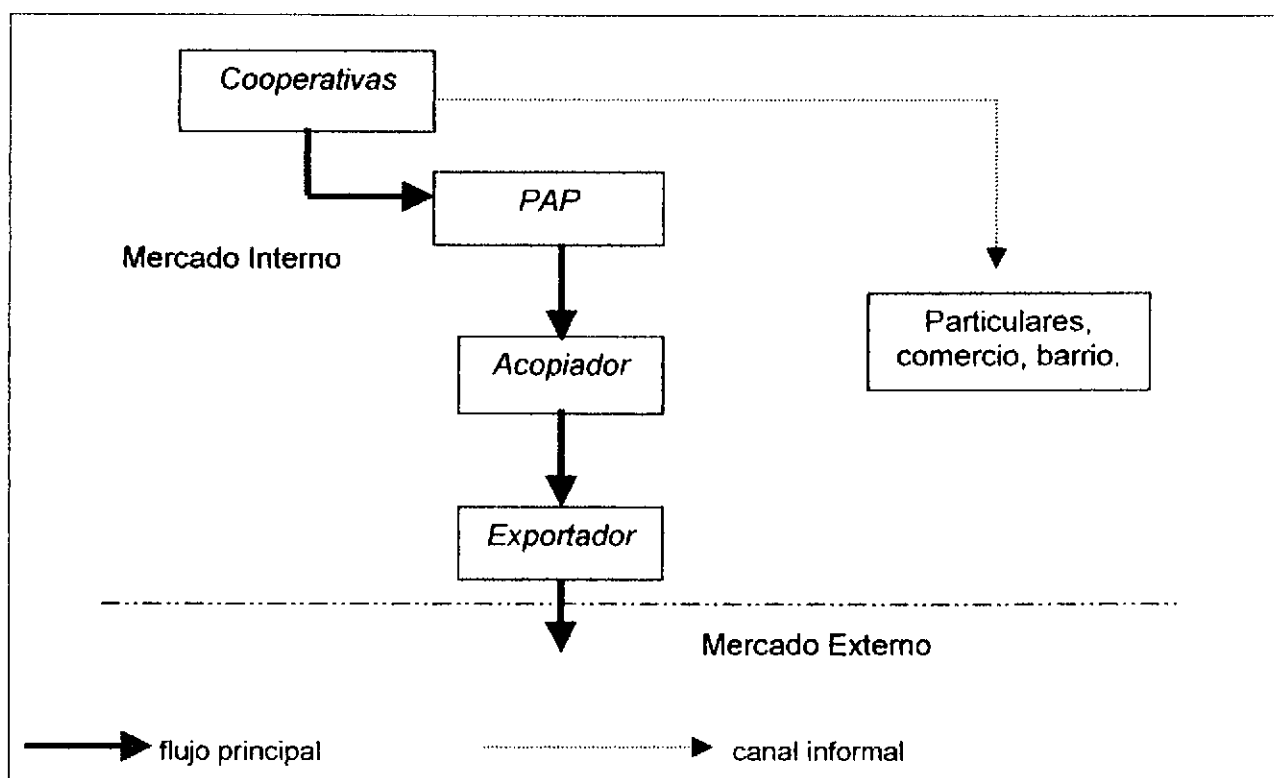
que el 54,0% de las cooperativas el porcentaje que destinan al PAP se distribuye entre un 30,0% y un 95,0% de la producción de miel (Ver Anexo C.7.3.).

Existe otro flujo de menor importancia que se puede caracterizar como el fraccionamiento para el consumo interno sin ningún tipo de registro y venden al menudeo , en el barrio, particulares, negocios. Esta estrategia de venta es realizada por un 29,0% de las cooperativas (Ver Fig. 5.).

En consecuencia se visualiza una escasa estrategia de diferenciación del producto, denominándose por su origen botánico, buscando calidad, respetando las normas vigentes en cuanto al procedimiento de obtención, presentación y fraccionamiento. Eliminando la individualidad por medio de las asociaciones entre las mismas cooperativas, lo cual permitirá ofrecer el producto requerido por la demanda en cantidad, en las condiciones mencionadas y a lo largo de todo el año.

Finalmente la cadena apícola sigue una dirección bi-lineal de diferenciación en los canales de intermediación para la comercialización tal como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 5. Cadena apícola

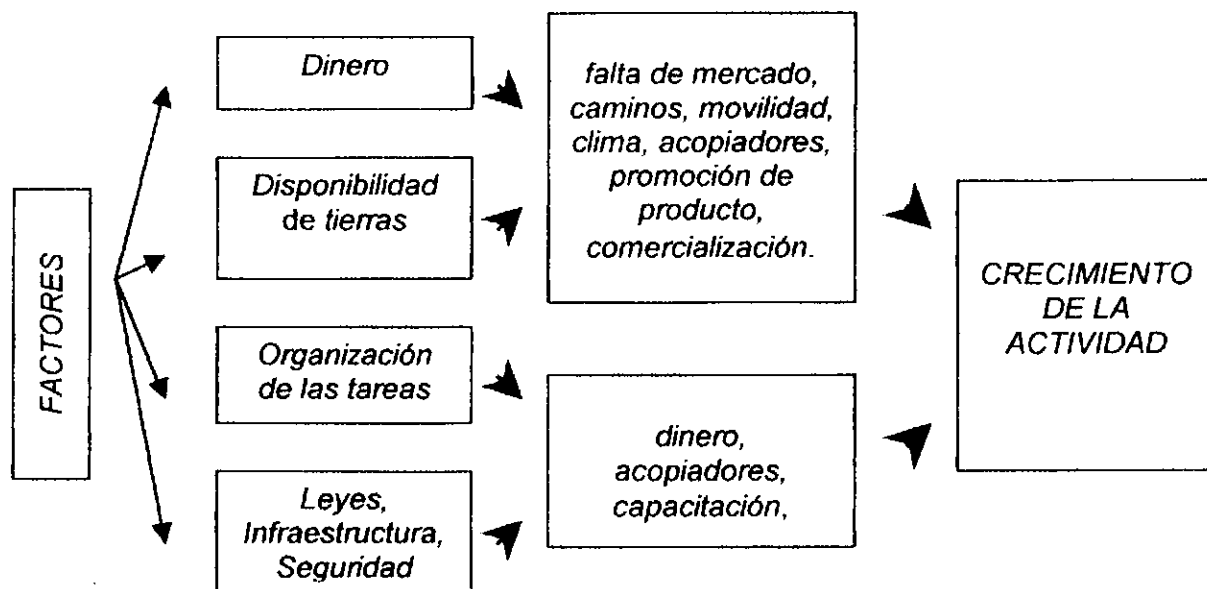


7.3. Factores limitantes y experiencias en la comercialización

Sin duda son innumerables los factores que actúan desfavorablemente sobre este tipo de organizaciones. En este apartado se enuncian aquellos elementos considerados significativos en relación con la actividad.

Hay cuatro factores claves que afectan el crecimiento de la producción. Al respecto los datos de la encuesta arrojan que para un 33,0% de la cooperativas señalan que el dinero es el factor limitante para el crecimiento de la actividad. Otro de los factores es la disponibilidad de tierras para el apiario un 11,0%. Estas dos categorías luego aparecen combinadas con otros elementos. Para simplificar su análisis en la figura 6 se esquematiza los principales factores.

Figura 6. Factores que limitan el crecimiento de la actividad.



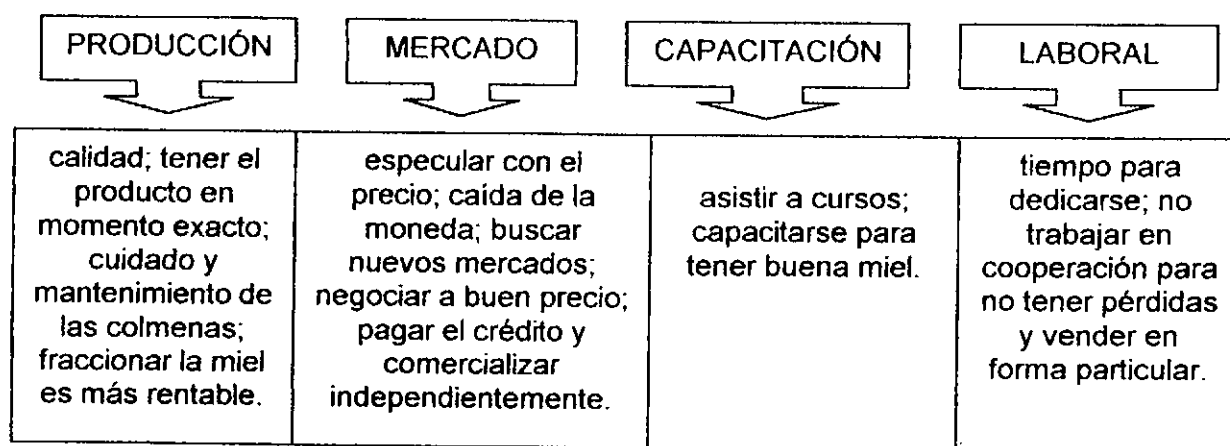
De hecho el panorama en cuanto a los factores que marca el crecimiento son significativos en aquellos que impacta en la colocación del producto final. Mientras que aquellos agentes que afectan al grupo y consecuentemente al crecimiento de la actividad son los que se derivan de la organización del trabajo, de las relaciones internas al grupo, impactando directamente en los niveles de producción y consolidación de la actividad (Ver Anexo C.7.6.).

Cuáles son las experiencias de cada cooperativa?. Este indicador es considerado importante en el aprendizaje para afianzar el proceso de comercialización tal como es visto en el estudio. Permite dilucidar que en la mayoría de las cooperativas (59,0%) no han tenido ninguna práctica que perciban como importante para el aprendizaje de este proceso.

Mientras que un 37,0% de las cooperativas que han percibido como experiencias favorables / desfavorables durante este proceso, se dio a nivel de: producto/producción, mercado (interno – externo) en la dependencia que existe en relación con el programa, a la capacitación para mejorar el producto y en las relaciones laborales (Ver Anexo C.7.7.).

En la figura 7 se detallan las experiencias positivas y negativas para cada una de las categorías definidas.

Figura 7. Experiencias positivas y/o negativas en el proceso de comercialización.



Por último, y no menos importante que ha resultado de su sentir y que constituye uno de los axiomas, quizás central, se refiere a la opinión considerando la situación económica del País en relación con la actividad en la cooperativa.

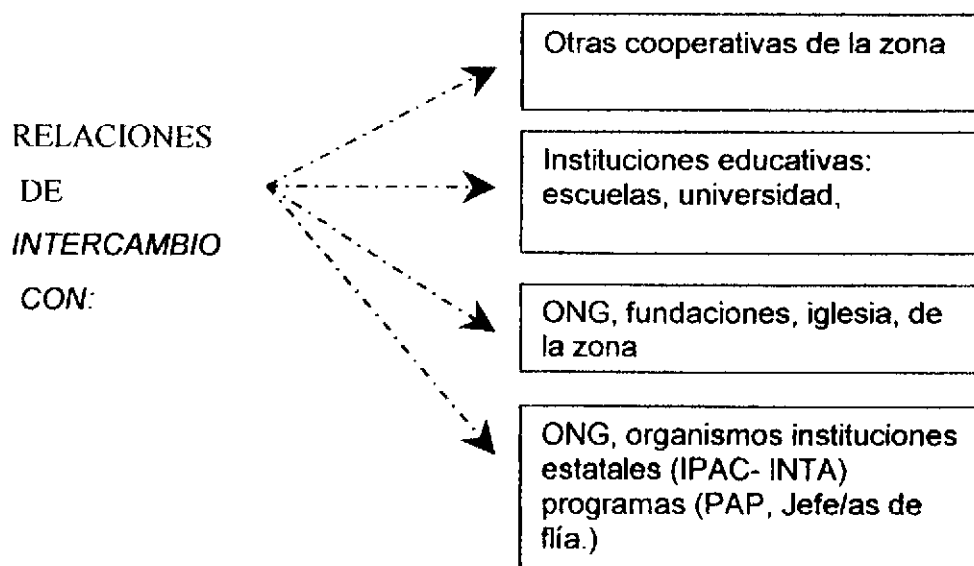
Este rasgo, se percibe en la encuesta a través de tres categorías arrojando los siguientes datos: un 70,0% de las cooperativas afirman que la actividad está mejorando, mientras que para un 22,0% permanece igual y sólo un 8,0% consideran que la actividad esta empeorando.

7.4. Las cooperativas en relaciones de intercambio y otras actividades productivas

En la existencia de las cooperativas se reconstruye a partir de un tejido social donde se establecen relaciones de intercambio. En primer lugar, estas relaciones preexistentes juegan un papel importante porque dieron origen a las cooperativas a partir de vínculos de parentesco, amistad, vecindad, y de participación en organizaciones. En segundo lugar, estas relaciones también son importantes para la sobrevivencia de las cooperativas. Este intercambio funciona como punto de contacto con otras instituciones, organizaciones, programas sociales, en términos de garantizar su existencia, funcionamiento, que les permita un flujo sostenido en lo social y económico.

Del total de las cooperativas todas establecen una relación técnica y social con el PAP exclusivamente no sólo por la obtención del crédito sino también en la compra de materiales y en situaciones críticas cuando hay conflicto al interior del grupo. Un 40,0% de las cooperativas se relacionan también con otros grupos existente en la zona u organizaciones e instituciones de la ciudad Capital. En la figura 8 se resume las relaciones de intercambio que establecen las cooperativas con otras organizaciones.

Figura 8. Relaciones de intercambio con otras organizaciones.



Las relaciones que mantienen estas cooperativas son de acuerdo al servicio y de venta que las primeras pueden ofrecer y viceversa. Por ejemplo, con instituciones educativas se solicita servicio de asesoramiento, capacitación. Mientras que con la iglesia, ONG y otras, mantienen relaciones de venta y en aunar esfuerzos para solucionar problemas que afectan a la cooperativa y a los productores.

Considerando que estas cooperativas se crearon con el fin de obtener el crédito para la actividad apícola. En el inicio se plantearon como otros objetivos el trabajar en otra actividad que sea rentable y productiva. Al respecto, un 80,0% de las cooperativas tiene en su estructura productiva como única actividad la apicultura. Mientras que para un 20,0% complementan esta actividad con otras alternativas paralelas o en época de invernada. Estas actividades están asociadas a la zona manifestándose la producción de cultivos, agroindustria artesanal, (14,0%) y con actividades forestal (carbón vegetal, postes, etc), como consecuencias de mirar en la cooperativa una fuente de trabajo (Ver Anexo C.7.8.)

Por último, un indicador substancial es la opinión que tienen los productores respecto a la situación de la actividad apícola en el contexto actual económico del país y la provincia. Un 71,0% de las cooperativas opinan que la actividad en la provincia esta mejorando. Mientras que para un 22,0% de las cooperativas permanece igual desde que comenzaron con la actividad y tan sólo en un 6,0% de las cooperativas consideran que la actividad apícola en la provincia esta empeorando (Ver Anexo C.7.9.).

Capítulo 8.

Necesidades de capacitación

8.1. La capacitación para la gestión eficaz

Hasta aquí se ha presentado un análisis sobre las dimensiones consideradas eje de toda organización, teniendo en cuenta a las cooperativas como una unidad económica y social. Nos resta analizar su relación en el desarrollo de las competencias que va de la mano del desarrollo de la actividad productiva, o negocio, aspecto que se adelantó en el propósito de la investigación. En esos términos, se propone que uno de los problemas básicos para la viabilidad de las cooperativas es la capacitación para la gestión eficiente.

Se puede advertir que a nivel histórico las cooperativas han experimentado un déficit para atender las necesidades de capacitación de sus recursos humanos. Asimismo, los estudios han reflejado una falta de esfuerzos para elevar el nivel de conocimientos y existe en todos los niveles un descuido por la capacitación; considerando frecuentemente como un mero trámite a realizar, que reduce incluso los tiempos productivos

En este capítulo se presenta específicamente los aspectos ligados a las necesidades de capacitación que demandan estas organizaciones. Se entiende que la capacitación constituye condiciones de necesidad para el logro de los objetivos propuestos por cada una de los proyectos emprendidos.

8.2. Formación recibida y demanda de capacitación

En este apartado se analizan tres aspectos claves que se refieren a la formación socio-productivo de los recursos humanos. Uno de los aspectos se refiere a la asistencia de capacitación recibida por los socios de las cooperativas en los distintos cursos. Un segundo aspecto se refiere a las temáticas abordadas y en tercer lugar a los requerimientos asistencia de capacitación que necesitan.

En el cuadro 17 se presenta las áreas de formación que recibieron durante el proceso de conformación de las cooperativas en la actividad puesto que como se adelanto uno de los objetivos del programa es formarlos en la apicultura.

C. 17. Áreas de capacitación realizadas por los socios en las cooperativas apícolas de la provincia de Santiago del Estero. Año 2004.

ÁREAS DE CAPACITACIÓN	TEÓRICO	PRÁCTICO	AMBOS	TOTAL
<i>Producción</i>	23,0	2,0	75,0	100,0 (48)
<i>Administración</i>	64,0	-	36,0	100,0 (14)
<i>Técnico</i>	3,0	5,0	92,0	100,0 (64)
<i>Sanidad</i>	62,0	-	38,0	100,0 (16)
<i>Exportación</i>	60,0	-	40,0	100,0 (5)

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada a cooperativas apícola.

Los socios asistieron a diversos cursos destacándose en un 64,0% de las cooperativas que realizaron en materia técnico específicamente en la apicultura con carácter teórico y práctico. Asimismo, la evidencia empírica muestra consideraciones en cursos de producción con el perfil teórico – práctico, y en aquella área relacionada con la actividad como, por ejemplo, sanidad, con carácter teórico.

Para estos grupos cooperativistas la capacitación de los recursos humanos es puntual en las áreas técnico – productiva, (teórico- práctico) los cuales son brindadas a través del programa.

No resulta así, para aquellas áreas del alcance de la gestión administrativa, en recursos humanos, contabilidad, legal, comercialización, estudio de mercado, y mucho menos sobre la formación en cooperativismo, no específico del programa.

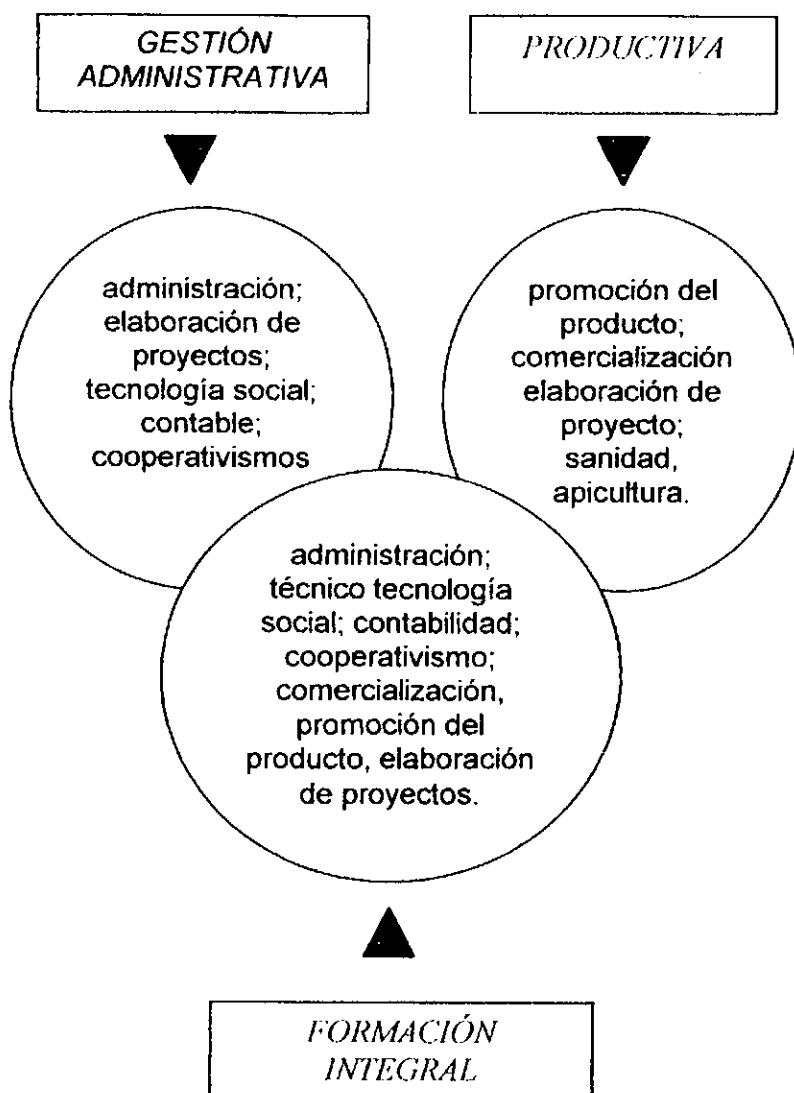
Las necesidades generalizadas por la falta de conocimientos teóricos y prácticos que demandan, los entrevistados respondieron afirmativamente en el interés de asistir en aquellas áreas que les permitan mejorar las condiciones laborales y para un mejor funcionamiento de la cooperativa.

Al analizar este indicador se manifiesta que los recursos humanos carecen de una formación integral en el manejo de la organización. Al respecto, la mayoría de los socios consideran que la capacitación ayudaría mucho, fundamentando que para

ello se deben capacitar en todas las áreas, para la consolidación del grupo y el crecimiento de la actividad productiva. De este modo en un 24,0% de las cooperativas expresaron que es importante todos los cursos porque *están vacíos de conocimientos*. Las áreas temáticas demandadas por este porcentaje de cooperativas son: administración, tecnología socio organizacional, elaboración de proyecto, comercialización, contable, cooperativismo, promoción del producto.

Para un mejor análisis se consideró importante realizar una recategorización. Se puede diferenciar tres bases de capacitación que se posicionan tal como se esquematiza en la figura 9.

Figura 9. Bases de capacitación.



Los datos de la encuesta ponen en evidencia la falta de capacitación en las áreas de gestión organizativa, definidas como aquellas que responden a administración, elaboración de proyecto, técnico organizacional, contable, cooperativismo, se demanda en un 17,0% de las cooperativas, considerando como importantes para contribuir al cambio.

Un 30,0% de las cooperativas demandan una mayor necesidad de capacitación en el área productiva que implica, comercialización, promoción del producto, elaboración de proyectos, técnico, necesarias para mejorar en la actividad.

Por su parte las áreas que se definen de ámbito de formación integral en las cooperativas, se consideran aquellas temáticas que comprende: administración, tecnología social, contabilidad, cooperativismo, comercialización, elaboración de proyectos, promoción del producto. En este conjunto de áreas se observa que un 53,0% de las cooperativas demanda una formación integral necesarias como un medio para alcanzar los objetivos de la organización..

En la ausencia de una formación básica de su estructura organizacional y con mínimos elementos para enfrentar a un mercado desconocido. Las cooperativas deben utilizar las nuevas técnicas de dirección, gestión, y organización del trabajo, en el planteamiento y resolución de los problemas que afectan a los distintos áreas funcionales para que les permitan la adopción racional de las decisiones económicas.

A la vista de lo anteriormente expuesto, en torno a la formación y capacitación en las cooperativas apícolas, y en el análisis de cada una de las dimensiones se debe resaltar la carencia de conocimientos que subyacen en los socios; por lo cual, la idoneidad, la capacitación en el fortalecimiento cooperativo se convierte en un insumo prioritario para este grupo de cooperativas.

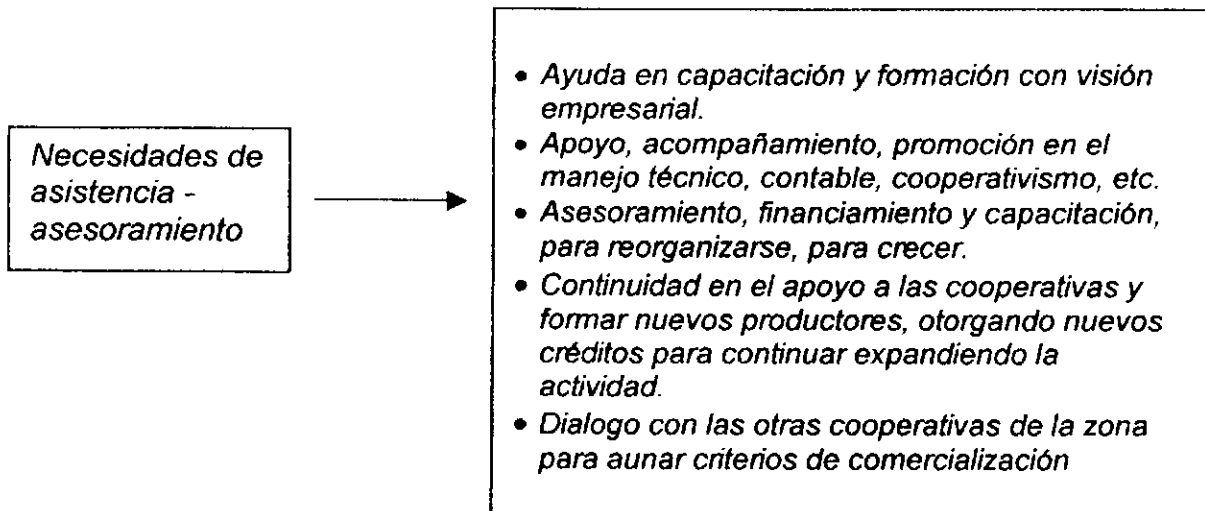
8.3. Apoyo a las cooperativas: asistencia y asesoramiento

Una de las consideraciones a tener en cuenta es que los programas deben utilizar las experiencias que hayan sistematizado, con un marco referencial para sus acciones, pero no como limitante que le impida mejorar sino que les asegure una retroalimentación.

Cómo ya se mencionó en el apartado 1.4 que atiende al análisis del PAP éste asiste directamente a las cooperativas ofreciéndoles apoyo técnico en el cuidado de la colmenas y como intermediario en el proceso de comercialización.

Sobre la base de los datos provistos por la encuesta, en la figura 10 se propone una configuración básica de la relación entre el programa y las cooperativas del sector apícola. El acceso al crédito para capital de trabajo en estos grupos, junto a la capacitación y asistencia técnica ha permitido que se dé una relación interactiva entre estos dos actores.

Figura 10. Relación entre el PAP y las cooperativas



Al analizar las respuestas expresadas por los productores se encuentran aquellas que se refieren a necesidades de apoyo que requieren las cooperativas del PAP. Estas se materializan en los siguientes aspectos: capacitación, asesoramiento, y financiamiento (crédito) para continuar con la actividad.

Otras de las respuestas a las necesidades de demandas son expresadas sobre "un control más estricto en el pago del crédito, que respondan con lo que prometieron, y se solicita protección, y que se interesen por las cooperativas". Asimismo se reivindica al PAP que siga formándose para impulsar a nuevos productores.

Finalmente, todo ello viene a ser el tipo de respuesta apropiadas para fortalecer el desarrollo a partir de procesos tales como la construcción de un clima

en los principios y valores cooperativistas. Se debe priorizar la necesidad de concentrar las acciones por parte del programa en estas cooperativas y en aquellos factores internos a las mismas.

Capítulo 9.

Las cooperativas como sistemas de organización dinámica

9.1. Tipos de cooperativas según la etapa de vida

Hasta aquí se analizaron las dimensiones principales de las cooperativas en su dinámica interna desde el punto de vista de una organización económico social sin fines de lucro. Para un análisis de la eficiencia y eficacia de las cooperativas visto éstas como un sistema dinámico.

En este capítulo se propone recoger y analizar los datos pertinentes con el objetivo de establecer una relación con las dimensiones analizadas, se tomó como grupo de control la variable etapa de vida la cual permite desde lo subjetivo la base para la construcción de una tipología de las cooperativas apícolas.

9.2. Las cooperativas en el inicio de la actividad.

En este apartado se analizan aquellas cooperativas que se encuentran en el inicio de la actividad, como primera tipología de estudio. La cual esta conformada con un total de 27 casos. A nivel de los recursos humanos se observa una disminución de un 17,0% del capital social.

A nivel de la actividad considerando aquellos indicadores de los objetivos planteados, concretados y definidos. En este sentido en aquellas cooperativas que tuvieron como propósito la actividad específica en la apicultura como, por ejemplo, para las cooperativas: *El Cercado, San Borja, Tukuy Kusca* en el primer caso la dirección se ha encaminado hacia lo productivo, como objetivo real. Para los otros dos casos los objetivos se cumplieron en general. Asimismo es significativo que los propósitos en el inicio los objetivos reales en lo económico se concretaron para la cooperativa *La Palmareña, Libertad, Libertad y Progreso*, que vieron plasmados como una fuente principal de ingreso, fuente laboral y más rentable. Cabe resaltar que ninguna de las cooperativas han planificado por escrito, los planes operativos para cumplir con los objetivos productivos – financieros planteados en un futuro a corto plazo. Estos objetivos se cumplieron parcialmente y se conjugan con objetivos de tipo social como ser la incorporación de socios.

Para un grupo de 10 casos en las cooperativas de *San Ignacio y La Pequeña* el conflicto se dio a nivel de la amenaza y peligro de un contexto incierto, dado por la falta de asesoramiento técnico. En un número importante de cooperativas como por

ejemplo, *El Quimil, Labranza, Las Lomitas, Néctar Dorado, Nuevas Esperanzas*, que a nivel del campo del conflicto esta situación se dio por la mala distribución de los recursos, la falta de una buena administración organización en las tareas, etc., es decir, en la ausencia de una integración interna de los esfuerzos para satisfacer las necesidades y cumplir con los objetivos.

Al conciliarse los objetivos de la organización y de los individuos que integran la asociación, esta se focaliza en darle solución a través de un uso racional del manejo de los métodos y estrategias. Para las cooperativas *El Quimil, La Pequeña, Las Lomitas, Néctar Dorado, Nueva Esperanza*, las consecuencias se dieron en los niveles organizacionales y de organización, como ser en el clima interno del grupo, en la integridad, en una visión de futuro y favorable en la capacidad de gestión, en la capacidad productiva y financiera, donde la integración interna de los esfuerzos para satisfacer las necesidades están involucrando los resultados operativos de la organización. A este nivel, se mide la eficiencia en la oportunidad de lograr un resultado tangible en el comportamiento de los socios hacia la pertenencia e identidad con la organización.

A nivel de funciones de los marcos regulatorios un dato que se confirma es la informalidad en la que operan estas cooperativas. En el mejor de los casos, para el registro de los gastos e ingresos se tiene un cuaderno y después lo asientan en el libro, aunque consideran que los conocimientos contables son muy importante para la organización. Al respecto, la necesidad de un administrador profesional no se observa. Hecho este planteo corresponde analizar la ausencia de la realización de asambleas en más de un 50,0% de las cooperativas que se inician en la actividad.

A nivel de productividad en la temporada 2003 – 2004, para las cooperativas *La Salvadora, La Estrella y Labranza*, el rendimiento del producto cosechado fue en promedio de 20 kg. por colmena, señalando como factores limitantes para el crecimiento de la actividad el dinero y la falta de acopiadores donde colocar el producto.

En esta etapa las cooperativas deben perfeccionar sus ideas en conocimientos como grupo y como organización emprendedora. Requiere de tiempo de madurez en la experiencia de esta actividad. Además se debe afianzar en el proceso de los posibles escenarios “inciertos” para lograr los objetivos reales a partir de la definición planificada, eficaz, en beneficio social y económico de los socios de las cooperativas.

9.3. Las cooperativas en la etapa de sobrevivencia y fortalecimiento

Como segunda tipología de estudio se encuentran aquellas cooperativas de sobrevivencia y fortalecimiento en ésta etapa se ubican un total de 50 casos. A nivel de los recursos humanos se movieron hacia abajo, es decir, se visualiza un estancamiento de la base social al notarse una declinación marcada en el número de asociados que eficientemente mide una ausencia de cohesión grupal.

En este grupo de cooperativas en su proyecto productivo y social, a nivel de actividad se refleja la consideración de tipos de objetivos productivos como, por ejemplo, la cooperativa *El Quebrachal* en comprar colmenas, o la cooperativa *Fisco Chico* que ha presupuestado alambrar el campo donde tiene el apiario; o para aquellas cooperativas que tienen el propósito las ventas para aumentar las ganancias; exportar otros subproductos como por ejemplo la cooperativa *Reina de Oro* que tiene en su plan el vender núcleos, e incorporar otros productos derivados de las colmenas y aumentar la familia del colmenar.

Durante su proceso de evolución las socios se enfrentaron a problemas de socialización y de organización. Los 11 casos de las cooperativas que respondieron tener conflictos al interior del grupo se refleja con la seguridad respecto al deterioro económico y psicológico de la persona que responde a los factores de la personalidad de las personas rasgos tales como se vieron en la autoridad del presidente, la pasividad, o la inestabilidad económica. Por otra parte en materia de desarrollo- organización centrado en el compromiso de los objetivos planteados por los socios; en la integración interna de la esfuerzos en la cooperativa *San Isidro* por ejemplo, se dio la falta de administración, la falta de organización de las tareas, son elementos disfuncionales para el sostenimiento en el proceso de desarrollo de toda organización. En la necesidad de dar una respuesta a través de la negociación integrativa - colaborativa, se vieron favorecido en su resolución en los aspectos humanos y técnicos en el clima interno y en la capacidad productiva financiera y de reestructuración interna, en las condiciones de la capacidad potencial de los individuos para cimentar su organización. En esta etapa se requiere "destrezas secundarias", la comunicación, la participación, la búsqueda de intereses comunes, para consolidar las bases sustentada en la etapa de inicio.

A nivel de función contable para este grupo es recurrente el uso de un cuaderno, para luego contratar al contador que tiene la tarea de asentar en el libro

para el balance. En definitiva, las cooperativas deben contratar al profesional para el balance y no para una tarea exclusiva del tesorero, si quieren tener un nivel mínimo de registro en el año.

Sobre un total de 19 cooperativas que realizaron asambleas, para este grupo se hace necesario que el consejo de administración y el síndico, se apoyen en el conocimiento y aplicación del estatuto "marco normativo" para la transparencia. Así pues debe existir en el ejercicio un control efectivo y directo de sus asociados. En esta etapa la competencia requiere de un manejo contable en el llenado de los libros y de la realización de asambleas como órgano deliberativo donde se tomen decisiones y los socios puedan expresar sus opiniones. En esta actitud, la negligencia, la irresponsabilidad miden el grado de la gestión en función de los resultados y no sólo de los procesos que condujeron a la producción. En contraposición a la *accountability* que alude a la vigencia de las reglas de juego que exige la rendición de cuenta a terceros (socios) de parte de quienes son responsables de la gestión (consejo de administración).

A nivel de productividad, en las 36 cooperativas en la temporada 2003 - 2004 cosecharon un promedio de 23 Kg por colmena, donde los factores limitantes del crecimiento de la actividad se debe a elementos de dinero, disponibilidad de tierras y de organización en el trabajo. El rendimiento económico responde a la deficiencia en el uso del capital y recursos utilizados como así también el proceso operativo en que se viene trabajando.

En ésta etapa se requiere que las cooperativas consideren importante la adaptación de un sistema funcional, pero en el contexto actual en que están operando las lleva a una improbabilidad de ser rentables a corto plazo y en consecuencia de actuar autónomamente de acuerdo con los códigos de un mercado competitivo.

9.4. Las cooperativas en la etapa de crecimiento y expansión

En ésta tercera tipología de estudio se ubican aquellas 23 cooperativas que son percibidas en crecimiento y expansión. En la dinámica interna de las cooperativas a nivel de recursos humanos se observa más de un 50,0% una movilidad hacia arriba, es decir, en un aumento del número de socios.

Los casos más relevantes se dan en las cooperativas *Aspa Misky, Beltrán, La Friense, NOA* que se plantearon objetivos específicos a la actividad y se concretaron los productivos, el aumento de colmenas, producción de otros subproductos, polen, núcleos, cera, etc. En la planificación estratégica las metas productivo – financiero está el desafío en aumentar y diversificar la producción, pagar el crédito, e invertir en material. Esto evidencia que las organizaciones buscan afianzarse en el proceso de calidad y productividad. En la fijación de los objetivos, total o parcialmente cumplidos será posible en el mejor uso de los recursos humanos y materiales que posee la cooperativa.

La eficiencia de la cooperativas en la actividad apícola, se puede considerar desde una serie de acontecimientos, motivos y sentido, donde interactúan individuo y organización. A medida que las cooperativas crecen es de vital importancia la comunicación, el sentimiento de pertenencia, en las cooperativas *El Guasuncho y Loreto* se vieron afectadas por conflictos en su estructura organizacional en el mejor uso de la coordinación tácita, negociación, para que el conflicto no salga de control y darle una solución ha permitido que mejoren las relaciones con la comisión, la comunicación y sobre todo la integridad e identidad del grupo.

Un indicador son los conflictos que tienen su origen en los intentos de los socios para organizar su estructura, planeando las asignaciones de trabajo y la distribución de los recursos. En la resolución de conflictos ésta la superación de los obstáculos que se presentan a nivel de los procesos que implican los caminos que conducen a la satisfacción de las necesidades.

La presencia de una organización transparente que en esta etapa es clave para competir, nuevamente se observa la ausencia de la realización de asambleas y la mínima importancia de los socios de llevar el control de los gastos e ingresos de la cooperativa. El registro precario de llevar las entradas y egresos es una costumbre arraigada en estas organizaciones, como consecuencia se manifiesta una insolvencia en materia administrativa contable.

Respecto al rendimiento promedio por colmena en relación a los factores que limitan el crecimiento de la actividad. Esta experiencias indican que la calidad y la productividad se ve restringida por distintos agentes externo e internos como ser el dinero y la disponibilidad de tierras para la ubicación de los apiarios, determinantes para el rendimiento en el conjunto de las cooperativas.

En definitiva en las tres tipologías analizadas las características que singularizan a las cooperativas en estudio es el estado de las condiciones en que se hace uso de los insumos y recursos humanos y técnicos de la organización. La búsqueda a nivel de eficacia en un contexto de baja productividad requiere consolidar la estructura organizacional, la representatividad del producto, dos criterios ausentes en las organizaciones que se analizan.

Si bien, la tendencia encontrada en los tres tipos de cooperativas analizadas en sus diferentes comportamientos, conviene plantear que no han desarrollado todavía un instrumento o mecanismo que les permita procesar la información de carácter interno y externo, a la cual tienen acceso. Por esta razón, los procesos decisorios se vienen dando con base poco sólidas que se apoyan en un procesamiento mínimo y vago de la información.

El conocimiento que se tiene sobre el actuar de cada organización cooperativa y las condiciones sociales, económicas y culturales de la población afectada, es de carácter intuitivo; se intuye que hay eficiencia o satisfacción del asociado pero no se materializa en las acciones ya que el estudio también permitió comprobar, que las cooperativas no procesan con fines analíticos y decisionales, la mayoría de la información contable y financiera que producen.

Al respecto se manifiesta que hasta ahora las cooperativas no evidencian un autocontrol ni autorregulación por parte de los socios, es decir, que al mantenerse ausente el control social y legal crea un clima de inestabilidad en la actividad.

Las cooperativas requieren para alcanzar la eficacia organizacional y productiva introducir instrumentos y técnicas a nivel de dinámica de grupo, definir estrategias de planificación, sustentadas en decisiones funcionales por parte del consejo de administración. Para ello las acciones de formación y capacitación tienen que adaptarse a la demanda de las cooperativas.

Consideraciones finales

En las páginas precedentes se procuró realizar un diagnóstico de las características en las cooperativas apícolas, poniendo énfasis para el caso en cada una de las dimensiones de una organización dinámica, para la eficiencia y eficacia de los recursos con los que cuentan.

Desde el PAP se ha generado una actividad productiva, invirtiendo cierto capital y convocando a los beneficiarios a sumarse a la actividad, la mayoría de las veces a personas que no conocían la actividad y de llevar adelante una organización con valores y principios cooperativistas, a ciertos escenarios posibles que lamentablemente no se consideraron en la ejecución del mismo. Los resultados fueron acompañados por circunstancias económicas que llevaron a un escenario propicio para la apicultura, tal es el caso de la devaluación que modificó las condiciones de la actividad y posicionarla ante un contexto internacional ahora favorable, donde los precios estimularon a la actividad. Ante esto los miembros del programa se vieron desbordados en sus tareas netamente técnicas, dejando el vacío en las áreas organizacionales y en los recursos sociales donde se observa un déficit dada la falta de personal competente, lo cual dificulta el aprovechamiento de esas ventajas. Pareciera que esta fórmula no es viable tal como ha sido señalada en otras investigaciones (Buvinic, 1988; Landivar, 1988; Placencia, 1988) el esfuerzo de lanzar una actividad económica desde cero y sin contar con recursos sociales disponibles es de muy alto costo y redituable en un plazo muy largo, período durante el cual la mayoría de los integrantes terminan desertando de la experiencia.

Del análisis se infiere que las limitaciones que padecen estas cooperativas es de tipo ideológico, es decir, "cooperativas sin cooperativistas", gestión escasamente profesionalizada, la falta de lealtad del socio, precariedad de medios, ausencia de formación y educación, etc., influyendo en una inadecuada estructura organizacional cooperativista, cuya fragmentación imposibilita poder afrontar objetivos propuestos al comienzo de la actividad y mejorar su rendimiento en beneficio del capital social.

Como así también el estancamiento en el número de colmenas al inicio del programa con respecto al momento de estudio de esta investigación, otro número que fortalecen esta hipótesis es la disminución de números de miembros de las cooperativas.

Desde el punto de vista de lo organizacional las cooperativas no tienen en concreto su planeamiento estratégico y por consecuencia su planificación operativa, sin una clara definición de sus objetivos organizacionales y sociales al interior del

grupo. Pero hay un dato importante de rescatar que es la capacidad técnica que han obtenido en el manejo de las abejas, para lograr una eficiencia a corto plazo, se hace necesario contar con organigrama establecido, con una cultura organizacional afianzada y una planificación concreta para afrontar el futuro. Si no se piensa en esos términos la existencia de estas experiencias son improbables a largo plazo

Los factores importantes para trabajar es pensar en la calidad del producto haciendo uso de los recursos técnicos y humanos para lograr una eficacia. Para empezar es fundamental la capacitación permanente, la incorporación de tecnología, la incorporación de más recursos materiales, financieros y buscar agrupar a todas las cooperativas para lograr un posicionamiento zonal y global de la miel santiagueña.

El crecimiento y expansión requiere de los siguientes aspectos a tener en cuenta: rendimiento del producto, mejoramiento de los apiarios, diversificación de la producción, adopción de nuevos procesos de trabajo, organización en áreas productivas para superar los problemas de comercialización en cualquier escala para un mercado regional o mundial. Para ello se debe enfocar en las competencias de los recursos humanos a través de la educación en los valores del cooperativismo, en lo técnico administrativo, contable y en los vínculos internos de la organización que también cambia, como la comunicación, la participación para enfrentar los problemas sumamente importantes, que a medida que crece es de vital importancia mejorar la cooperación y la confianza mutua en la transición de la cooperativa. La cooperación, la comunicación, la participación, la solidaridad del grupo frente a una tarea asumida como colectiva provoca ciertos elementos de identificación que a su vez alimenta la solidaridad y así el trabajo en equipo se ve reforzada. Sin embargo, las actitudes, los intereses encontrados, los valores dispersos han provocado diversos efectos en el funcionamiento de las cooperativas y por lo tanto, en el comportamiento de los socios.

La imagen de estas cooperativas va a resultar más eficaz en la medida en que los recursos humanos se formen con la identidad cooperativista, a partir de la aplicación de un sistema participativo que favorezca la comunicación y que permita una dinámica de trabajo en equipo.

En el análisis de las características de los aspectos contables, cabe señalar que se divide en dos aspectos, un aspecto que se refiere, a la cooperativa y el otro aspecto que se refiere al socio en forma particular.

Por el lado de la cooperativa un tema importante para el funcionamiento es falta de conocimientos sobre la utilidad y/o beneficios que le puede brindar la cooperativa al socio. El poseer los libros sociales y contables mínimos exigidos, sin tener en regla, el no realizar las asambleas, o bien realizarlas pero que no se cumplen con las formalidades exigidas, como así también, los controles de los ingresos y gastos se efectúen en forma precaria; son indicadores de una falta de transparencia y de ilegalidad en el terreno fiscal.

En el área impositiva se observa que no poseen un conocimiento de los impuestos a la que deben estar inscriptas y obligadas este tipo de organizaciones. Hay una confusión del ámbito de aplicación de cada uno de los impuestos y también de la obligatoriedad con respecto a los impuestos que se grava a la cooperativa y los que corresponden a los socios de las mismas.

Por el lado de los socios se destaca el total desconocimiento de sus obligaciones y las de la cooperativa, como resultado de la falta de información con la que cuentan, como así también la ausencia de control estricto por parte de los organismos de control. Consecuentemente, debido a esta situación de incumplimiento de la mayoría de las cooperativas a las normas sociales, contables e impositivas en que operan, ven afectadas la posibilidad de obtener otros créditos y/o beneficios ya sea de fondos nacionales o provinciales, hasta tanto se cumplan con los distintos organismos que regulan o legalizan su funcionamiento.

Con respecto al crédito de confianza otorgado por el gobierno provincial existe un bajo porcentaje de cooperativas que están en cumplimiento, y muchas cooperativas nuevas que se encuentran en procesos de formación a las que les resulta insuficiente los montos obtenidos, por lo que hace difícil el trabajo de los miembros ante la imposibilidad de contar con los recursos para cubrir gastos habituales.

Lo cierto es que los aspectos contables e impositivos como así también en normas de control mínimas no cuentan con bases sólidas de conocimientos. En función a ello están trabajando sobre parámetros muy bajos de eficacia, y con pocas posibilidades de lograr eficiencia.

El objetivo principal del sistema contable podría sintetizarse como el suministro de información de la actividad del ente, que resulte útil, ponderable, registrable y compatible económicamente para la toma de decisiones, objetivo que no se está cumpliendo en las cooperativas analizadas, por los principales motivos en término de la falta de información de los beneficios y de la utilidad de la contabilidad, como también la falta de interés de los miembros de las cooperativas.

Del análisis en el proceso de comercialización, es la importancia que representa la actividad apícola en la cadena apícola provincial pero no para los socios de las cooperativas que no ven el performance alcanzado durante estos últimos años por el sector.

Existen inconvenientes que, de solucionarse, brindarían aún más posibilidades de crecimiento; uno de ellos y quizás el principal, es la comercialización, ya que más del 90 % de la miel se exporta, y este comercio se encuentra concentrado en pocos empresarios que fijan precios y condiciones.

Como alternativa que tienen los pequeños productores en esta cadena apícola es poco compleja, el producto final no sufre grandes transformaciones ya que se comercializa la miel a granel. Como se observa el mecanismo más común de venta se da por medio del programa quien se ocupa de colocar en el acopiador, a nivel provincia. La actividad apícola para estos productores y organizados cooperativamente, debería funcionar como estímulo por la importancia que reviste el circuito de comercialización, que de otra manera sería imposible su colocación en el mercado externo por el bajo rendimiento por colmena y por factores externos; aquellos de capital fijo constituido por la disponibilidad de tierras para la ubicación del apiario, vehículo, infraestructura y por el capital circulante el dinero, que inciden en el crecimiento de la actividad.

Uno de los resultados es el coste vinculado al rendimiento que es menor a 25 kg de miel por colmena en producción. Como así también un factor negativo es la falta de promoción de la diversificación de los productos de la colmena: polen, propóleos, apitoxina, cera, etc. que brindan excelentes posibilidades de aumentar ingresos. Estos factores definen a las cooperativas como pobres en su productividad. Un avance importante sería lograr la tipificación de la miel por ejemplo su origen botánico o geográfico y certificar la calidad de origen.

El análisis efectuado muestra que la ausencia de una cultura cooperativa que se fundamenta, explica y predice a partir de los principios cooperativos que informan

o deben informar la constitución y la vida de las cooperativas, en la doble concepción de éstas: como sujeto del derecho y como empresa u organización de necesidades e intereses comunes, es un tema además de serio, imprescindible para lograr el crecimiento, eficacia y ventajas competitivas

En definitiva, el fortalecimiento de las cooperativas apícolas aparece como una estrategia necesaria, y urgente para la base de sustentación de las mismas y no llegar a la mortandad. Se hace imprescindible la capacitación en áreas demandadas por las cooperativas y un seguimiento en asistencia y asesoramiento técnico por parte del programa.

Referencias bibliográficas

- Barbero, Andrea, Gerenstein, Silvia y Gutierrez, R. (1998) "El impacto de los cambios institucionales en el cooperativismo agropecuario pampeano. Universidad Nacional del Sur. Dpto de Economía, Buenos Aires, Argentina.
- Bertossi, Robert "El cooperativismo y la realidad económica social argentino", Web:<http://www.meticoop.org.uy/documentos.html>.
- _____"Las cooperativas. Una mirada argentino-europea", Web:<http://www.meticoop.org.uy/documentos.html>.
- Cascon Soriano, Paco "Educar en y para el conflicto", Cooperative Learning Conflict Resolution Center, Barcelona, España, Web:<http://www.clerc.com>.
- Coria, Mónica (2002) Análisis del sector apícola de la provincia de Santiago del Estero" Revista de Ciencia y Tecnología, Serie Divulgación, N° 6, pág. 13 –16. Santiago del Estero, Argentina.
- Cornejo, Luis (1993) "Apicultura práctica en América Latina", Boletín de Servicios Agrícolas de la FAO, Roma, Italia, N° 105.
- Cracogna, Dante (s/f) "Las cooperativas frente al régimen tributario", Buenos Aires, Argentina, (mimeo).
- De Dios, Rubén (1993) Las Cooperativas agrarias de Santiago del Estero, Cuadernos de CIFRA – Facultad de Humanidades Universidad Nacional de Santiago del Estero, N° 1.
- Farías, Carlos (2001), "Principio de gestión democrática en las cooperativas de ahorro y crédito", Buenos Aires, Argentina, Informe Memoria de la Economía Social, CIRIEC, España, Web:<http://www.coopnetaldia.org/cgi-bin/ver>.
- Forni, Floreal; Benencia, Roberto; Neiman, Guillermo (1991), Empleo, estrategia de vida y reproducción. Hogares rurales en Santiago del Estero, CEIL, Trabajo y Sociedad, Buenos Aires - Argentina.

- Francois, Petel (1994), Psico-sociología de las organizaciones, Ed. Herder, Barcelona, España

- Gibert Galassi, Jorge (1999), "El cambio organizacional. Un enfoque sistémico", Revista de la Escuela de Economía y Negocios, año 1 N° 3, UNSAM, pág. 107-118.

- Gestoso, Carlos (2000) Psicología del trabajo para relaciones laborales, Ed McGRAW-HILL, Madrid, España.

- Kliksberg, Bernardo (2000), "El pensamiento organizativo. De los dogmas a un paradigma gerencial", Ed. Tesis. Buenos Aires.

- Lopez, Lorenzo R.; Trombotto, Federico y otros (1995), "Estudio de mercado de miel", Programa de Microemprendimientos, Consejo Federal de Inversiones, Provincia de San Luis, San Luis, Argentina.

- Maidana, José (1999), "Calidad de la miel", en Victoria , Maria Adriana (comp.), Calidad y seguridad ambiental, agroambiental, agroalimentaria y agroindustrial. Aspectos técnicos y jurídicos. Universidad Nacional de Santiago del Estero, Santiago del estero, Argentina, pág. 369-371.

- Marcone, Stefania (2000) "El rol de las mujeres en la empresa cooperativa", Seminario Internacional sobre Cooperativas, 3-5 febrero, La Habana.

- Masón, Rubén Alfredo (s/f) "Tratamiento impositivo de las cooperativas en el orden provincial. Regímenes constitucionales". Buenos Aires Argentina.

- Nimo Mercedes (2001) Diagnostico de la cadena alimentaria de la miel" SAGPYA. Dirección de Industria Alimentaria, Buenos Aires,

- OIT – IPES (2000) "Desarrollo cooperativo. Creación de un clima positivo y condiciones favorables para el desarrollo cooperativo en América Latina". Ginebra.

- OIT (1998), Informe Desarrollo Cooperativo. Sector Empleo. Ginebra.

- _____ (2001), Conferencia Internacional del Trabajo 89º Reunión (2001) "Promoción de las Cooperativas Job creation in smoll and". Informe V, Ginebra.
- Ortega Gaspar, Marta (2001) "La participación en las cooperativas agrarias andaluzas. Un análisis práctico", Málaga, España,
Web:<http://www.coopnetaldia.org/cgi-bin/ver>.
- Padovese, Luigi (2000) "La persona al centro de la empresa cooperativaUn estudio de Florencia Italia", Seminario Internacional sobre Cooperativas, 3-5 febrero, La Habana.
- Rey, Sergio; Triveri, Gustavo; Sabsay, Claudio (1995), "Situación y Perspectiva del mercado nacional e internacional de la Miel", Secretaria de Agricultura Ganadería y Pesca – PROMEX, Buenos Aires, Argentina.
- Robbins, Stephen.(2000), Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. 6º Ed. Prentice, Hispanoamericana, S.A. México.
- Zorzín, Herman (1999), "Importancia del Asociativismo en Apicultura". U.E.E.A. Venado Tuerto. INTA. Revista Gestión Apícola, Noviembre Nº 16.

ANEXO



UN DIAGNOSTICO DE LAS COOPERATIVAS APICOLAS DE SANTIAGO DEL ESTERO .

Encuestador:	Fecha: / /	Nº
Departamento:		

1. IDENTIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA

Nombre de la Cooperativa		Ubicación geográfica:
Año de fundación:	Nº de matrícula:	Teléfono:
Nombre del Presidente:		
Cant. de socios al inicio:		Cantidad de Socios actual:
Nº de colmenas al inicio:		Nº de colmenas actual:

II ASPECTOS GENERALES

1. Cómo nació la organización?

.....

.....

2. Cuáles fueron los objetivos planteados por la organización en un principio?

.....

.....

3. De esos objetivos, cuáles se concretaron?

.....

.....

4. En que etapa de vida se encuentra su Cooperativa?.

- 1. En el inicio de la actividad
- 2. Supervivencia y fortalecimiento
- 3. Crecimiento y expansión

5. Por favor nos podría indicar, cantidad de:

varones mujeres

6. Podría indicar, el intervalo de edad de los socios: entre y

7. En general, nos podría decir el nivel de instrucción de los socios?

III ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA

8. Existe un organigrama de la cooperativa?

- 1. Si
- 2. No
- 3. No sabe

9. Cómo se compone la estructura formal de la cooperativa?

CARGOS	ROLES	DURACIÓN
Presidente		
Tesorero		
Secretario		
Vocales		
Sindico		
Otros		

10. Nos podría informar, si existe un liderazgo y quien lo ejerce?

- 1. Formal Quién?
- 2. Informal Quién?
- 3. No existe

11. La cooperativa tiene escrita su planificación estratégica a largo plazo?

- 1. Si
- 2. No
- 3. No sabe

12. En caso afirmativo, quienes participaron de la elaboración de los mismos?

.....

13. Qué tipos de objetivos (metas) se han propuesto como cooperativa?

- 1. Productivos
- 2. Financiero
- 3. Ventas
- 4. Incorporación de nuevos miembros
- 5. Ninguno
- 6. Otros, cuáles?

Descripción:

.....

14. Qué tipos de planes operativos se han fijado para cumplir con la planificación estratégica?

.....
.....

15. Se están cumpliendo con las normas establecidas como cooperativa?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Totalmente |
| <input type="checkbox"/> | 2. Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> | 3. No se cumplen |
| <input type="checkbox"/> | 4. No sabe |

16. Se han alcanzado los objetivos propuestos?

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Totalmente |
| <input type="checkbox"/> | 2. Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> | 3. No se han alcanzado |
| <input type="checkbox"/> | 4. No sabe |

17. En caso negativo, se trata de cumplirlos, cómo?

.....
.....
.....

18. Cómo se imagina la cooperativa en algunos años?

.....
.....
.....

19. Qué cambiaría en la cooperativa y que no cambiaría ?

Que cambiaría	Que no cambiaría
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

20. Cuáles son sus expectativas como socios de la cooperativa?

.....
.....
.....

IV. CONFLICTO Y RESOLUCIÓN

➤ A continuación le haremos algunas preguntas, para conocer los problemas (si los hubiere) en su cooperativa.

21. Desde la conformación de la cooperativa mencione que problemas se manifestaron?

.....
.....
.....

22. Ante los problemas mencionados se buscó:

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. Darle solución |
| <input type="checkbox"/> | 2. Se eludió el problema |
| <input type="checkbox"/> | 3. Se dividió la cooperativa, por qué? |

23. Señale por orden de importancia el tipo de problema que más les preocupa en este momento?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. Falta de comunicación |
| <input type="checkbox"/> | 2. De organización en las tareas (roles no definidos) |
| <input type="checkbox"/> | 3. Falta de participación (en asambleas, reuniones periódicas) |
| <input type="checkbox"/> | 4. Falta de asesoramiento técnico |
| <input type="checkbox"/> | 5. Falta de cooperación o de trabajo en equipo (egoísmo, intereses propios). |
| <input type="checkbox"/> | 6. La falta de una mejor administración. |
| <input type="checkbox"/> | 7. Comercialización (donde colocar el producto, precio) |
| <input type="checkbox"/> | 8. Falta de conocimientos contables (manejo de los libros) |

24. Cree qué los problemas señalados anteriormente tienen solución?

- | | |
|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Si |
| <input type="checkbox"/> | 2. No |

25. Cree qué se esta haciendo algo para solucionar estos problemas?

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Se hace mucho |
| <input type="checkbox"/> | 2. Se hace bastante |
| <input type="checkbox"/> | 3. Se hace poco |
| <input type="checkbox"/> | 4. Nada o casi nada |

26. Quién toma la decisión de resolver el problema ?

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Los socios |
| <input type="checkbox"/> | 2. El consejo |
| <input type="checkbox"/> | 3. El presidente |
| <input type="checkbox"/> | 4. Otros, quién? |

27. De los problemas mencionados, cuál es considerado un conflicto, por qué?

.....

.....

.....

28. Cuando el problema se manifiesta en conflicto, qué actitud toman los miembros el Consejo?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. Trata de permanecer neutral y/o no involucrarse |
| <input type="checkbox"/> | 2. Se evita generalmente el conflicto (s |
| <input type="checkbox"/> | 3. Trata de ser equilibrado y logra una solución intermedia |
| <input type="checkbox"/> | 4. El Consejo trata de imponer su posición o suprimir sus manifestaciones |
| <input type="checkbox"/> | 5. Trata de identificar las razones y resolver las causas de fondo |
| <input type="checkbox"/> | 6. Otras (especifique) |

29. A la hora de tomar decisiones, cuál situación predomina en la cooperativa para resolver el conflicto?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. Se les entrega información en forma anticipada de lo que se va hacer |
| <input type="checkbox"/> | 2. Los socios pueden dar sus opiniones |
| <input type="checkbox"/> | 3. Las opiniones de los socios son tomadas en cuenta |
| <input type="checkbox"/> | 4. Los socios participan influyendo en la decisión. |
| <input type="checkbox"/> | 5. A los socios se les da plena autonomía para que tomen decisiones |
| <input type="checkbox"/> | 6. No se les entrega información de la decisión que se esta tomando |
| <input type="checkbox"/> | 7. Otras, cuáles? |

30. Cómo se resuelven los conflictos?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. En asambleas |
| <input type="checkbox"/> | 2. Los miembros del Consejo |
| <input type="checkbox"/> | 3. Se busca apoyo en otras cooperativas vecinas |
| <input type="checkbox"/> | 4. En profesionales |
| <input type="checkbox"/> | 5. En instituciones, cuáles? |
| <input type="checkbox"/> | 6. Otros (especifique) |

31. Qué métodos alternativos se utilizan frente a un conflicto?

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Negociación |
| <input type="checkbox"/> | 2. Conciliación |
| <input type="checkbox"/> | 3. Mediación |
| <input type="checkbox"/> | 4. Retirada |
| <input type="checkbox"/> | 5. Enfrentamiento (lucha) |
| <input type="checkbox"/> | 6. Coordinación tácita |

32. Qué estrategias tienen los socios para resolver el conflicto?

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Colaboración |
| <input type="checkbox"/> | 2. Competición |
| <input type="checkbox"/> | 3. Evitar (pasar a la preg. 34.) |
| <input type="checkbox"/> | 4. Acomodar |
| <input type="checkbox"/> | 5. Compromiso |

33. Esta de acuerdo con estos modos (estrategias) para abordar el conflicto?

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Muy de acuerdo |
| <input type="checkbox"/> | 2. Bastante de acuerdo |
| <input type="checkbox"/> | 3. Poco de acuerdo |
| <input type="checkbox"/> | 4. Nada de acuerdo |

34. Después de resolverse el conflicto, en que ha favorecido en lo humano y/o técnico a la cooperativa?

Aspectos Humanos	Aspectos Técnicos
1. Actitud abierta y/positiva de los socios	1. Calidad en el producto
2. Persistencia en el trabajo en equipo.	2. Inversión de nuevas materiales / herramientas
3. La relación con la comisión	3. Demostración y promoción de los productos.
4. Sentimiento de pertenencia (Identidad)	4. La obtención de recursos (créditos)
5. Nuevas formas para comunicar	5. Habilidades y destreza en lo comercial.
6. Cumplimiento de normas, reglas	6. Control de los registros
7. Participación en asambleas	7. Ubicación en nuevos mercados
8. Planteo de nuevas metas	8. Gestión administrativa
9. Otros cuáles?	Otros cuáles?

35. Por qué se evita el conflicto?

.....

.....

.....

36. Al evitarse y/o no resolverse el conflicto, en que ha dificultado en lo humano y/o técnico a la cooperativa?

Aspectos Humanos	Aspectos Técnicos
1. Confianza, cooperación,	1. En la gestión administrativa
2. Trabajo en equipo	2. Al acceso de recursos financieros (créditos)
3. Participación	3. Apoyo en la comercialización
4. Visión sobre el futuro	4. En el balance contable
5. Comunicación	5. Baja en la producción
6. Otros, cuáles?	6. Otros, cuáles?

37. En qué medida cree que se puede hacer algo para contribuir a solucionar los problemas?

- 1. Se puede contribuir mucho
- 2. Se puede contribuir bastante
- 3. Se puede contribuir poco
- 4. No se puede hacer nada

V. ASPECTOS CONTABLES

➤ Ahora le queremos preguntar sobre los conocimientos contables, impositivos y previsional, que ustedes manejan

38. En la cooperativa, consideran importante tener conocimientos sobre los aspectos contables?

- 1. Nada importante
- 2. No muy importante Por qué?
- 3. Bastante importante
- 4. Muy importante

39. Los miembros conocen de la utilidad / beneficios de llevar registros contables?

- 1. Si
- 2. No
- 3. No contesta

40. La cooperativa posee los siguientes libros? ➤ Coloque una cruz

	Si	No
1. Registro asociados		
2. Actas asambleas		
3. Acta reunión consejo administrativo		
4. Libros o ingreso/egreso		
5. Carpeta		
6. Inventario		
7. Balance comercial		
8. Excedente o retornos		
9. Otros		

41. Como se realizan el registro de los gastos e ingresos de la actividad?

- 1. Usan el libro de entradas y salidas
- 2. Tienen un cuaderno y después lo asientan en el libro
- 3. Recurren a un contador para que lleve la contabilidad
- 4. No lo registran
- 5. Otra forma (especifique)

42. Con qué frecuencia realizan las reuniones para decidir sobre el destino de los fondos obtenidos?

- 1. Después de cada venta
- 2. Mensual
- 3. Una vez al año
- 4. Nunca

43. Los socios llevan el control sobre perdidas y ganancias?

- 1. Si
- 2. No
- 3. No sabe
- 4. No contesta

44. Con qué frecuencia realizan el inventario?

- 1. Frecuentemente (establecido por estatuto...)
- 2. A veces
- 3. Nunca
- 4. No sabe
- 5. No contesta

45. Desde qué se comenzó con esta actividad, realizaron asambleas ordinarias?

- 1. Si
- 2. No Por qué.....(pasar a la preg. 47)
- 3. No sabe
- 4. No contesta

46. Cuántas asambleas realizaron y en que época del año?

Cantidad Época

47. Usted se acuerda, si la Autoridad de aplicación concurrió a:

- 1. Asambleas ordinarias 1. Si 2. No
- 2. Asambleas extraordinarias 1. Si 2. No (pasar a la preg.48).

48. Fueron convocados por nota?.

- 1. Si
- 2. No
- 3. No sabe
- 4. No contesta

49. La cooperativa se encuentra registrada en Impuestos:

- 1. Nacionales
- 2. Provinciales
- 3. Municipales

50. Nos podría informar que impuestos se paga por la cooperativa?

- 1. Impuestos a la ganancia
- 2. Aportes previsionales
- 3. Ingresos brutos
- 4. Impuestos municipales
- 5. Ninguno
- 6. IVA
- 7. Otros (especifique)

51. Los socios en qué medida conocen sobre sus obligaciones impositivas y previsionales?

- 1. Se conoce bastante
- 2. Se conoce lo necesario
- 3. Se conoce poco, casi nada
- 4. No se conoce (pasar a la preg. 53)

52. Cuáles conocen?

.....
.....

53. Cuáles son las razones por la que no conocen sobre sus obligaciones?

- 1. No nos informaron
- 2. No nos interesa
- 3. No complican a la actividad
- 4. Otras, cuáles

54. Qué modalidad se adopta para devolver el crédito obtenido?

.....
.....
.....

55. Cómo llevan el control del pago del crédito?

.....
.....
.....

56. Nos podría informar, qué porcentaje de la deuda tienen pagado?.

57. Qué tiempo (años) disponen para amortizar el crédito?

58. Qué ocurre si no cumplen con las condiciones en que fue otorgado el crédito?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. Pone en peligro futuras posibilidades de obtener crédito |
| <input type="checkbox"/> | 2. Aumento en la tasa de interés |
| <input type="checkbox"/> | 3. Se perdería la producción |
| <input type="checkbox"/> | 4. Se desorganizaría la cooperativa |
| <input type="checkbox"/> | 5. Nada |
| <input type="checkbox"/> | 6. No sabe |
| <input type="checkbox"/> | 7. Otros (especificar) |

59. Qué relación tiene los socios con la cooperativa?

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Sin relación de dependencia |
| <input type="checkbox"/> | 2. Con relación de dependencia |

VI. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

➤ En esta sección le queremos preguntar sobre la actividad de la cooperativa.

60. En la actualidad, que cantidad de socios son:

- | | |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Activos |
|--------------------------|------------|

61. Para los socios activos qué tienen otros ingresos, cual es el principal? Coloque cantidad de socios.

Ocupación	1. Ingreso principal
1. Trab. en su explotación	
2. Asalariado público	
3. Asalariado privada	
4. Peón en otra expl.	
5. Changas (leña)	
6. Cuenta propia (kiosco)	
7. Serv. domestico	
8. Trabajador familiar	
9. Programa social	
9. Jubilado	
10. Apicola	

62. Dónde realizan las compras de los insumos para la actividad apícola?

.....

63. Mencione, que materiales, maquinarias, herramientas son propiedad de:

Materiales /herramientas	Cooperativa	Escuela	Socios
Colmenas			
Vestimenta			
Extractor			
Batea			
Ahumeador			
Cera estampada			
Cuadros			
Tambores			
Palas, machetes			
Otros cuales?			

64. De esos materiales y/o herramientas cuáles confeccionan ustedes?

.....

65. Además de la miel comercializa otros productos derivados de esta actividad, cuáles?

- 1. Polen
- 2. Cera
- 3. Panal
- 4. Otros (especifique)

66. A la producción de miel que destino le da?

- 1. Entregas de tambores a la escuela
- 2. Se vende en el pueblo
- 3. Se ubica en otros acopiadores
- 4. Otros (especifique).....

67. Del total de la producción que porcentaje vende a:

- 1. Escuela
- 2. Acopiadores
- 3. Comercio
- 4. Particulares
- 5. Industrias
- 6. Otros (especifique)

68. Qué rendimiento promedio por colmena se cosechó en la última temporada (en KG)?

Promedio Kg.

69.Cuál es el elemento más importante que ustedes consideran al fijar el precio de la miel?

- 1. Esta fijado por la escuela
- 2. Lo que cobran otras empresas
- 3. Los costos del productos más un margen fijos
- 4. Otros (especifique)

70. Qué factores limitan el crecimiento de la actividad?

- 1. Dinero
- 2. Disponibilidad de tierras
- 3. Promoción del producto
- 4. Falta de mercados
- 5. De proveedores
- 6. Otros, Cuáles ?

71. Han participado en algún encuentro para promocionar sus productos?

- 1. Si, Cuáles?
- 2. No, Por qué?

72. Mencione, las experiencias (exitosas o no) que han favorecido el aprendizaje en la comercialización de la miel?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

73.Cuál otra actividad productiva se dedica la cooperativa?

- 1. Cultivos
- 2. Fraccionamiento de hortalizas
- 3. Agroindustrias artesanales
- 4. Producción de carbón vegetal
- 5. Artesanías (tejidos)
- 6. Otros, cuáles

74. La Cooperativa con que otras organizaciones, establece relaciones de intercambio?

- 1. ONG, Fundación
- 2. Iglesia
- 3. Políticas públicas y sociales (PSA, jefes/as de flia, etc)
- 4. Sindicatos, gremios, etc.
- 5. Agrup. Políticas
- 6. Empresas
- 7. Otros (especifique)

75. Considerando la situación económica desde que comenzaron con esta actividad, usted diría que:

- 1. Esta mejorando
- 2. Permanece igual
- 3. Esta empeorando

VII. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

➤ Ahora nos gustaría saber en que temas se capacitaron y en cuales les interesaría.

76. Han participado, los socios en cursos de capacitación?

- 1. Si
- 2. No (pasar a la preg. 77)

77. En qué áreas temáticas se realizaron los cursos /taller?

Tipo	1. Teórico	2. Práctico	3. Ambas
Temática			
1. Producción			
2. Administración			
3. Técnico			
4. Otras (especifique)			

78. Si tuvieran la posibilidad, participarían?

- 1. Si
- 2. No, por qué?

79. En qué áreas temática les interesarían que se desarrolle el curso/ taller?

- 1. Comercialización
- 2. Administración
- 3. Elaboración de proyectos
- 4. Tecnología socio-organizacional
- 5. Conocimientos contables
- 6. Promoción del producto
- 7. Cooperativismo
- 8. Otros (especifique)

80. En su opinión, la capacitación ayudaría al crecimiento de la Cooperativa?

- 1. Ayudaría mucho
- 2. Ayudaría bastante
- 3. Ayudaría poco
- 4. No ayudaría nada

81. Qué espera la cooperativa del Programa Apícola Provincial ?

.....

.....

.....

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

ANEXO TABLA

CAPITULO 3

C.3.1. Año de Fundación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1994	1	1,0	1,0	1,0
	1995	2	2,0	2,0	3,0
	1996	3	3,0	3,0	6,0
	1997	4	4,0	4,0	10,0
	1998	12	12,0	12,0	22,0
	1999	21	21,0	21,0	43,0
	2000	19	19,0	19,0	62,0
	2001	14	14,0	14,0	76,0
	2002	9	9,0	9,0	85,0
	2003	15	15,0	15,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

C.4.4. Roles definidos del vocal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no sabe	11	11,0	14,1	14,1
	desempeña el rol	30	30,0	38,5	52,6
	abandono del rol	10	10,0	12,8	65,4
	multiples funciones	24	24,0	30,8	96,2
	tensión de rol	3	3,0	3,8	100,0
	Total	78	78,0	100,0	
Missing	no contesta	22	22,0		
Total		100	100,0		

C.4.5. Roles definidos del sindico

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no sabez	8	8,0	9,8	9,8
	desempeña el rol	32	32,0	39,0	48,8
	abandono del rol	18	18,0	22,0	70,7
	multiples funciones	17	17,0	20,7	91,5
	tensión de rol	7	7,0	8,5	100,0
	Total	82	82,0	100,0	
Missing	no contesta	18	18,0		
Total		100	100,0		

C.4.6. Liderazgo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	formal	44	44,0	44,0	44,0
	informal	15	15,0	15,0	59,0
	no existe	23	23,0	23,0	82,0
	formal e informal	18	18,0	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

C.4.7. Lider formal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	presidente	52	52,0	82,5	82,5
	secretario	2	2,0	3,2	85,7
	tesorero	2	2,0	3,2	88,9
	consejo administrativo	3	3,0	4,8	93,7
	presidente-vocal	3	3,0	4,8	98,4
	sindico	1	1,0	1,6	100,0
	Total	63	63,0	100,0	

C.4.8. Lider informal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vocal	2	2,0	6,3	6,3
	socio	13	13,0	40,6	46,9
	secretario-tesorero	1	1,0	3,1	50,0
	sindico	3	3,0	9,4	59,4
	secretario	7	7,0	21,9	81,3
	tesorero	3	3,0	9,4	90,6
	presidente	2	2,0	6,3	96,9
	presidente - tesorero	1	1,0	3,1	100,0
	Total	32	32,0	100,0	

C.4.9. Tipos de objetivos propuestos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid productivos	21	21,0	21,0	21,0
financieros	4	4,0	4,0	25,0
ventas	3	3,0	3,0	28,0
ninguno	5	5,0	5,0	33,0
productivos, financieros	15	15,0	15,0	48,0
productivos, financieros, ventas,, incorporación de socios	5	5,0	5,0	53,0
productivos, ventas	14	14,0	14,0	67,0
productivos, incorporación de socios	8	8,0	8,0	75,0
productivos, financieros, ventas	8	8,0	8,0	83,0
productivos, ventas, incorporación de socios	7	7,0	7,0	90,0
productivos, financieros, incorporación de socios	5	5,0	5,0	95,0
productivos, financieros, incorporac de socios	1	1,0	1,0	96,0
productivos, ventas,incorporación de socios, sanidad	1	1,0	1,0	97,0
productivos, ventas,capacitación	2	2,0	2,0	99,0
ventas,incorporación de nuevos miembros	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

C.4.10. Tipos de planes operativos fijados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no se han fijado, definido, no se han escrito	61	61,0	72,6	72,6
	responsabilidad en las tareas	1	1,0	1,2	73,8
	se estan fijando, reorganizando, reactivar la coop	2	2,0	2,4	76,2
	lograr asesoramiento en todo sentido	3	3,0	3,6	79,8
	aumentar las colmenas, ventas de nucleos	1	1,0	1,2	81,0
	conseguir un campo para sembrar y tener flores	1	1,0	1,2	82,1
	prevenir, adecuar el espacio para la inveranda	1	1,0	1,2	83,3
	unificar para vender, vender nucleos	1	1,0	1,2	84,5
	ubicación d elos apiarios, proyección de producc. asesoramiento	1	1,0	1,2	85,7
	sembrar alfa para el nectar	1	1,0	1,2	86,9
	comprar colmenas en septiembre	1	1,0	1,2	88,1
	control de las colmenas	1	1,0	1,2	89,3
	invertir en nucleos	1	1,0	1,2	90,5
	hacer los balances, hacer de la coop solo apicola, capacitai	1	1,0	1,2	91,7
	insumos , material para el apiario	1	1,0	1,2	92,9
	alambrar las tierras donde tienen el apiario	1	1,0	1,2	94,0
	proyectos de diversificación productivos	1	1,0	1,2	95,2
	hacer ls piletas, aumentar socios	1	1,0	1,2	96,4
	hacer sala de extracción	1	1,0	1,2	97,6
	pagar el crédito, invertir en la actividad	1	1,0	1,2	98,8
	pagar interes, construir la sala, dar servicio a prod nuevos	1	1,0	1,2	100,0
	Total	84	84,0	100,0	
Missing	no contesta	15	16,0		
	Total	15	16,0		
Total		99	100,0		

C.4.11. Alcanzados los objetivos propuestos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid totalmente	26	26,0	26,0	26,0
parcialmente	58	58,0	58,0	84,0
no se cumplen	16	16,0	16,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

C.4.12. Cumplimiento de las normas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid totalmente	27	27,0	27,0	27,0
parcialmente	56	56,0	56,0	83,0
no se cumplen	13	13,0	13,0	96,0
no sabe	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

C.4.13. Imagina la cooperativa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid visión de consolidación como cooperativa	29	29,0	31,2	31,2
visión desintegrativa	13	13,0	14,0	45,2
visión integrativa	1	1,0	1,1	46,2
visión empresarial expansiva	26	26,0	28,0	74,2
visión laboral	23	23,0	24,7	98,9
no sabe	1	1,0	1,1	100,0
Total	93	93,0	100,0	
Missing no contesta	7	7,0		
Total	100	100,0		

C.4.14. Expectativas sobre la cooperativa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no hay ninguna, no sabe	11	11,0	12,6	12,6
productivas	16	16,0	18,4	31,0
económico empresarial	30	30,0	34,5	65,5
laborales	13	13,0	14,9	80,5
organizativas	14	14,0	16,1	96,6
expectativas multiples (productivas, econ. rhh, etc)	3	3,0	3,4	100,0
Total	87	87,0	100,0	
Missing no contesta	13	13,0		
Total	100	100,0		

CAPITULO 5

C.5.1. Se esta haciendo algo para solucionar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se hace mucho	11	11,0	12,9	12,9
	se hace bastante	47	47,0	55,3	68,2
	se hace poco	19	19,0	22,4	90,6
	nada o casi nada	8	8,0	9,4	100,0
	Total	85	85,0	100,0	
Missing	no contesta	4	4,0		
	no corresponde	11	11,0		
	Total	15	15,0		
Total	100	100,0			

C.5.2. Toma de decisión de resolver

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	los socios	35	35,0	41,2	41,2
	el consejo	30	30,0	35,3	76,5
	el presidente	10	10,0	11,8	88,2
	otros	1	1,0	1,2	89,4
	presidente-tesorero	1	1,0	1,2	90,6
	socios-presidente	7	7,0	8,2	98,8
	consejo-sindico	1	1,0	1,2	100,0
	Total	85	85,0	100,0	
Missing	no contesta	4	4,0		
	no corresponde	11	11,0		
	Total	15	15,0		
Total	100	100,0			

C.5.3. Razones porque se evita el conflicto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	porque no se realizaron asambleas	1	1,0	7,1	7,1
	porque se puede trabajar para no entrar en roces con los amigos, se deja pasar,	6	6,0	42,9	57,1
	para no complicar la realización de los trámites	1	1,0	7,1	64,3
	por especulación de algunos socios	1	1,0	7,1	71,4
	para no establecer distancia entre los socios	1	1,0	7,1	78,6
	porque no depende de nosotros	1	1,0	7,1	85,7
	por la igualdad de derechos de todos y cada uno de nosotros	1	1,0	7,1	92,9
	es inevitable	1	1,0	7,1	100,0
	Total	14	14,0	100,0	
	Missing	no contesta	6	6,0	
no corresponde		80	80,0		
Total		86	86,0		
Total	100	100,0			

C.5.4. Dificultad en las relaciones humanas al no resolverse el conflicto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	confianza, cooperación	3	3,0	8,3	8,3
	trabajo en equipo	1	1,0	2,8	11,1
	visión sobre el futuro	3	3,0	8,3	19,4
	trabajo en equipo, participación, comunicación	1	1,0	2,8	22,2
	trabajo en equipo, participación	2	2,0	5,6	27,8
	trabajo en equipo, visión sobre el futuro	2	2,0	5,6	33,3
	confianza, cooperación, participación	5	5,0	13,9	47,2
	confianza, trabajo en equipo, comunicación	2	2,0	5,6	52,8
	confianza, trabajo en equipo, partic, visión futuro, comunic	3	3,0	8,3	61,1
	confianza, participación, comunicación	2	2,0	5,6	66,7
	participación, comunicación	2	2,0	5,6	72,2
	trabajo en equipo, participación, visión de futuro	4	4,0	11,1	83,3
	todos las categorias	1	1,0	2,8	86,1
	confianza, visión, comunicación	2	2,0	5,6	91,7
	confianza, trabajo en equipo, participación	2	2,0	5,6	97,2
	confianza, trabajo en equipo, visión sobre el futuro	1	1,0	2,8	100,0
	Total	36	36,0	100,0	
Missing	no contesta	3	3,0		
	no corresponde	61	61,0		
	Total	64	64,0		
Total	100	100,0			

C.5.5. Dificultad en lo tecnico al no resolverse el conflicto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	en la gestión administrativa	6	6,0	16,7	16,7
	al acceso de recursos financieros	2	2,0	5,6	22,2
	en el balance contable	1	1,0	2,8	25,0
	baja en la producción	5	5,0	13,9	38,9
	acceso a recursos financieros, comercialización, baja produc	1	1,0	2,8	41,7
	en la gestión administrativa, baja en la producción	4	4,0	11,1	52,8
	acceso de recursos financieros, en el balance contable	4	4,0	11,1	63,9
	gestión administrativa, balance contable	5	5,0	13,9	77,8
	gestión administrativa, acceso a rec. financieros	2	2,0	5,6	83,3
	balance contable, baja en la producción	3	3,0	8,3	91,7
	gestión adm, acceso a rec. financieros, balance contable	1	1,0	2,8	94,4
	gestión adm, acceso a rec. comercializ, contable, baja prod	1	1,0	2,8	97,2
	gestión, balance contable, baja producción	1	1,0	2,8	100,0
	Total	36	36,0	100,0	
Missing	no contesta	3	3,0		
	no corresponde	61	61,0		
	Total	64	64,0		
Total		100	100,0		

CAPITULO 6

C.6.1. Conocimientos de la utilidad/beneficios de llevar registros contables

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	67	67,0	67,0	67,0
	no	30	30,0	30,0	97,0
	no contesta	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

C.6.2. Posee libro de registro de asociados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	87	87,0	87,0	87,0
	no	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

C.6.3. Posee libro de acta asamblea

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	93	93,0	93,0	93,0
	no	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

C.6.4. Posee libro de acta reunión del consejo directivo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	90	90,0	90,0	90,0
	no	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

C.6.5. Posee libro de ingreso / egreso

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	82	82,0	82,0	82,0
	no	17	17,0	17,0	99,0
	no sabe	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

C.6.6. Posee carpetas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	78	78,0	78,0	78,0
	no	21	21,0	21,0	99,0
	no sabe	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

C.6.7. Posee libro de inventario

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	84	84,0	84,0	84,0
	no	16	16,0	16,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

C.6.8. Posee libro de balance

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	82	82,0	82,0	82,0
	no	18	18,0	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

C.6.9. Posee libro de exedente o retornos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	68	68,0	68,0	68,0
	no	31	31,0	31,0	99,0
	no sabe	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

C.6.10. Como realizan el registro de los gastos e ingresos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	usan el libro de entrada y salida	5	5,0	5,0	5,0
	tienen un cuaderno y despues lo asienta en el libro	39	39,0	39,0	44,0
	recurren a un contador para que lleve la contabilidad	12	12,0	12,0	56,0
	no lo registran	16	16,0	16,0	72,0
	cuaderno y lo asientan libro y contador	21	21,0	21,0	93,0
	no sabe	1	1,0	1,0	94,0
	usan el libro de entrada y salida, recurren a un contador	1	1,0	1,0	95,0
	cuaderno, carpeta	4	4,0	4,0	99,0
	guardan las facturas	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

C.6.11. Los socios llevan el control de las perdidas y ganancias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	64	64,0	64,0	64,0
	no	34	34,0	34,0	98,0
	no sabe	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

C.6.12. Frecuencia que realizan el inventario

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	frecuentemente	23	23,0	23,0	23,0
	a veces	29	29,0	29,0	52,0
	nunca	36	36,0	36,0	88,0
	no sabe	11	11,0	11,0	99,0
	no contesta	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

C.6.13. Realizaron asambleas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si	57	57,0	57,0	57,0
	no	37	37,0	37,0	94,0
	no sabe	4	4,0	4,0	98,0
	no contesta	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

C.6.14. Cantidad de asambleas ordinarias realizadas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	22,0	40,0	40,0
	2	14	14,0	25,5	65,5
	3	7	7,0	12,7	78,2
	4	7	7,0	12,7	90,9
	5	1	1,0	1,8	92,7
	6	2	2,0	3,6	96,4
	7	1	1,0	1,8	98,2
	10	1	1,0	1,8	100,0
	Total	65	65,0	100,0	
Missing	no contesta	4	4,0		
	no realizan asambleas	41	41,0		
	Total	45	45,0		
Total		100	100,0		

C.6.15. Razones de no realizar asambleas ordinarias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no se ponen de acuerdo, producto de los conflictos	2	2,0	6,3	6,3
	se dejaron estar, falta de interés, no es import. por ahora	3	3,0	9,4	15,6
	no tienen en regla la conformación del consejo	1	1,0	3,1	18,8
	recien se inician en la actividad, no hay ejercicio	7	7,0	21,9	40,6
	recien se estan organizando	1	1,0	3,1	43,8
	no tenian los libros	3	3,0	9,4	53,1
	se tiene perdidas	1	1,0	3,1	56,3
	no funciona como coop, grupo, el pres. no los organiza	4	4,0	12,5	68,8
	no han sido asesorados cuando tienen que hacerlas	2	2,0	6,3	75,0
	tuvieron problemas con el contador	1	1,0	3,1	78,1
	no realizaron el balance	1	1,0	3,1	81,3
	es muy informal	1	1,0	3,1	84,4
	se juntaron y no saben cuando hacerla	1	1,0	3,1	87,5
	todo marcha bien	1	1,0	3,1	90,6
	no hubo ventas por el robo	1	1,0	3,1	93,8
	por el costo de certificar el balance	1	1,0	3,1	96,9
	no hay socios	1	1,0	3,1	100,0
	Total	32	32,0	100,0	
Missing	no contesta	5	5,0		
	no corresponde	63	63,0		
	Total	68	68,0		
Total		100	100,0		

C.6.16. Conocimientos sobre las obligaciones impositivas y previsionales

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	se conoce bastante	4	4,0	4,0	4,0
	se conoce lo necesario	15	15,0	15,0	19,0
	se conoce poco, casi nada	39	39,0	39,0	58,0
	no se conoce	42	42,0	42,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

CAPITULO 7

C.7.1. Otros productos que comercializan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid polen	6	6,0	6,0	6,0
cera	7	7,0	7,0	13,0
nucleos	12	12,0	12,0	25,0
polen, cera, propoleo	1	1,0	1,0	26,0
ninguno	59	59,0	59,0	85,0
polen cera	7	7,0	7,0	92,0
polen cera, reinas fecundadas	1	1,0	1,0	93,0
cera, nucleos	1	1,0	1,0	94,0
polen, nucleos	2	2,0	2,0	96,0
polen, cera, nucleos, propoleos	1	1,0	1,0	97,0
polen, cera, panal, nucleos	1	1,0	1,0	98,0
polen, cera, panal nucleos, abejas por kg, cámara de cría	1	1,0	1,0	99,0
Total	100	100,0	100,0	

C.7.2. Destino de la producción de la miel

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
entregas de tambores en el PAP	30	30,0	31,9	31,9
se vende en el pueblo	2	2,0	2,1	34,0
se ubica en otro acopiadores	7	7,0	7,4	41,5
entrega de tambores en el PAP, en otros acopiadores	9	9,0	9,6	51,1
entrega de tambores al PAP, en el pueblo	18	18,0	19,1	70,2
no han cosechado, recién comienzan con la actividad	22	22,0	23,4	93,6
se vende a acopiadores, en el pueblo, (negocios, particular)	3	3,0	3,2	96,8
entrega de tambores en el PAP y en otras pcias	1	1,0	1,1	97,9
entrega de tambores en el PAP, pueblo, comerciantes cda	2	2,0	2,1	100,0
Total	94	94,0	100,0	
no han cosechado en esta temporada	6	6,0		
Total	100	100,0		

C.7.3. Porcentaje del total de la producción que entregan al PAP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30	2	2,0	3,4	3,4
	50	9	9,0	15,3	18,6
	70	4	4,0	6,8	25,4
	80	4	4,0	6,8	32,2
	90	12	12,0	20,3	52,5
	95	1	1,0	1,7	54,2
	100	27	27,0	45,8	100,0
	Total	59	59,0	100,0	

C.7.4. Porcentaje total de la producción que venden a los acopladores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	3	3,0	15,8	15,8
	50	5	5,0	26,3	42,1
	70	2	2,0	10,5	52,6
	90	2	2,0	10,5	63,2
	100	7	7,0	36,8	100,0
	Total	19	19,0	100,0	

C.7.5. Rendimiento promedio de miel por colmena en la última temporada (Kg.)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	2	2,0	3,2	3,2
	10	4	4,0	6,5	9,7
	12	5	5,0	8,1	17,7
	15	5	5,0	8,1	25,8
	16	2	2,0	3,2	29,0
	20	11	11,0	17,7	46,8
	22	2	2,0	3,2	50,0
	23	1	1,0	1,6	51,6
	24	1	1,0	1,6	53,2
	25	7	7,0	11,3	64,5
	30	16	16,0	25,8	90,3
	40	4	4,0	6,5	96,8
	48	1	1,0	1,6	98,4
	50	1	1,0	1,6	100,0
	Total	62	62,0	100,0	
Missing	no se cosecho porque recién comienzan	12	12,0		
	no contesta	7	7,0		
	no cosecharon en esta temporada	19	19,0		
	Total	38	38,0		
Total		100	100,0		

C.7.8. Factores que limitan el crecimiento de la actividad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	dinero	31	31,0	33,0	33,0
	disponibilidad de tierras	10	10,0	10,6	43,6
	falta de mercados	2	2,0	2,1	45,7
	proveedores	1	1,0	1,1	46,8
	dinero, falta de acopiadores	1	1,0	1,1	47,9
	actitud interna del gpo	4	4,0	4,3	52,1
	disponibilidad de tierras, caminos	1	1,0	1,1	53,2
	movilidad	2	2,0	2,1	55,3
	dinero, falta de mercados, tecnología, leyes protejan prod	1	1,0	1,1	56,4
	clima, sequi	4	4,0	4,3	60,6
	dinero, trabajo de los socios dialogo, unión	3	3,0	3,2	63,8
	acopiadores y la falta de unión en el trabajo	1	1,0	1,1	64,9
	promoción del producto, conocimiento en la venta	1	1,0	1,1	66,0
	dinero, promoción del producto, falta de mercados	2	2,0	2,1	68,1
	ninguno	2	2,0	2,1	70,2
	dinero, disponibilidad de tierras, vehículo	2	2,0	2,1	72,3
	disponibilidad de tiempo, dedicación	1	1,0	1,1	73,4
	dinero, disponibilidad de tierras, falta acopiadores	1	1,0	1,1	74,5
	dinero, promoción del producto	3	3,0	3,2	77,7
	falta de mercado interno, robo de colmenas	1	1,0	1,1	78,7
	capacitación, apoyo técnico	3	3,0	3,2	81,9
	organización del trabajo	3	3,0	3,2	85,1
	infraestructura	1	1,0	1,1	86,2
	dinero, disponib de tierras	5	5,0	5,3	91,5
	falta de mercado, acopiadores	1	1,0	1,1	92,6
	entrega fuera de temporada	1	1,0	1,1	93,6
	dinero, disponibde tierras, promoci del prod, falta de mercad	1	1,0	1,1	94,7
	degradación del monte,	1	1,0	1,1	95,7
	dinero, mercado, seguridad	1	1,0	1,1	96,8
	disponibilidad de tierras, seguridad	1	1,0	1,1	97,9
	dinero, disponib, de tierras, promo del prod. clima	1	1,0	1,1	98,9
	dinero, disponib de tierras, clima, legislación	1	1,0	1,1	100,0
	Total	94	94,0	100,0	
Missing	no contesta	6	6,0		
Total		100	100,0		

C.7.7. Experiencias exitosas o no en el aprendizaje de la comercialización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ninguno	53	53,0	58,9	58,9
	tener el producto en el momento exacto, calidad y seriedad	1	1,0	1,1	60,0
	presentación del producto, calidad	3	3,0	3,3	63,3
	asistencia a encuentros, cursos	5	5,0	5,6	68,9
	especular en el precio en la época de la crisis	1	1,0	1,1	70,0
	no había demasiada demanda, caída de la moneda	1	1,0	1,1	71,1
	cuidado de las colmenas, seguimiento, mantenimiento	2	2,0	2,2	73,3
	no trabajar en cooperación, para colocar el pdto. en tiempo	1	1,0	1,1	74,4
	el secado del polen, tener otro procedimiento	1	1,0	1,1	75,6
	falta de dedicación a la actividad	1	1,0	1,1	76,7
	trabajar para no tener pérdidas	1	1,0	1,1	77,8
	buscar nuevos mercados para poder comerc. independ. conviene	2	2,0	2,2	80,0
	no entregar a bajo precio el producto	3	3,0	3,3	83,3
	especulación con la cosecha	3	3,0	3,3	86,7
	el buen precio y tener a tiempo para dedicarse	2	2,0	2,2	88,9
	capacitarse para tener una buena calidad de miel	1	1,0	1,1	90,0
	la miel fraccionada es más rentable que a granel	3	3,0	3,3	93,3
	pagar el crédito que fraccionado conviene	1	1,0	1,1	94,4
	vender en diferentes pcias. permite conocer donde mejor vende	1	1,0	1,1	95,6
	se hizo un negocio y no querían pagar	1	1,0	1,1	96,7
	hacer la venta en forma particular cada socio	1	1,0	1,1	97,8
	buenos precios	1	1,0	1,1	98,9
	envasar miel para el mercado	1	1,0	1,1	100,0
	Total	90	90,0	100,0	
Missing	no contesta	10	10,0		
Total		100	100,0		

C.7.8. Otra actividad que se dedica la cooperativa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	cultivos	11	11,0	11,1	11,1
	forestal	1	1,0	1,0	12,1
	ninguna	80	80,0	80,8	92,9
	cultivos, agroindustria artesanal	2	2,0	2,0	94,9
	agricola, ganadera	2	2,0	2,0	97,0
	forestal , carbon vegetal, postes	1	1,0	1,0	98,0
	cultivos, fraccionamiento de hortaliza, carbon, carpinteria	1	1,0	1,0	99,0
	ganadera	1	1,0	1,0	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	no contesta	1	1,0		
Total		100	100,0		

C.7.9. Opinión de la situación de la actividad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	esta mejorando	70	70,0	71,4	71,4
	permanece igual	22	22,0	22,4	93,9
	esta empeorando	6	6,0	6,1	100,0
	Total	98	98,0	100,0	
Missing	no contesta	2	2,0		
Total		100	100,0		