

PROVINCIA DE TUCUMÁN  
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROYECTO

**Análisis de Factibilidad Social para la creación de Consorcios Productivos que favorezcan el desarrollo de los productores agropecuarios en condiciones de mayor vulnerabilidad**

Caso: Desarrollo de una Cuenca Lechera Caprina en Tucumán, Catamarca y Santiago del Estero orientada a la elaboración de quesos y otros productos con mayor valor agregado

INFORME FINAL  
31-5-2005



Juan Bautista Peña  
Emilio Pauselli

## INDICE

<b>Capítulos y Anexos</b>	<b>Página</b>
1. Introducción	3
2. Comentarios Generales	3
3. Un rol para el Estado	5
4. Condiciones estructurales	6
5. Limitaciones de las prácticas económicas y sociales	7
6. Limitaciones de la capacidad asociativa	8
7. Limitaciones para la creación de consorcios productivos integrados verticalmente	9
8. Recomendaciones	10
Anexo I. Localidades visitadas	14
Anexo II. Colaboraciones	15
Anexo III. Esquema de consorcio de integración vertical para la producción de queso de cabra	16

## **1. Introducción**

El presente informe indica las ventajas que se obtendrían de la creación o perfeccionamiento de consorcios productivos que integren verticalmente a productores, prestadores de servicios e industriales, así como también comercializadores y financistas, en un marco en el que la voluntad que prime busque la superación de la pobreza y el atraso rural en la región.

A su vez observa las principales dificultades que dicha integración enfrenta, a saber: las prácticas sociales y económicas tradicionales, la baja capacidad y voluntad asociativa horizontal y la falta de animadores que impulsen este tipo de asociaciones integradas verticalmente.

Incluye este informe una breve reflexión sobre el posible rol del Estado ante la situación, y detecta dos condicionantes estructurales –riego y tenencia de la tierra– que atraviesan horizontalmente todas las acciones que se encaminen al desarrollo de la región.

Finalmente el informe hace diez recomendaciones tendientes a facilitar la planificación y ejecución de políticas de Estado orientadas a la mejor inclusión de los elementos productivamente más débiles del campo.

Se acompaña el detalle de los lugares visitados (Anexo 1), el listado de las personas que colaboraron de manera destacada con el trabajo, facilitando información, reflexiones y acceso a lugares y organizaciones (Anexo 2), y un desarrollo esquemático del caso de la cuenca caprina (Anexo 3).

## **2. Comentarios generales**

La exploración emprendida ha detectado una profunda necesidad de generación de colectivos –que estamos llamando aquí consorcios de integración vertical– que permitan poner en correspondencia los valores agregados por cada eslabón de la cadena de valor –producción, industrialización y servicios en primer lugar y comercialización y financiamiento enseguida– con adecuados porcentajes de apropiación de renta para cada uno de esos eslabones.

Este tipo de asociaciones verticales, que agrupan los factores acumulando valor desde la producción hacia adelante en lugar de desagregar costos desde el consumidor, permitirían en primera instancia reconocer el mayor valor agregado por la producción primaria y aumentar de esta forma la participación en el ingreso de los minifundistas y pobres rurales que, de otra manera, se encuentran vendiendo su producción en condiciones altamente desventajosas.

En segundo lugar, la modalidad implica el desarrollo de procesos productivos más estables, desde que integra con los mismos productores, de distintas maneras, a los actores que conforman las cadenas de agregación de valor posteriores a la producción primaria. Este tipo de asociación productiva dotaría de mayor previsibilidad las inversiones en innovación tecnológica, mejoramiento de la productividad, acceso a mercados y, fundamentalmente, permitiría que los procesos asociativos impongan sus ventajas por sobre los competitivos.

Finalmente, el control asociado de los actores sobre la cadena de valor específica permite generar modelos de desarrollo con equidad, que incluyan en el desarrollo a los eslabones actualmente más débiles de dicha cadena.

A su vez, esta necesidad de integración vertical choca con tres tipos de limitaciones severas. La primera, las prácticas sociales y económicas tradicionales. Estas perciben la pobreza rural como una oportunidad de acceso a materia prima a precios bajos, toman ventaja de la necesidad imperiosa de dinero que habitualmente tiene el productor, quien se siente obligado a malvender su producción a acopiadores, que de esta manera se apropian de una renta desproporcionada en relación con el valor que agregan. A su vez, este mecanismo económico se entrelaza con prácticas sociales de amedrentamiento y represalias para aquellos productores que individualmente intentan diversificar su sistema de comercialización para mejorar el precio de sus productos, llegando al caso de no encontrar a quien vender sus productos después de una “aventura independentista”, lo que se transforma en un castigo absoluto.

La segunda limitación es la baja capacidad y voluntad asociativa horizontal que expresan estos mismos productores. Teniendo distinto origen –malas experiencias anteriores (especialmente con cooperativas dominadas por algunos pocos), exceso

de individualismo en virtud del sistema de valores imperantes en nuestra sociedad- redundan en una debilidad de los mismos para integrarse verticalmente con otros eslabones del proceso económico.

Finalmente, la tercera limitación severa es la ausencia de animadores de este tipo de consorcios productivos verticales, desde que resulta muy difícil, oneroso y competitivo con el propio trabajo, ocupar tiempo en esas actividades. Resulta así que no es una posibilidad real para los minifundistas y pobres rurales alcanzar la organización y escala productiva necesaria para cubrir los eslabones de la cadena de valor. Los otros actores toman lo que consideran las ventajas de sus posiciones relativas y la tendencia del modelo actual se mantiene como por efecto inercial.

Sobre cada una de estas limitaciones nos detendremos en este informe, y haremos unos comentarios finales en las recomendaciones.

### **3. Un rol para el Estado**

Es posible para el Estado contribuir al equilibrio de las condiciones de posibilidad en las que los actores accedan a los mercados, para que sea legítimo pensar que estos asignen luego recursos entre los concurrentes.

El estado de cosas en la región da cuenta de una situación de privilegio, estructural y prácticamente inmodificable, para quien concurra a las cadenas de producción con aportes de capital en sus diversas formas: el sistema acumula para el que ya haya acumulado.

Así las cosas el Estado puede intervenir aportando capital al sistema bajo la forma de servicios, capacitación, equipos, maquinaria y enseres, capacidad organizativa y también crédito. Los sistemas o cadenas productivas que reciban estos aportes de capital deberían reunir condiciones que den cuenta de la justicia del aporte de recursos públicos a cadenas de producción privadas.

A modo de ejemplo, si los beneficiarios de aportes públicos fueran colectivos o consorcios integrados por productores, industriales y proveedores de servicios que incluyeran en sus sistema como pares a los miembros más débiles de su comunidad, registrando los diversos aportes a costo de los factores para así

establecer la participación en la propiedad del producido, estarían dadas las condiciones para que el conjunto fuera beneficiario de la acción pública para mejorar las condiciones en las que resultara posible desarrollarse a esa comunidad.

#### **4. Condicionantes estructurales**

Sin que este informe pretenda profundizar en aspectos técnicos más específicos, la zona recorrida presenta al observador, en muchos lugares, dos grandes limitantes para todo proceso de desarrollo rural. Estos son la disponibilidad de agua y la irregularidad de los títulos que relacionan a los productores con la tierra que trabajan.

La primera de estas limitaciones demanda diversas acciones posibles en el marco de inversiones, desarrollo de nuevas tecnologías, recuperación de saberes antiguos, y organización social. El desarrollo de consorcios de riego combinado con sistemas de captación y extracción de agua y transporte adecuado de la misma, tiene impacto directo en la capacidad productiva de esa región, y en la creación de nuevas oportunidades para la permanencia de la población joven en ese territorio.

La regularización de los títulos en beneficio de aquellos que efectivamente ocupan y trabajan esa tierra desde sus remotos antepasados parece ser otro aspecto relevante para pensar en un desarrollo de la región. En particular esta situación afecta a diversas comunidades aborígenes asentadas en el valle calchaquí, en el territorio correspondiente a la provincia de Tucumán, y a muchos pequeños productores en la Provincia de Santiago del Estero.

Disponibilidad de riego y disponibilidad de la tierra parecen ser dos claves del desarrollo productivo en la región, a la vez que presentan gérmenes de asociación genuina entre estos productores. Refuerza esta idea el círculo vicioso por el cual el mismo Estado se ve inhibido de apoyar el desarrollo de los pobladores porque no sabe si estaría contribuyendo a instalar capital en su tierra o en la de terceros.

## **5. Limitaciones de las prácticas económicas y sociales**

Resumimos tres casos detectados en la región, a título de ejemplos que precisen este tipo de limitación.

### **1. Producción de pimiento para pimentón en Santa María, Provincia de Catamarca.**

Afectado por una baja tecnología aplicada al proceso de secado, se genera un producto de calidad dispar debido a la presencia de tierra y otros contaminantes. Dichas variaciones de calidad no se traducen directamente en una diferencia de precio, y en general el producto terminado sufre adicionalmente otras adulteraciones, como es el agregado de harinas coloreadas. El precio de compra baja notoriamente en el momento en que la mayoría de los productores tienen producto para entregar. Los molinos de la zona hacen acuerdos de precios para presentarse en el mercado comprador del pimentón, aunque también ocurre que nuevos productores muelan fuera de la región y se presenten en el mercado con precios más bajos. Una cooperativa de productores en Santa María ha logrado cierta integración vertical, moliendo el producto y con acceso estable a mercados en Buenos Aires. Sus socios logran un mejor precio (\$4 contra \$3,20, que es el promedio pagado por los acopiadores) aunque no cobran de contado. Compran insumos colectivamente y logran hacer valer la calidad del producto a partir de segmentos específicos que demandan esa calidad, como son los frigoríficos.

### **2. Producción de pulpa de nuez en El Pichao, Provincia de Tucumán.**

Producto de buena calidad, resultado de procesos de injerto aplicados a las plantaciones de nogales durante los últimos años. No se aplican tecnologías de conservación del producto, indispensable dada la distancia en el tiempo entre su cosecha y producción, y el consumo pico en el mercado. Tampoco se realiza fraccionamiento y envasado del mismo. El precio promedio por kilo al productor es de \$10, comercializándose a \$25 casi al mismo tiempo a corta distancia.

### **3. Producción de leche de cabra en el Valle Central, Provincia de Catamarca.**

La producción está en proceso de expansión y hay incipientes inversiones en genética e incorporación de nuevos plántales. El precio parece depender hoy de una usina que industrializa –Aurora el Sur SA- , presentando una tendencia decreciente

(de \$1 a \$0,84 el litro en los últimos meses). La baja del precio quita rentabilidad a inversiones ya realizadas, con el riesgo de nuevas bajas o simplemente suspensión de compra si el grupo que industrializa dejara de estar interesado en el negocio, circunstancia que ha dejado entrever claramente a los productores. Algunos productores intentan aisladamente elaborar sus propios quesos, destinándolos a un mercado local y al turismo.

Como contrapartida, en Santa María existe una explotación familiar de integración vertical –Cabramarca- que industrializa su producción y ha generado su propia marca con razonable y promisorio acceso a mercados en el país y el exterior.

## **5. Limitaciones de la capacidad asociativa**

No se registra en los productores y localidades visitadas un entusiasmo especial por desarrollar formas asociativas de cooperación. Estas parecen ser aceptadas cuando se asientan en experiencias con muchos años de vigencia (consorcios de riego, cooperativas en actividad, comunidades aborígenes), o se crean artificialmente cuando la asociación representa la condición impuesta para acceder a algún beneficio como los proyectos de asistencia técnica, subsidios o servicios de asistencia financiera.

En general, el progreso económico se asocia a la gestión individual, justamente a poder diferenciarse del resto y tomar ventaja de ello. Asimismo, las personas conocen diversas experiencias asociativas donde sus integrantes han resultado defraudados, en algunos casos como resultado de su propia impericia, y en casi todos los casos sin consecuencias negativas para los defraudadores.

Estas limitaciones para asociarse, combinadas con la expectativa de acceso a planes sociales de ingresos o a precarios empleos estatales, hacen que la franja más pobre de productores concentre sus expectativas de mejora en esas alternativas, llegando en algunos casos hasta a abandonar la propia producción.

A su vez, el modelo de asociación horizontal no sólo es trabajoso de construir y mantener, sino que no parece establecer una diferencia sustancial en materia de posibilidades de desarrollo, en la medida en que no concurre como parte integrante



de una corporación productiva que lo incluya verticalmente en la cadena de valor respectiva, donde esa asociación de base pueda presentarse como co-propietario del producto, detentando los títulos que le da el valor que está agregando.

## **6. Limitaciones para la creación de consorcios productivos integrados verticalmente**

La principal limitación para la construcción de este tipo de consorcio en la zona visitada parece ser la visión de negocios fragmentaria de cada uno de los integrantes de la cadena productiva. Siendo así, o no se visualiza que dicho consorcio constituya una oportunidad, o se considera que el esfuerzo económico y asociativo de su generación está muy por encima de sus posibilidades y voluntades, aun sin haber estudiado su factibilidad.

En efecto: el deseo del productor es apenas que alguien le compre su producción a buen precio; los prestadores de servicios asociados a esa cadena de producción sólo desean recuperar su inversión y obtener su ganancia a partir del mismo productor, del industrial, del Estado, o de quien sea; el acopiador es en muchos casos un financista que desarrolla capacidad de almacenaje; el industrial quiere materia prima barata y buena para productos que entiende que son sólo suyos y el comercializador quiere un producto que salga, que sea de calidad y bajo precio, siendo que en materia de mercados muchas veces tiene escasa visión de los existentes y severas restricciones para poder desarrollar nuevos.

Los beneficios de una asociación vertical se perciben como lejanos, los riesgos de ser defraudados por otros integrantes de dicha asociación se perciben como cercanos, y la posibilidad de recurrir a la justicia para resarcirse aparece como casi irrealizable.

Por otra parte, la imposibilidad de insertarse ventajosamente en un mercado a partir de esfuerzos aislados, hace deseable este tipo de integración. La inmensa mayoría de las personas consultadas ha considerado ventajosa una integración vertical como la descrita, aunque dudan que existan recursos sociales disponibles para impulsar la creación de ese tipo de consorcios.

A su vez, todos los sectores parecen tener una demanda de garantías respecto de los otros, y también respecto al resultado final de la operación. Es baja la disposición a tomar riesgos, en especial por parte de aquellos a los que les sería posible tomarlo.

## 7. Recomendaciones

Las presentes recomendaciones están pensadas para facilitar la ejecución de políticas de Estado, estimando que contribuirán al mejoramiento y desarrollo de factores productivos de efectos sociales incluyentes:

- I. **Respaldar** en primer lugar a aquellas expresiones asociativas que ya presentan algún tipo de integración vertical que incluya a los integrantes de la población objetivo, como por ejemplo ocurre con la Cooperativa de Productores de Santa María. En segundo lugar, parece apropiado respaldar aquellas expresiones que, aún sin estar integradas verticalmente, presentan un grado suficiente de asociativismo previo que facilitaría su inclusión. Un ejemplo de esta circunstancia son algunas comunidades aborígenes.
- II. **Desalentar la creación** de asociaciones *ad hoc* (para Programas Sociales, de Crédito, de Promoción u otros) Estas integraciones son efímeras, en general no alcanzan los objetivos propuestos, y están especialmente contraindicadas en Programas con componentes crediticios que requieren el mantenimiento en el tiempo de una voluntad de acción común. Resulta más razonable apoyar proyectos individuales o familiares, cuando el tema lo amerite y la capacidad asociativa no esté disponible.
- III. **Explorar la potencialidad** de las asociaciones horizontales de productores de distinta capacidad económica, con fines de integrar corporaciones productivas verticales. Medianos y pequeños productores pueden asociarse con ventajas para ambos, alcanzando volúmenes que una integración de sólo pequeños productores difícilmente alcanzaría y permitiendo la incorporación de tecnología y crecimiento compartidos.

- IV. **Identificar actores** que pueden aportar interés y recursos en modificar los mecanismos inerciales de intercambio económico basados en la inequidad estructural (Estado, organizaciones gremiales, empresas comprometidas con el desarrollo con equidad o con los principios de la Responsabilidad Social Empresaria, asociaciones de productores para los que el asociativismo vertical constituya una oportunidad de negocios, Universidades, organismos públicos como el INTA, etc.)
- V. **Destinar facilitadores de proyecto** a la creación de consorcios de integración vertical en los casos en que su potencialidad económica y número de beneficiarios lo hagan relevante para una región (Ejemplo: producción de leche de cabra con destino a fabricación de queso).
- VI. **Iniciar la promoción** de un consorcio de integración vertical dedicado a la producción e industria alrededor de la leche de cabra con destino final a elaboración de queso
- VII. **Favorecer la integración** de actividades artesanales, (textiles, cueros, maderas, piedras, etc.) como oportunidades de negocios para el sector de pobres rurales que pueden favorecer la voluntad asociativa en consorcios verticales de producción y comercialización.
- VIII. **Investigar la factibilidad** de lograr con la materia prima destinada a *specialities* la elaboración de algunos *commodities* que permitan amortiguar las fluctuaciones estacionales de las producciones y los mercados (Ejemplo: posibilidad de elaborar leche de cabra en polvo).
- IX. **Imaginar líneas de tracción** de oportunidades de producción rural y artesanal de alto valor agregado, como el turismo y el desarrollo de nichos ecológicos (producción y medio ambiente).
- X. **Favorecer el desarrollo de mercados** con inversión pública que aproveche las posibilidades y oportunidades que representa la Cancillería Argentina

## **ANEXOS**

## Anexo I

### Localidades visitadas

Tucumán	Amaicha del Valle
	El Pichao
	Talapaso
	Quilmas
Catamarca	Santa María
	Collagasta
	Capayán
	Esquiú
	La Puerta
	Humaya
Santiago del Estero	Forres
	San José del Boquerón
	Tasioj
	Mistolito
	Tusca Bajada
	Potrero Bajada

## Anexo II

### Colaboraciones

Nombre y Apellido	Localidad	Actividad
Balbín Amable Aguaysol	Amaicha del Valle	Comunidad Aborigen Amaicha. Director de Escuela "Amauta"
Antonio Caro	Talapaso	Comunidad Aborigen Quilmes. Tesorero Proyecto DCI (Desarrollo Comunidades Indígenas)
Paula Mamani	El Pichao	Productora de nueces y dulces
Teófilo Yapura	Quilmes	Productor frutícula Artesano en talla de piedras
Tío de Antonio	Talapaso	Cacique Quilmes
Gloria Yapura	Quilmes	Profesora de historia
Carlos Segura	Amaicha del Valle	INTA. Cambio rural. Director Interino Escuela Agrotécnica
Roberto Fornaciari	Amaicha del Valle	Ingeniero Agrónomo especialista en ganado caprino
Bernardo Zurcher	Santa María	Maestro Quesero de Cabramarca
Sebastián Ranheberg (h)	Santa María	Productor e Industrial caprino. Dueño Cabramarca
Juan Eduardo Carrizo	Santa María	Director de Producción. Municipalidad de Santa María
Ramón Palacios	Santa María	Empleado Cooperativa Agrícola
Raul Enrique Orell	Amaicha del Valle	INTA
Luis Fernández	San Miguel de Tucumán	Coordinador PROSAP en Tucumán
Catalina Krapp	Collagasta	Productora de leche y queso de cabra

Juan Acuña	San Fernando del Valle de Catamarca	Ministro de Obras Públicas
Carlos Martínez	Fray M. Esquiú	Secretario de Desarrollo Municipal
Alexis Tracman	San Fernando del Valle de Catamarca	Gerente de la Agencia de Desarrollo de Catamarca. ADEC
Angel Tata Seco	La Puerta	Productor de leche de cabra
Marco Andrada	San Fernando del Valle de Catamarca	Productor de leche de cabra
Luis Mazzoni	San Fernando del Valle de Catamarca	Ministro de la Producción
Luis Bravo	San Fernando del Valle de Catamarca	Coordinador del PRODERNOA en Catamarca
Ramón Alvarez	Santiago del Estero	Especialista en producción caprina con destino a leche
Ariel Dib	Forres	Fundapaz
María Elena Orellana	San José del Boquerón	Fundación El Ceibal
Nelly Solorza	Potrero Bajada	Productora
Darío Mendoza	Potrero Bajada	Productor
Santiago De Gregorio	Santiago del Estero	Ingeniero Zootecnista asesor de Comunidades Rurales
Mario Corbalán	Santiago del Estero	Animador de grupos rurales en San José del Boquerón

## **ANEXO III**

**Esquema de consorcio de integración vertical  
para la producción de queso de cabra**



# LOS FACTORES DE LA PRODUCCIÓN SE INTEGRAN EN CONSORCIOS

TIERRA

FORRAJE

CABRAS

TRABAJO  
EN CAMPO

TAMBOS

EQUIPOS  
DE ORDENE

ADMINISTRACIÓN  
Y CONTROL  
DEL CONSORCIO

**CONSORCIOS  
LECHEROS  
CAPRINOS  
(CLC)**

GENÉTICA  
CONSULTORÍA

SANIDAD

TRANSPORTE

EQUIPOS  
DE FRÍO

EQUIPOS  
DE PLANTA

PLANTAS  
PROCESADORAS

TRABAJO  
EN PLANTA

CRÉDITOS

- A MEJOR FORTUNA
- A TASA SUBSIDIADA
- A TASA DE MERCADO

COMERCIALIZACIÓN  
EN EL INTERIOR DEL PAÍS

COMERCIALIZACIÓN  
EN EL EXTERIOR DEL PAÍS

## **QUIÉN ES QUIÉN EN UN CONSORCIO O FIDEICOMISO**

### **LOS FIDUCIANTES:**

SON LOS FACTORES DE LA PRODUCCIÓN QUE INTEGRAN SU VALOR AGREGADO A UN FIDEICOMISO O CONSORCIO CVC DE PRODUCCIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA LECHE DE CABRA

### **LOS CERTIFICADOS DE PARTICIPACIÓN:**

SON TÍTULOS REPRESENTATIVOS DE LOS BIENES Y SERVICIOS INTEGRADOS AL CONSORCIO

SE EMITEN DE DIVERSOS COLORES QUE ESTABLECEN SU POSICIÓN RELATIVA Y ORDENAN LA SECUENCIA DE SU RESCATE

### **EL FIDUCIARIO:**

ES UN CUERPO COLEGIADO QUE ADMINISTRA EL CONSORCIO ES DESIGNADO POR LOS FIDUCIANTES AGRUPADOS EN TRES CLASES CON IGUAL PARTICIPACIÓN POLÍTICA (1/3 c/u), CONSTITUIDAS POR LOS TENEDORES DE CERTIFICADOS DE COLORES PRIMARIOS

UN EQUIPO EJECUTIVO COMPLETA LA ORGANIZACIÓN

## **LOS PRODUCTOS**

**LA PRODUCCIÓN DE QUESO DE CABRA ES EL PRINCIPAL OBJETIVO PORQUE CONTIENE EL MAYOR VALOR AGREGADO DE LA CADENA**

**PERO PARA AUMENTAR SOSTENIDAMENTE LA PRODUCCIÓN DE TODA LA REGIÓN ES NECESARIO FAVORECER LA SALIDA DE PRODUCTOS INTERMEDIOS COMO:**

### **LECHE FLUIDA:**

**SOLA O MEZCLADA CON OTRAS LECHE O SUSTANCIAS, PUEDE SER ABSORBIDA -POR EJEMPLO- POR PROGRAMAS PÚBLICOS**

### **MASA LÁCTICA:**

**PUEDE SER EXPORTADA A PAÍSES DONDE LA PROCESAN ELABORADORES DE QUESO CON MERCADOS MÁS AMPLIOS**

### **LECHE EN POLVO:**

**ELABORADA EN PLANTAS CHICAS, PERMITE EL ALMACENAMIENTO ARMONIZANDO LOS PROCESOS DE FABRICACIÓN / VENTA**

## EJEMPLO: UN KILOGRAMO DE QUESO PRODUCIDO

INTEGRANTES	ACTIVIDAD / PARTICULARIDADES	% PROPIEDAD	\$
PRODUCCIÓN	TIERRA, FORRAJE, CABRAS, TAMBO = LECHE DE CABRA	50	10
SERVICIOS	SANIDAD, GENÉTICA, TRANSPORTE, CONSULTORÍA, ADMINISTRACIÓN	30	6
INDUSTRIA	ELABORACIÓN, MADURACIÓN, FRÍO, ETC	20	4
CONSORCIO BASE	PRODUCCIÓN Y ELABORACIÓN DE QUESO DE CABRA	100	20
SUPERMERCADOS MINORISTAS Y EXPORTADORES	VENTA DE QUESO DE CABRA REMUNERACIÓN: 30% S/ PRECIO DE VENTA (\$40)	-	12
FINANCIADORES	SOSTENIMIENTO DEL STOCK REMUNERACIÓN: 12% ANUAL S/ 60% DEL VA x 6 MESES	-	1
GANANCIA	HACE SUSTENTABLE EL DESARROLLO DEL CONSORCIO: EL 35% QUE SE GANA SE DISTRIBUYE ENTRE LOS MIEMBROS DEL CONSORCIO BASE, EN LAS PROPORCIONES DE SU VALOR AGREGADO: PRODUCCIÓN \$3.5, SERVICIOS \$2.10, INDUSTRIA \$1.4	-	7