



Universidad Nacional  
de Mar del Plata



Facultad de Ciencias  
Económicas y Sociales

**Universidad Nacional de Mar del Plata**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

**TESIS DE GRADO**  
Lic. en Economía

**La actividad ganadera ovina en la zona central no costera de la  
provincia de Santa Cruz.**

**¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los  
actuales problemas en la actividad?**

Autor: Mladineo, Matías Ezequiel.

*Mar del Plata*  
*2011*



Universidad Nacional  
de Mar del Plata



Facultad de Ciencias  
Económicas y Sociales

**La actividad ganadera ovina en la zona central no costera de la  
provincia de Santa Cruz.**  
**¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los  
actuales problemas en la actividad?**

Autor: Mladineo, Matías Ezequiel.  
Director: Mg. Berges, Miriam E.  
Comité Evaluador: Lic. Rayó, Antonio.  
Mg. Berges, Miriam E.  
Mg. Calá, Carla Daniela.

## Agradecimientos

A mi familia que confió y apoyó incondicionalmente a pesar de la distancia. A Cecilia que me acompañó en esta etapa de mi vida. A mis amigos y compañeros que hicieron de la etapa facultativa un proceso hermoso y lograron hacerme sentir desde el primer día en casa.

A los entrevistados por la buena predisposición para contestar y el buen trato obtenido en sus casas

Una mención especial para Daniela Calá por el aporte de material para realizar este trabajo y sus consejos de cómo avanzar en esta investigación.

Por último un agradecimiento especial para Miriam Berges por su apoyo, paciencia, consejos y total predisposición para llevar a cabo esta investigación.

Para todos **MUCHAS GRACIAS**

## Resumen

Actualmente la producción ovina en la provincia de Santa Cruz se encuentra en crisis. La década del 90 se caracterizó tanto por una baja valoración de las carnes ovinas como por un precio internacional para la lana con pocas variaciones, lo que unido a un tipo de cambio estable en la relación un peso igual a un dólar, propiciaron un entorno no rentable para la actividad. En este trabajo de investigación se aborda el estudio de un caso particular, circunscripto a la zona central no costera de la provincia de Santa Cruz, popularmente conocida como "Zona Tucu-Tucu". Este trabajo permitirá conocer algunas de las dificultades que contribuyen a explicar la decadencia de la actividad y específicamente evaluar los beneficios y los costos para estos productores de implementar estrategias asociativas. Para ello se realizaron cinco entrevistas en profundidad a los propietarios de los establecimientos integrantes de la zona.

**PALABRAS CLAVES:** Asociativismo – Producción ovina – Externalidades – Costos de transacción – Racionalidad limitada –

## Abstract

Nowadays sheep production in the province of Santa Cruz is in crisis. The 90's was characterized by a low sheep's meat valuation in the domestic market and a low wool price in the international market too. This situation coincided with a stable exchange rate, fixed at the ratio one peso-one dollar, and empowered a non-profitable environment for the activity. In this research work we study a particular case, circumscribed in the non-coastal central part of the province of Santa Cruz, popularly known as "Tucu-Tucu area." This work remarks some of the producers' difficulties which can explain the decline of sheep production. We examine the benefits and costs of implementing associative strategies among the producers. For this purpose, five deep interviews have been made to the establishment owners of that area.

**KEY WORDS:** Associative - Sheep Production - Externalities - Transaction costs - bounded rationality -



## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>1</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>Objetivo General .....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos Particulares .....</b>	<b>6</b>
<b>Hipótesis General .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO I: .....</b>	<b>7</b>
<b>ANTECEDENTES DE LA ACTIVIDAD EN LA ZONA Y BREVE RESEÑA HISTÓRICA .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Características de la zona bajo análisis .....</b>	<b>7</b>
<b>2. La Patagonia y la actividad ganadera .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Breve reseña histórica .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. La población ganadera en Santa Cruz.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. La ganadería tradicional .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4. El sistema de explotación y comercialización histórico.....</b>	<b>11</b>
<b>2.5. Los inicios del comercio lanar de Santa Cruz .....</b>	<b>12</b>
<b>2.6. La situación del sector hasta la actualidad.....</b>	<b>13</b>
<b>3. Características técnicas de la actividad .....</b>	<b>18</b>
<b>4. Riesgos de la actividad .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPITULO II: .....</b>	<b>22</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
<b>1. Asociativismo.....</b>	<b>22</b>
<b>1.1. La visión tradicional .....</b>	<b>24</b>
<b>1.2. La visión neoinstitucional.....</b>	<b>24</b>
<b>1.3. La visión evolucionista .....</b>	<b>25</b>
<b>1.4. La racionalidad que guía la acción colectiva.....</b>	<b>26</b>
<b>2. Los beneficios de asociarse .....</b>	<b>27</b>
<b>3. Los costos de transacción.....</b>	<b>28</b>
<b>4. El contrato .....</b>	<b>30</b>
<b>5. La importancia del diálogo en el asociativismo .....</b>	<b>32</b>
<b>6. Las externalidades y el asociativismo.....</b>	<b>34</b>
<b>7. Racionalidad limitada .....</b>	<b>35</b>
<b>8. Antecedentes internacionales de asociativismo ganadero.....</b>	<b>37</b>
<b>CAPITULO III: .....</b>	<b>41</b>

<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>41</b>
1. Instrumentos de recolección de datos .....	41
2. Cuestionario guía.....	41
3. Datos de los establecimientos .....	42
<b>CAPITULO IV:.....</b>	<b>44</b>
<b>RESULTADOS DEL ANALISIS DE LAS FUENTES DE INFORMACION PRIMARIAS Y SECUNDARIAS .....</b>	<b>44</b>
1. Resultados de las entrevistas .....	44
2. Características del proceso de producción y beneficios de realizar actividades en forma asociada .....	48
2.1. Los problemas sanitarios y la necesidad de enfrentarlos en conjunto ..	49
2.2. Reparaciones y mejoras de alambrados perimetrales .....	52
2.3. Las dificultades de conseguir personal calificado y la necesidad de integración para optimizar el escaso personal existente .....	52
2.4. Problemas en la comunicación y el transporte.....	58
2.5. Problemas en las tareas propias de la actividad .....	60
2.6. Problemas de financiamiento .....	61
2.7. Problemas de comercialización.....	63
3. Análisis de los costos de uno de los establecimientos.....	64
<b>Conclusiones .....</b>	<b>68</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>72</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo I.....</b>	<b>77</b>
<b>Anexo II.....</b>	<b>79</b>
1. Cuestionario guía.....	79
<b>Anexo III.....</b>	<b>87</b>
<b>Entrevistas.....</b>	<b>87</b>
Entrevista N° 1 .....	87
Entrevista N° 2.....	97
Entrevista N° 3.....	103
Entrevista N° 4.....	109
Entrevista N° 5.....	114

## Introducción

Actualmente la producción ovina en la provincia de Santa Cruz se encuentra en crisis. La década del 90 se caracterizó tanto por una baja valoración de las carnes ovinas como por un precio internacional para la lana con pocas variaciones, lo que unido a un tipo de cambio estable en la relación un peso igual a un dólar, propiciaron un entorno no rentable para la actividad. A consecuencia de ello, se ha reducido el stock de cabezas lanares y los productores que permanecen en la actividad se encuentran fuertemente endeudados en el intento de mantener sus campos e instalaciones.

Esta actividad ha sido una de las principales en la Patagonia (hasta que cobrara mayor importancia la extracción de petróleo) y también ha sido el motivo de gran parte de los asentamientos poblacionales en la zona desde principios del siglo XX. Su decadencia ha originado el despoblamiento de las zonas tradicionalmente dedicadas a la ganadería, y a consecuencia de esto, se van perdiendo fuentes de trabajo en forma lenta y constante. Desde 1947 en adelante se produce un marcado descenso del número de establecimientos que superan los 7000 animales y para 1992 la mayoría de los establecimientos poseía menos de 4000 ovinos en sus parcelas.

Otro de los hechos que da cuenta de la profundidad de la crisis que afecta a la actividad, es la evolución del número de establecimientos dedicados a ella. En el año 1937 existían 1508 establecimientos en producción, en 1988 los mismos se habían reducido a 1114 y, en el 2002, el Censo Nacional Agropecuario informaba una cantidad de 947. Tal como se explicará más adelante, los establecimientos con relativamente mayor extensión de tierras han disminuido sus stocks ovinos y el mismo fenómeno se observa en los establecimientos más pequeños, lo que induce a pensar en una caída de la rentabilidad del sector, con independencia del tamaño relativo de los establecimientos ganaderos.

En este trabajo de investigación se aborda el estudio de un caso particular, circunscripto a la zona de la provincia de Santa Cruz, popularmente conocida como "Zona Tucu-Tucu". La misma se encuentra localizada en la unión de dos valles, el del Río Lista y el del Río Chico. Actualmente en la zona, existen cinco establecimientos dedicados a la actividad de cría de ganado ovino con características muy similares. Dichas explotaciones totalizan aproximadamente 20.000 cabezas ovinas y representan el 0,7% del total provincial. Desarrollan esta misma actividad desde hace sesenta años y la propiedad de los establecimientos, en su mayoría, se ha transmitido por tres

generaciones de padres a hijos. Son establecimientos familiares, que emplean mano de obra local y cuya cercanía ha permitido que sus responsables interactúen entre sí. Este caso de análisis permitirá conocer algunas de las dificultades que contribuyen a explicar la decadencia de la actividad y específicamente, el tema que se intenta abordar es por qué razón, aunque muchas de las tareas típicas de la actividad podrían ser emprendidas en forma conjunta por los cinco establecimientos, con beneficio para todos ellos, no existen, sin embargo, antecedentes de asociación entre ellos.

Los problemas a priori que se detectan y que serán considerados en el siguiente trabajo corresponden tanto a dificultades típicas de la actividad como a inconvenientes específicos de la zona bajo análisis. Dentro de los primeros se resaltan el incremento generalizado de los costos con un estancamiento del precio internacional de lana. Además se tendrá en consideración los problemas de financiamiento y falta de inversión del sector como así también la implicancia que el sobrepastoreo tuvo y tiene en la rentabilidad de la ganadería patagónica. Dentro de los segundos la falta de mano de obra específica para la actividad y los problemas sanitarios se transforman en las dos variables principales de crisis de la zona bajo análisis.

La motivación para emprender esta investigación consiste en analizar la posibilidad de que estos establecimientos realicen algún tipo de acuerdo asociativo que contribuya a mejorar la situación económica actual. Existe además, un interés personal en los resultados de este trabajo de tesis, debido a que mi familia es propietaria de uno de los campos y en más de una oportunidad he pensado que los beneficios de asociarse superarían con creces los costos de negociar y generar los acuerdos asociativos.

Los objetivos generales de esta investigación consisten en comprender las causas históricas que han propiciado la actual crisis del sector como también analizar las razones por las cuales históricamente estos establecimientos no han pensado o no han realizado intentos de implementar estrategias en conjunto, a los efectos de evaluar las posibilidades de superarlos en el futuro. En particular, en esta investigación se busca evaluar los beneficios y los costos para estos productores de implementar estrategias asociativas. Para ello, se tendrán en cuenta factores sociales, relacionados a la tradición y la cultura familiar, y factores económicos, en relación con las características de las actividades que se realizan, buscando explicar la tensión entre cooperación y competencia que surge entre los productores, con el objeto de discutir sobre las posibilidades de asociación en el futuro.

Se utilizarán entrevistas abiertas en profundidad realizadas a los propietarios de los establecimientos, o en su defecto, a los administradores, con una guía de temas pre-establecida.

## Objetivo General

Explicar las causas de la decadencia de la actividad ganadera ovina en la zona central no costera de la provincia de Santa Cruz y detectar posibilidades de trabajo asociado entre los establecimientos.

## Objetivos Particulares

- Describir las características de la actividad ganadera lanar en la región
- Detallar las tareas que se realizan en los establecimientos y detectar cuáles de ellas podrían realizarse en forma asociada.
- Indagar la composición de los costos y la importancia relativa de cada una de ellos.
- Caracterizar las principales razones de índole cultural y social que actúan para inhibir las posibilidades de asociación entre los establecimientos.

## Hipótesis General

El asociativismo entre los establecimientos ganaderos es una alternativa factible que contribuiría a mejorar los resultados económicos de la actividad ganadera ovina realizada en los establecimientos bajo estudio.

## CAPITULO I:

### ANTECEDENTES DE LA ACTIVIDAD EN LA ZONA Y BREVE RESEÑA HISTÓRICA

En el siguiente capítulo se exponen las características más representativas de la “Zona Tucu-Tucu”, a citar: Su ubicación geográfica, sus límites, el clima y las lluvias. Además se describe la historia de la actividad ganadera en la Patagonia y en especial la actividad ganadera en la provincia de Santa Cruz, la importancia en el territorio de la actividad para su poblamiento y las formas históricas de explotación y comercialización. Utilizando fuentes de información secundarias se explica la situación del sector ovino santacruceño en la actualidad. Por último se describe el proceso productivo y los riesgos asociados al desarrollo de esta actividad.

#### 1. Características de la zona bajo análisis

En los mapas oficiales no existe una zona denominada “Tucu-Tucu”. Se trata en realidad de una denominación sólo conocida por los pobladores locales y empleada tradicionalmente entre los compradores de hacienda y contratistas relacionados con la explotación de ganado ovino. Sus límites son: el Parque Nacional Perito Moreno al norte y la zona productiva conocida como “El San Martín” en su margen sur. Al oeste de la zona estudiada se encuentra la Cordillera de los Andes y al este la estepa Patagónica. Su nombre se debe a un animal mamífero de la familia de los roedores, parecido a estos pero sin cola, que es un animal típico de la zona.

Esta zona comprende cinco establecimientos con características de producción similares, que enfrentan las mismas condiciones climáticas en la unión de los valles del Río Lista y Río Chico, pertenecientes a la provincia de Santa Cruz. Es una zona precordillerana, que limita con la meseta Patagónica hacia el este y la cordillera de los Andes hacia el oeste. Predominan mesetas de altura media y valles húmedos propicios para el pastoreo de animales ovinos. El clima en la zona es semiárido de meseta y se caracteriza por ser frío y húmedo con vientos predominantes del oeste. Las precipitaciones varían entre 200 y 400 milímetros cúbicos anuales.

La localidad más cercana, se encuentra a 200 km. La ruta provincial N° 35 es la única vía de acceso. Esta situación de aislamiento contribuye a disminuir los riesgos



La actividad ganadera ovina en la zona central no costera de la provincia de Santa Cruz.

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

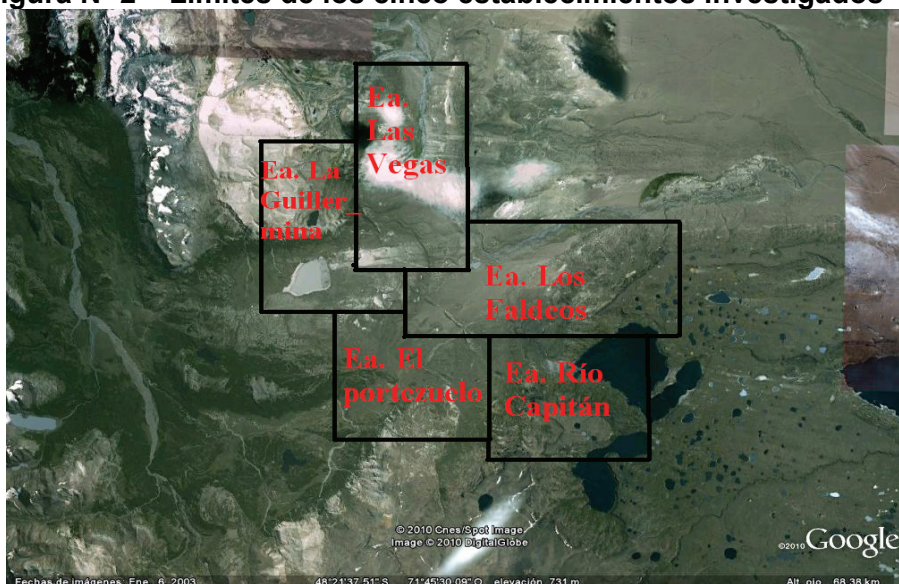
de robo de hacienda pero a su vez genera en los productores una sensación de soledad.

La Figura N° 1 permite observar la ubicación de esta zona en la provincia de Santa Cruz y la Figura N° 2 ubica los límites de los cinco establecimientos investigados pertenecientes a la zona Tucu-Tucu. La Figura N° 3 (en el anexo) ilustra el paisaje típico de la zona precordillerana.

**Figura N° 1 –La provincia de Santa Cruz y la ubicación de la zona “Tucu-Tucu”**



**Figura N° 2 – Límites de los cinco establecimientos investigados**



Fuente: Elaboración propia con imagen extraída de Google Earth.

## **2. La Patagonia y la actividad ganadera**

### **2.1. Breve reseña histórica**

La conquista militar del espacio patagónico significó la mayor ruptura que vivió la región en la historia, por el despoblamiento y el reemplazo de las formas de trabajo, de utilización de los recursos naturales y de la gente misma. A partir de la conquista se establecieron nuevos pueblos y nuevas actividades<sup>1</sup>. Sin embargo muchos elementos antiguos perduraron como caminos, algunos de los pobladores indígenas con su modo de vida y algunas actividades económicas. La principal de éstas fue la ganadería.

El comercio ganadero con las ciudades del sur chileno a través de los pasos cordilleranos, desarrollados desde la época colonial, continuó; la trashumancia<sup>2</sup> en la cordillera se mantuvo. La ganadería se transformó así, durante las primeras épocas después de la conquista militar, en la actividad económica más importante y con más influencia en la distribución de la población. El valor irrisorio de las tierras y el alto rendimiento inicial alentaron el desarrollo de la explotación lanar. La política de tierras de 1880 permitió la concentración de la propiedad en grandes estancias, en manos de capitales ingleses, chilenos o de sociedades anónimas, que conformaron empresas con buen nivel tecnológico y actividades orientadas casi con exclusividad a la exportación de lanas.

La importancia de la lana en las exportaciones argentinas disminuiría hacia 1880/85, básicamente por dos razones: la aparición del frigorífico y el despegue de la agricultura. Estas dos circunstancias producen un cambio en la composición de las exportaciones. Algunas cifras que dan cuenta de esta variación señalan que: "...la agricultura que en 1880 tenía un porcentaje insignificante en las exportaciones, en 1885, cinco años después, ocupaba un 13% del volumen total. No obstante ello, los volúmenes exportados de lana seguirán creciendo, pasando de 89.200 toneladas en 1876 a 128.400 en 1885" (Di Tella y Zymelman, 1973, pp. 20)

Otro golpe importante para la producción lanar fue la implementación de barreras aduaneras. En los años 40, en el marco de economías más proteccionistas, comenzaron las dificultades para este sector, las que se agravaron con una caída del precio internacional de la lana, acelerada a su vez con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial, por la competencia de las fibras sintéticas.

---

<sup>1</sup> No es intención de este trabajo de tesis discutir las formas y beneficios de la matanza de los pueblos originarios en la Patagonia.

<sup>2</sup> Pastoreo estacional que consiste en pasar el ganado desde las dehesas de invierno a las de verano y viceversa.



## **2.2. La población ganadera en Santa Cruz**

Las actividades económicas en Santa Cruz estuvieron inicialmente vinculadas con la caza de lobos marinos, la comercialización de plumas de avestruz y pieles de guanaco con los indígenas y la explotación de las arenas auríferas en la zona de Cabo Vírgenes<sup>3</sup>.

El poblamiento definitivo de la provincia se inició a mediados del siglo XIX vinculado directamente a la producción de lana para el mercado mundial. Este proceso coincide con la necesidad de expandir la producción de materias primas para un mundo en crecimiento, y en el cual Argentina se inserta como proveedora de ellas. Se ocupan nuevas tierras y la cría de ganado ovino se desplazó hacia el sur.

El interés del Estado Nacional en sentar soberanía sobre la zona, generó las condiciones para el asentamiento de pobladores en base a la producción de lana y carne ovina. La actividad económica en toda la región austral se caracterizó por la ganadería extensiva, que requiere escasa mano de obra, mínima tecnología y una única inversión inicial en infraestructura.

## **2.3. La ganadería tradicional**

Elsa Barbería (1995) en “Los dueños de la tierra en la Patagonia Austral”, define dos momentos en el desarrollo de la ganadería en el territorio santacruceño; el primero –entre 1890 y 1920- que denomina auge del ovino, y el segundo –entre 1920 y 1940- caracterizado por el estancamiento y la posterior declinación de la producción lanera.

Durante la etapa de auge se dan excelentes condiciones internacionales para la exportación de lana, lo que unido a la importancia del estrecho de Magallanes en la navegación mundial que mantenía comunicada la región con los mercados de Europa, la política liberal nacional con relación a la distribución de la tierra, y la suspensión de la aduana, permitieron el asentamiento de explotaciones ganaderas con un crecimiento sostenido de la rentabilidad. Se pueden, a su vez, establecer tres etapas en el proceso de ocupación de las tierras para la ganadería, de acuerdo a la

---

<sup>3</sup> Cabo Vírgenes es un accidente geográfico que se halla ubicado a 9 Km. al noreste de Punta Dungenes, el punto más austral sobre el océano Atlántico del área no insular del continente americano. Pertenece al Departamento Güer Aike de la Provincia de Santa Cruz y está ubicado a 134 Km. al sudeste de la ciudad de Río Gallegos, la capital provincial.

legislación, las condiciones y los precios, lo que da lugar a diferentes patrones de ocupación.

La primera etapa corresponde al sub-período 1880-1900, en ella sobresalen los latifundios y grandes establecimientos, en manos de sociedades anónimas regionales y de empresarios asociados a las mismas, prevaleciendo la propiedad sobre los mejores terrenos (situados entre el río Coyle y el estrecho de Magallanes y sobre la costa hasta San Julián, con una receptividad de 2000 a 2500 ovinos por legua)<sup>4</sup>.

La segunda etapa correspondiente a 1900-1914, en la que predomina el arrendamiento combinado con la propiedad, de medianas unidades de producción, sobre terrenos de buena y regular calidad, a cargo de pobladores que contaron con capital suficiente para iniciar una empresa propia.

La última etapa, correspondiente a 1915-1920, en la que abundan las ocupaciones de terrenos de menor calidad, en establecimientos de superficies pequeñas y medianas. Las áreas ocupadas en esta etapa se ubican en el centro del territorio y en la zona de San Julián por la costa hasta la provincia vecina de Chubut, con una receptividad animal de 600 ovinos por legua.

#### **2.4. El sistema de explotación y comercialización histórico**

El sistema productivo implementado se basó en la ganadería extensiva<sup>5</sup>, donde el ganado permanece todo en año en el potrero, alimentándose de los pastos y aguadas naturales y al cuidado de poco personal. Se realizaba una única inversión inicial consistente en la compra de hacienda, vivienda e instalaciones (alambrados, corrales, galpones, carreteras, entre otras), con escasas incorporación de tecnología (instalaciones para baños de sarna y molinos de agua) y las reinversiones productivas tendientes a incrementar la productividad eran casi nulas.

La mayor actividad en la zona se daba en primavera y verano con las pariciones, la señalada, la esquila y el baño contra la sarna. Para la época en la que se desarrollaron de esta forma, el tipo de unidades productivas de tamaño tan grande eran competitivas, el aprovechamiento del recurso era racional y, considerando los

---

<sup>4</sup> La legua imperial es la unidad más grande del Sistema Anglosajón de Unidades. Ésta es la única legua que tiene una definición y equivalencia exactas, pues equivale cabalmente a 4,828032 kilómetros.

<sup>5</sup> Sistema productivo donde se utilizan grandes extensiones de terreno, dedicado al crecimiento del ganado. Este se alimenta con los arbustos y plantas autóctonos, que nacen y se desarrollan naturalmente.

precios relativos, se basaba en mayores requerimientos de tierra y menores de capital y mano de obra.

La capacidad de producción estaba dada por la extensión y dependía de la calidad de los campos. Esto último era más importante que la extensión de la propiedad, ya que la rentabilidad de una explotación de este tipo era altamente dependiente de la existencia de vegas y cañadones abrigados para el invierno, de la presencia de aguadas y buenos pastos y también de la cercanía del establecimiento a los puertos marítimos -para facilitar la exportación de la lana-.

Otro factor importante para comprender como se desarrollaba esa actividad es que se requería muy poca mano de obra permanente. Los establecimientos pequeños contaban con únicamente un empleado permanente y, los más grandes, podían contratar hasta 10 trabajadores, incluyendo entre ellos a quienes realizaban funciones de mayor jerarquía, tales como capataces o contadores. Hasta la década del 30 la mayoría de los trabajadores que se desempeñaban en la región eran de origen europeo, posteriormente los trabajadores, en su mayor parte, fueron de origen chileno.

## **2.5. Los inicios del comercio lanar de Santa Cruz**

El comercio inicialmente se hacía por vía marítima con destino al mercado externo. En un principio los productos de la región eran trasladados a Punta Arenas y desde allí exportados, luego, en buques hacia Europa. Posteriormente la actividad comercial se realizó directamente desde el puerto de Río Gallegos hacia Inglaterra en barcos que eran fletados especialmente por las firmas *Speering & Waldron y Thorn & Cameron* de Glasgow. Para esas empresas la actividad comercial era un gran negocio, los buques llegaban cargados con materiales de construcción y alambrados, carbón, sacos y bolsones para fardos que los pobladores necesitaban. Luego las bodegas se cargaban en el país con fardos de lana y cueros -que casi en su totalidad se vendían a la firma *John Hoare and Co.* de Londres.

El tendido del ferrocarril entre las localidades de Las Heras-Puerto Deseado, desde el norte de la provincia, facilitó el transporte de los productos de la zona cordillerana hacia los puertos marítimos. En cambio, la zona centro de la provincia de Santa Cruz no se vio favorecida por una inversión tan importante como el ferrocarril, que contribuyó a la actividad comercial. Los productos ganaderos producidos en la zona centro se transportaban por medio de carretas tiradas por caballos, en travesías que podían durar desde 8 hasta 20 días dependiendo de las condiciones climáticas y de situaciones no previstas. La importancia que tuviera el comercio lanar en la zona

hacia 1922, determinó que el herrero austríaco José Kuney Posne se instalara en la margen norte del denominado Río Chico a unos 200 km. de la costa, estableciendo un lugar de descanso y seguridad para las carretas que trasladaban las cargas. Este lugar se conocería como la sociedad de fomento Cañadón León y, más tarde, su nombre sería modificado por el de Gobernador Gregores. Localidad que permanece como cabecera del departamento Río Chico y es la más importante de la zona centro cordillerana de la provincia de Santa Cruz.<sup>6</sup>

A principios de 1920 las condiciones favorables para la exportación de lana se modificaron. La caída de los precios y de la demanda por la finalización de la Primera Guerra Mundial, se hizo sentir luego del fuerte incremento que habían tenido los precios durante el conflicto. Esto unido a que la frontera ovina no podía extenderse más -dado que la mayoría de los campos del territorio ya se había ocupado-, la pérdida de importancia del estrecho de Magallanes luego de la apertura del Canal de Panamá en 1914 y la reimplantación de las aduanas en 1918 -que redujo la rentabilidad de los establecimientos-, confluyeron para dar origen a una crisis, que desembocó en las huelgas rurales de 1919-1921 lideradas por José Font más conocido como "Facón Grande". (Godoy Manríquez; 1998)

Estas transformaciones tuvieron especial incidencia en Punta Arenas, centro económico de la región, debido a que las principales sociedades anónimas comerciales, ganaderas y financieras trasladaron sus sedes a Buenos Aires en lugar de reinvertir sus ganancias en esa ciudad.

El estancamiento de la actividad ganadera se mantuvo en las décadas posteriores a 1920. El deterioro de los precios internacionales, persistió aunque con oscilaciones, como también la forma tradicional de producción y comercialización y el uso intensivo del recurso tierra, lo que fue generando el deterioro de esta última y el avance del proceso de desertificación que afectó fundamentalmente a las zonas de menor receptividad animal.

## **2.6. La situación del sector hasta la actualidad**

Durante la etapa de auge, los mejores campos correspondieron a propiedades de mayor extensión, dando lugar a acaparamientos y grandes propiedades en el primer sub-período, y los peores campos se entregaron con mayores exigencias y sin el acceso a la propiedad definitiva. Este es el caso de las zonas con menor capacidad

---

<sup>6</sup> En el anexo se presentan fotografías actuales de la localidad.

productiva o las alejadas de los puertos, tal como la zona centro de la provincia. La inestabilidad de la propiedad existente llevó a los pobladores y especialmente a los arrendatarios a buscar el máximo beneficio en el corto plazo, lo que provocó un sobre pastoreo de los campos. Además la falta de acceso a la propiedad limita las inversiones que no pueden ser recuperadas cuando vence el arrendamiento. El 13 de agosto de 1956, la autodenominada Revolución Libertadora dictó el Decreto-ley 14.577 que permitía el acceso a la propiedad para los ocupantes de tierras fiscales. En la Patagonia se concentraba el 77% de las tierras fiscales del país. Si se analiza el efecto producido por la ley en el régimen de tenencia de tierras, en la Tabla N° 1, se observa una modificación importante en el estrato de propietarios. Mientras que en 1947 el porcentaje de propietarios era de 22%, en 1975, ese porcentaje había ascendido al 95%. Dado el cambio no significativo del porcentaje correspondiente a la categoría arrendatario, puede observarse que el cambio producido en la cantidad de propietarios fue en detrimento de la categoría Otras formas de tenencia de la tierra. Se concluye que los establecimientos que más se beneficiaron con la ley, son los que anteriormente eran ocupantes de tierras con permisos de ocupación precarios o situación de ocupación de hecho.

**Tabla N° 1 – Evolución de la tenencia de tierras en la provincia de Santa Cruz (1947-1975)**

Concepto/Año	1947	1960	1968	1975
	%	%	%	%
<b>Propietarios</b>	22	74.5	93	95
<b>Arrendatarios</b>	2	1	4	3
<b>Otras formas</b>	76	24.5	3	2

Fuente: Dirección de Estadística y Censos. Provincia de Santa Cruz

Una vez resuelto el problema de la tierra, a mediados de los 70's la actividad ganadera ovina ingresa en un ciclo recesivo permanente, que alcanza su piso en el año 2000 con el nivel de existencias ovinas más bajo de su historia: 1.978.000 cabezas.

Se puede afirmar que, después de la crisis Argentina de fines del año 2001, y producto de la suma de tres factores clave como la devaluación, el aumento de los precios internacionales, y la mayor productividad; comienza a revertirse lentamente la

tendencia declinante en los establecimientos ganaderos de Santa Cruz y en particular la de los ubicados en la zona sur de la provincia.

El corto período favorable permitió recuperar – reinversión empresaria mediante- buena parte de la estructura productiva que desapareció en la década anterior, además de posibilitar la viabilidad de muchos establecimientos que años antes salieron de producción. Este proceso fue notorio en toda la provincia y quizás se dio con más fuerza en la región sur, producto de su mayor capacidad de recuperación (Williams, 2009).

El precio de los bienes producidos en los establecimientos (principalmente carne ovina y lana) aumentó considerablemente durante dos temporadas consecutivas, hasta la zafra 2003/2004. A partir de este período comienza a deteriorarse la relación favorable insumo-producto. Situación que continúa hasta el presente, que se profundiza con la crisis internacional de setiembre de 2008 y se agrava con una histórica sequía que se prolongó por dos años, con especial intensidad en el norte provincial.

**Tabla N° 2 – Evolución de los precios de insumos y productos (2002 a 2009)**

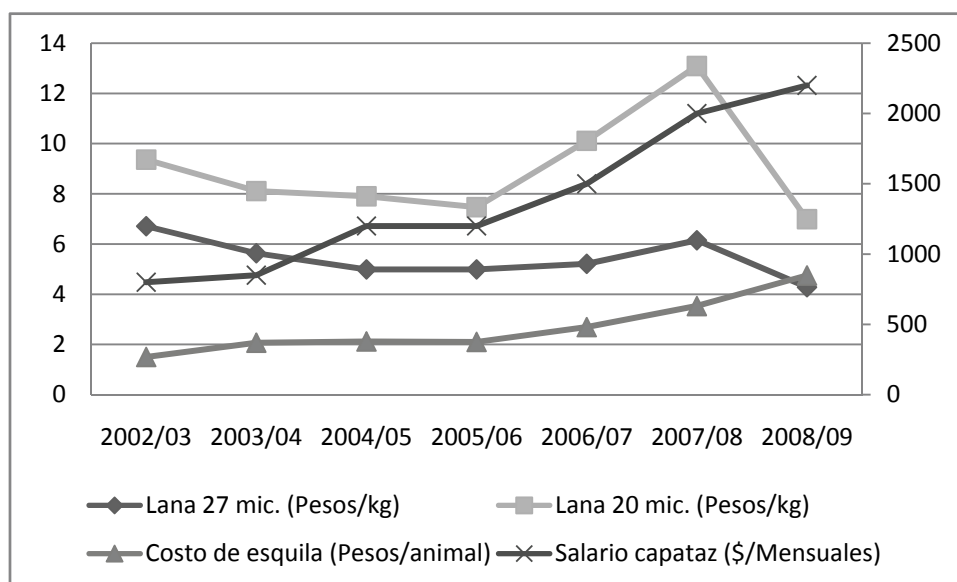
Insumos y producto \ Año	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
Lana 27 mic. (U\$S/kg)	1,98	1,91	1,68	1,61	1,65	1,94	1,23
Tipo de cambio (\$/ 1 U\$S)	3,39	2,95	2,97	3,1	3,16	3,17	3,48
Lana 27 mic. (Pesos/kg)	6,71	5,63	4,99	4,99	5,21	6,15	4,28
Lana 20 mic. (U\$S/kg)	2,76	2,75	2,66	2,41	3,2	4,13	2,01
Lana 20 mic. (Pesos/kg)	9,36	8,11	7,9	7,47	10,11	13,09	6,99
Costo de esquila (Pesos/animal)	1,5	2,07	2,12	2,1	2,69	3,53	4,75
Salario capataz (\$) Mensuales)	800	850	1200	1200	1500	2000	2200

Fuente: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Si se analiza en la Tabla N° 2, la evolución de los costos – tales como el salario del capataz o el costo de la esquila-, se observa un incremento considerable en relación al valor en pesos del producto final, la lana. La relación precio de lana (27 micrones)/ costo de esquila o lana (20 micrones)/costo de esquila en el año 2002 en pesos es 4,4 y 6,2 respectivamente, se ubica en torno a 2,3 y 3,7, entre el 2003 y el

2007 y cae a 0,9 y 1,5 en el 2008. El salario promedio de un capataz equivalía a 119 y 87 kilos de lana de 27 o de 20 micrones respectivamente, en el 2002; a 240 kilos o 160 en el 2005 y a 514 y 314 en el año 2008. La lana, a excepción del periodo 2006/2008, en el que ambas categorías obtienen un incremento de precio, ha experimentado un descenso sostenido en el resto de la serie. Esto marca una fuerte pérdida del poder adquisitivo del productor, dado el incremento de los costos y la reducción del valor de la producción. También se observa una importante inestabilidad en los valores más preponderantes para el productor, la lana 27 mic. (Pesos/Kg.) y lana 20 mic. (Pesos/Kg.) para la zafra 2008/2009 es inferior al comienzo de la serie 2002/2003.

**Figura Nº 4 – Evolución de los precios de insumos y productos (2002/2009)**



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Desde el año 2005 a la fecha, los costos fueron incrementándose año tras año, alimentados por una inflación creciente y deteriorando las posibilidades de incorporación de mano de obra, de realizar inversiones, y de aplicar tecnología en los establecimientos (Williams, 2009).

Andrade (2005) agrega que: "...La situación actual de muchas explotaciones ganaderas en la Provincia de Santa Cruz es grave, no son sostenibles económicamente y muchas de ellas se encuentran asentadas en zonas donde el ecosistema se encuentra acosado por los estragos de la desertificación, cuyos efectos serían los que contribuyeron al estado actual de las explotaciones y los que contribuirían a la retroalimentación negativa del mismo proceso".

El proceso continúa hasta la actualidad, al finalizar la temporada 2008-2009 prácticamente habían desaparecido las mejoras producidas por la devaluación del 2001 y la recuperación de los precios internacionales. En la actualidad puede hablarse de tres factores que concurren a explicar la crisis: una caída del 40% del precio en el mercado internacional de lana, la ausencia de crédito para las explotaciones propiciada por la crisis financiera internacional, y las pérdidas ocasionadas por la prolongada sequía, principalmente en la zona norte de la provincia.

Al analizar la evolución de las cabezas ovinas en la provincia y la tendencia de la producción de lana desde fines del siglo XIX (Tabla N° 3 y Figura N° 5) vemos que el crecimiento es permanente hasta 1937. Ese año marca el punto máximo alcanzado por la actividad y, a partir de ahí, se evidencia un estancamiento que se convierte en un franco retroceso en la década de los 80 y se termina de profundizar para el año 2000.

**Tabla N° 3** – Existencias de ganado ovino en la provincia de Santa Cruz y producción de lana (1895-2000)

Año	Producción de lana (Tns.)	Miles de cabezas
<b>1895</b>	s/d	369
<b>1937</b>	26.264	7.504
<b>1947</b>	21.945	6.272
<b>1960</b>	26.741	7.037
<b>1969</b>	27.784	6.869
<b>1974/75</b>	24.292	6.073
<b>1977/78</b>	27.047	6.290
<b>1988</b>	18.405	4.089
<b>1992</b>	15.039	3.342
<b>2000</b>	s/d	1.978

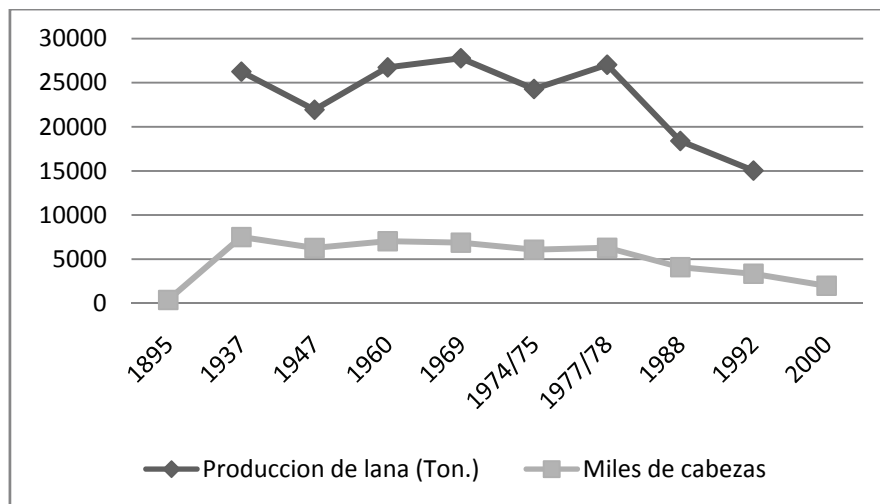
Fuente: Godoy Manríquez (1998) e INDEC. Elaboración propia

La Tabla N° 3 nos muestra la relación directa que existe entre el número de cabezas y la producción de lana en los años 1895/2000. A medida que se observa una disminución en el número de cabezas también se sufre una caída de la producción de lana. Esto indicaría la falta de mejoras en las razas productoras que hubiesen permitido disminuir la cantidad de animales y aumentar la productividad lanar.



En síntesis, los establecimientos ganaderos de la meseta central santacruceña, se ven perjudicados por una suma de factores: la desertificación, las políticas implementadas en los años 90, la caída de los precios de la lana a nivel internacional, la caída en la rentabilidad de la actividad, la erupción del volcán Hudson<sup>7</sup>, un clima adverso (grandes sequías y nevadas), la ausencia de políticas específicas para su desarrollo que contemplen las características de la zona y de sus productores y la falta de incentivos para implementar tecnologías más apropiadas.

**Figura Nº 5** – Evolución de existencias ovinas en la provincia de Santa Cruz y de la producción de lana



Fuente: Elaboración propia con datos de Godoy Manríquez (1998) e INDEC

### 3. Características técnicas de la actividad

La actividad ovina presenta una serie de características técnicas de producción que la diferencian de cualquier otra actividad, ya sea industrial o comercial. Es importante su descripción porque las posibilidades que una asociación entre productores brinda a los que miembros, son en gran medida dependientes de ellas.

Algunas de estas características son:

a) Proceso productivo biológico automático: El proceso productivo en la explotación ovina es un proceso biológico, basado en el empleo de seres vivos que

<sup>7</sup> El Volcán Hudson entró en erupción violentamente entre el 8 y el 15 de agosto de 1991 y permaneció en actividad hasta el 29 de diciembre del mismo año. La explosión fue acompañada por intensas tormentas eléctricas, lluvias torrenciales y un enorme volumen de material volcánico arrojado desde el interior de la tierra hacia la atmósfera. La nube de cenizas que expulsó el volcán se elevó a más de 8.000 metros sobre el cráter y el espesor que se depositara en el valle cercano al volcán osciló entre los 0,45 a 1,20 metros, provocando la mortandad de gran cantidad de animales en la provincia.

tienen un grado de automatismo. Conocer las leyes de los seres vivos ayuda a optimizar los procesos biológicos.

Esta característica distintiva de la producción responde a las leyes de la naturaleza. Independientemente de la intervención del hombre, una oveja se desarrolla, aunque no en forma ordenada y orientada a una mayor productividad como cuando interviene el hombre.

Si se compara esta característica con cualquier actividad industrial o comercial, se observa que en éstas últimas la participación humana no sólo es necesaria sino imprescindible.

b) Ciclo productivo: En general los ciclos de producción son de mediano a largo plazo, coincidiendo con los ciclos biológicos.

c) Suelo como sustrato de la producción: En la actividad ovina la tierra actúa como principio activo y tiene una relación directa con el resultado de la empresa a través de la mayor o menor productividad de la misma; en cambio en una industria o comercio la tierra es solo el lugar físico donde se asienta el local o la fábrica. Al ser la tierra sustrato de producción y dentro de la estructura de costos uno de los factores de mayor incidencia (a través de la inversión y consecuente costo de oportunidad o como valor que se paga por su arrendamiento), todo lo que a ella se refiere debe ser analizado de manera particular.

d) Dependencia con el medio ambiente: Se refiere a dos aspectos: uno de ellos es la dependencia de las características ecológicas (clima, suelo, sanidad, etc.) normales de cada zona, y el otro a las variaciones posibles de estas características normales. El factor climático es un factor determinante de la producción y agrega una condición de riesgo adicional a la actividad.

e) Rendimientos decrecientes: La producción ovina está limitada por la ley de rendimientos decrecientes, por la cual un factor adicional de producto (por ejemplo, el incremento de la carga animal por hectárea), llegado un límite determinado, no incrementa la producción proporcionalmente pudiendo inclusive hacerla declinar en determinados casos.

#### **4. Riesgos de la actividad**

Siguiendo a Báez (2005) los riesgos que transitan los productores en esta actividad pueden subdividirse en riesgo comercial, financiero y económico. El comercial se define como el que surge de la variabilidad de las actividades que encara

la empresa (compra de insumos, producción y venta de productos). El financiero depende de la composición patrimonial de la empresa, más específicamente de la composición de pasivos de la misma. En tanto que el riesgo económico se produce cuando transcurre un determinado período de tiempo entre el momento en que se comprometen los recursos y el que se obtienen los resultados.

Las principales fuentes de riesgo comercial son las siguientes:

a) Riesgo técnico o productivo: surge de la variabilidad en los rendimientos de las actividades agropecuarias, que a su vez están originados en factores no controlables -el clima- o parcialmente controlables -enfermedades o plagas de otro tipo-.

b) Riesgo de mercado: es el que se origina en la variabilidad en los precios de los productos y de los insumos.

c) Riesgo tecnológico: se refiere a los casos en que ciertas inversiones pueden resultar obsoletas por la aparición de nuevas tecnologías.

d) Riesgos legales: se producen por falta de acuerdos explícitos en la contratación de factores ajenos al productor y a su familia, en particular en relación a la mano de obra.

A los riesgos mencionados anteriormente se pueden sumar los siguientes:

e) Riesgo de producción o rendimiento: cuando la actividad agropecuaria se ve afectada por eventos adversos relacionados con el clima (sequías, inundaciones, heladas) o enfermedades sanitarias y fitosanitarias que afectan la producción. En este caso la tecnología se vuelve fundamental: la introducción de técnicas de manejo de los rodeos, praderas, sistemas de alimentación alternativos, fertilización, control de plagas, riego artificial, etc. le ofrecen oportunidad al productor agropecuario de mejorar la productividad de su actividad incluso ante los factores adversos antes mencionados.

Por lo tanto, el rendimiento puede variar por problemas propios de las empresas o por intensificación en el uso de determinados insumos cuyo impacto se refleja según la evolución de las condiciones naturales, lo que hace aleatorio el resultado obtenido por la mayor o menor intensificación.

f) Riesgo por variación de precios: se presenta cuando existe volatilidad tanto en los precios de venta de la producción como en los precios de los insumos y, fundamentalmente, cuando el productor es tomador de precios. Tanto la oferta como la

demanda generan modificaciones en los precios en los distintos momentos del año y en los períodos en que se encuentre la actividad involucrada.

g) Riesgo por factores humanos: causado por conflictos de intereses, los que se expresan en el nivel de atribuciones del administrador, en el nivel de los retiros de los propietarios y en el nivel de riesgo asumido por la empresa. Este tipo de riesgo debe contemplarse, sobre todo cuando en las pequeñas y medianas empresas se asocian y pueden surgir conflictos entre los integrantes. Otro riesgo que se considera y que está presente en todas las actividades, se refiere a la contingencia de eventos tales como la muerte, incapacidad total o parcial del líder de la empresa, entre otros.

h) Riesgo financiero: está estrechamente relacionado con la estructura de financiamiento elegida por el productor. Cambios en la tasa de interés frente a una situación de endeudamiento con terceros, pueden provocar problemas de liquidez para la empresa, condicionando su capacidad de repago de las obligaciones.

i) Riesgo institucional: se presenta por ejemplo cuando se suceden cambios en las políticas y regulaciones gubernamentales, a saber, cambios en la estructura impositiva o en las reglamentaciones respecto al manejo medioambiental de la producción.

## CAPITULO II:

### MARCO TEÓRICO

En este capítulo se explica el asociativismo, la visión de las distintas corrientes de la economía (la visión neoclásica, la neoinstitucional y la visión evolucionista), además se explica la importancia de la racionalidad para lograr acuerdos del tipo asociativos. Se resumen los beneficios de asociarse y los costos que esta acción conlleva. Se considera la importancia del diálogo en este tipo de acuerdos y se describen tres organizaciones ganaderas ovinas internacionales que han logrado tener éxito en base a trabajar en forma asociada.

#### 1. Asociativismo

El trabajar en forma asociada cuenta con una gran tradición en los medios rurales. El surgimiento de las empresas asociativas se facilita gracias a que en las comunidades rurales existen normas sociales, redes e instituciones (es decir, cuentan con “capital social”) que contrarrestan algunos de los problemas que presenta la lucha por generar acciones que benefician a un grupo y no a un individuo.<sup>8</sup>

Las instituciones son las reglas del juego en una sociedad o, más bien, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político económico o social (North, 1990). Las instituciones históricas se modifican cuando existen señales que indican que el status quo debe ser modificado. Pueden ser los mercados los que estimulen la formación de empresas asociativas (por ejemplo para contrarrestar el poder de mercado ejercido por un comprador monopsónico) o los estímulos pueden provenir del gobierno, proporcionando oportunidad o espacio político. También el gobierno puede aportar recursos e incentivos, que en conjunto, busquen como resultado la disminución de los costos de transacción y de los riesgos de emprender acciones colectivas.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> El problema de un comportamiento “*free rider*” se presenta cuando el individuo recibe los beneficios de un “bien público” u obtenido mediante el esfuerzo de un grupo, sin contribuir al pago de los costos que implica la producción de los mismos.

<sup>9</sup> El tema de los costos de transacción y su importancia en las acciones colectivas se trata en la sección 3 de este capítulo.

Según Berdegue (2000), las condiciones para el surgimiento de organizaciones y procesos de acción colectiva son coproducidas por instituciones y organizaciones públicas, sociales y privadas, comprometidas en negociaciones e interacciones. Estas empresas se comprometen en la acción colectiva, lo que tiene como resultado efectos directos en términos de:

- 1) Un aumento de la competitividad de los pequeños campesinos asociados a ellas (es decir, reduciendo los costos de transacción, permitiendo que los pequeños agricultores cooperen para alcanzar economías de escala con el fin de acceder a nuevos mercados de bienes y servicios, diversificando los riesgos, facilitando el acceso a nuevos recursos, entre los cuales los conocimientos técnicos y administrativos son uno de los recursos importantes, creando condiciones para nuevas actividades de valor agregado que permitan a los pequeños agricultores diferenciar sus productos y explorar nuevos mercados, etc.)
- 2) Un bien común, que es la acción colectiva en sí misma, sin el cual los efectos mencionados en el punto anterior no podrían alcanzarse.

También la acción colectiva a través de las empresas asociativas posee otros efectos indirectos, que son aquellos que no están directamente relacionados con el ámbito de actividad de la empresa asociativa. Por ejemplo, la generación de nuevos conocimientos, de nuevas relaciones, nuevas redes, el aumento del poder político de negociación, etc. También las asociaciones en las comunidades rurales pueden proveer una organización que se inserte en el medio y pueda además emprender otras formas de acción colectiva, como por ejemplo para obtener nuevos o mejores recursos de propiedad común (mejores obras viales e infraestructura) y mayor cantidad de bienes públicos (provisión de servicios de salud o educacionales).

El asociativismo es un tema estudiado desde múltiples enfoques, los principales de los cuales han sido descritos en Calá (2005), de la siguiente forma:

a) la visión tradicional, que comprende la teoría neoclásica, la teoría de la organización industrial, la escuela de Chicago y la teoría de juegos;

b) la visión neoinstitucional, que incluye elementos de la teoría de costos de transacción, de la teoría del ambiente institucional y del enfoque del comportamiento administrativo;

c) la visión evolucionista, que plantea el cambio económico como objeto de estudio principal y se focaliza en las propiedades dinámicas de los sistemas económicos, guiados por los procesos de aprendizaje.

### **1.1. La visión tradicional**

El tratamiento que la Teoría Neoclásica realiza sobre el comportamiento de las firmas está centrado en las decisiones que éstas toman con respecto a los precios, las cantidades y la combinación de los factores productivos. Este enfoque supone que el objetivo de las unidades económicas de producción es la maximización de sus beneficios y que los agentes que deciden cuentan con información perfecta, tienen racionalidad ilimitada y no enfrentan costos de información, coordinación y control. Estos supuestos, en conjunto, garantizan que las firmas, independientemente de su tamaño y localización, combinan eficientemente los factores y producen la cantidad que maximiza sus beneficios. Desde esta óptica, los vínculos entre agentes económicos se justifican para obtener poder de mercado -con el incremento consiguiente en sus beneficios- y para lograr economías de escala disminuyendo los costos medios de producción.

### **1.2. La visión neoinstitucional**

La Nueva Economía Institucional difiere en muchos aspectos de las ideas presentadas por la teoría neoclásica. En primer lugar, considera que el equilibrio general es excepcional -no existen en la realidad óptimos paretianos, sino que se elige al segundo mejor-, que los desajustes entre oferta y demanda son constantes y que no existen precios de equilibrio. Sostiene que los mercados no son competitivos y que lo que la teoría neoclásica considera "fallas de mercado" es la situación normal de funcionamiento de los mercados en el mundo real. Las situaciones con poder de mercado, externalidades, bienes públicos, riesgo moral, selección adversa e información incompleta, asimétrica y costosa constituyen la regla más que la excepción. Finalmente, afirma que los derechos de propiedad no se encuentran secularmente definidos y que existen costos de transacción que multiplican los esfuerzos de coordinación entre las partes para obtener información que el mercado no provee (Ayala Espino, 2002).

### 1.3. La visión evolucionista

La Teoría evolucionista plantea, como objeto de estudio central, el cambio económico y se focaliza en las propiedades dinámicas de los sistemas económicos guiados por procesos de aprendizaje.

Consta de tres principios centrales: a) un conjunto de microfundamentos basados en agentes con racionalidad limitada; b) un supuesto general de que las interacciones ocurren fuera del equilibrio y c) la noción de que los mercados y otras instituciones actúan como mecanismos de selección entre agentes y tecnologías heterogéneas (López, 1996).

En contraposición a la teoría neoclásica, sostiene que los agentes son heterogéneos y que las diferencias discrecionales son importantes (Nelson, 1991). Ellos se caracterizan por poseer competencias diversas, creencias y expectativas diferentes, así como distintos grados de acceso y capacidad de procesamiento de la información. Es improbable además que los agentes empleen procedimientos de maximización, debido a que esos procedimientos no resultan eficientes en contextos caracterizados por excesiva complejidad y gran incertidumbre.

El evolucionismo busca identificar los siguientes elementos en los sistemas bajo estudio (Nelson y Winter, 1982):

- 1) Elementos de permanencia o herencia -o mecanismos de transmisión- (análogos a los genes en biología): son las rutinas -patrones de conductas regulares y predecibles- aplicadas por los agentes económicos y que fundan sus comportamientos. Las rutinas implican un proceso de "*remembering by doing*" no sólo de conocimientos sino también de actividades. Sin embargo, la coherencia que éstas otorgan se paga con cierta rigidez y dificultad de adaptación a nuevos contextos.
- 2) Un principio de variación o mutación: son los comportamientos de búsqueda, que están en la base de las innovaciones. Estos comportamientos altamente riesgosos y con resultados no previsibles, son provocados por las situaciones de amenaza que enfrenta el individuo o la firma y aseguran la transformación del sistema.
- 3) Un mecanismo de selección que actúa sobre genes y mutaciones: que constituye el ambiente donde se desenvuelven los agentes. Los agentes con rutinas superiores se desempeñarán, en el mismo ambiente selectivo, mejor que otros



#### **1.4. La racionalidad que guía la acción colectiva**

Además de las explicaciones que proveen las tres grandes corrientes antes mencionadas, Hernández, Oyanedel y Pérez (2003) opinan que el asociativismo, más que hacer referencia a la forma o al tipo de organización, debe referirse al fondo que caracteriza a las organizaciones, es decir al contenido o racionalidad que guía la acción que realizan los individuos dentro de ellas.

Se debe notar que al hacer foco sobre el sentido de la acción social llevada a cabo por los individuos se hace referencia a que es posible desarrollar esta propiedad sin necesariamente consolidarla en organizaciones constituidas jurídicamente.

Para Berdegue (2000) el diálogo es más fluido cuando el empresario se transforma en lo que él denomina empresarios políticos. El autor cree que la empresa moderna se basa de manera creciente en un conjunto de principios, habilidades y competencias que surgen de la literatura sobre instituciones locales y acción colectiva. Son los “nuevos paradigmas de la administración moderna” e incluyen el aprendizaje organizacional, las estructuras orgánicas, el liderazgo, el manejo de las comunicaciones, de las personas y del conocimiento.

Las instituciones públicas que aprenden, las empresas que aprenden y las instituciones locales que aprenden, serán más exitosas que aquellas que no lo hacen. Pero para el autor el aprendizaje no explica la cooperación o qué factores se asocian con la elección individual de cooperar o desertar.

El status quo es desafiado cuando una comunidad concuerda y acepta actuar basándose en la afirmación que plantea que el estado actual de los hechos es ineficiente y/o injusto.

Semejante desafío implica invariablemente cuestionar la presente distribución de derechos y obligaciones, de costos y beneficios, una alteración de poder y autoridad. De aquí que un desafío al status quo es un acto de liderazgo político. El desafío al status quo es estimulado por cambios en ideología, conocimiento, poder y recursos. (White y Runge, en Berdegue, 2000)

El empresario político es el encargado de desafiar al status quo. Empresarios políticos de esta clase generalmente juegan su papel facilitando un diálogo social sobre la naturaleza del problema y de las diversas opciones de solución; proporcionando una base ideológica, moral y de conocimiento para el desafío al status quo; estableciendo estándares de desempeño; y compensando total o parcialmente

los costos de transacción de la cooperación y coordinación. (White y Runge, en Berdegú, 2000).

El asociativismo por ende consiste en conformar un grupo fundamentado en fortalecer y promover el desarrollo de una actividad específica a partir de las potencialidades existentes y productos de calidad, que apoyado en forma técnico-institucional, logrará un efecto derrame hacia las demás zonas en forma directa e indirecta.

Lo que constituye lo verdaderamente “asociativo” serían las acciones (y el sentido mencionado asociado a ellas) y no las organizaciones (y su correlato jurídico u organizacional), es decir, el fondo y no la forma. Si se comprende que las instituciones del capitalismo tienen como propósito principal el de economizar los costos de transacción (Williamson, 1985), se logra entender que lo verdaderamente “asociativo” son las acciones y no lo elemental lo organizativo, si bien lo organizativo comprende la estructura y la base para el normal funcionamiento de cualquier organización.

## **2. Los beneficios de asociarse**

La literatura es amplia y conlleva a diferentes resultados e ideas, aunque es posible realizar un breve resumen de los beneficios del asociativismo cuyas características más importantes son:

- Economías de escala: posibilidad de alcanzar un mayor volumen de producción con reducción de costos medios y, por consiguiente, mayores beneficios.
- Especialización productiva
- Pool de ventas: penetración conjunta para la comercialización de las mercaderías, ingresando a otros mercados que demandan grandes volúmenes y calidad. Además se prorratan los costos del transporte, el alquiler de stands, la impresión de folletería y también pueden efectuarse acuerdos entre los socios para evitar la competencia desleal.
- Acceso a la tecnología que en forma individual se dificulta: existe equipamiento que se utiliza poco tiempo en promedio por día, y que no se amortiza rápidamente de forma que resulta muy costosa su adquisición en forma individual. Puede crearse un Centro de Servicios que cuente con maquinarias modernas cuyo uso pueda ser compartido por los asociados.

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

- Pool de compras: mediante compras conjuntas de mayor volumen se puede negociar una reducción en los precios pagados por la materia prima y otros insumos, como también la posibilidad de comprar insumos de mayor calidad.
- Acceso a capacitación: en temas de interés común.
- Acceso a negocios: que en forma individual son imposibles de lograr.
- Promoción: mayor eficacia con costos compartidos (catálogos, sello con identificación de origen páginas web, etc.).

### **3. Los costos de transacción**

Ronald Coase fue el primero en plantear cuestiones fundamentales tales como: Si los mercados se comportan eficientemente: ¿Por qué existen empresas? ¿Cuál es su función económica? ¿Qué es lo que determina qué transacciones serán intercambiadas por el mercado y cuáles dentro de una organización formal?

Así este autor es de los primeros investigadores que se preocuparon en resaltar la existencia de otros costos aparte de los de producción: Los costos de transacción. Al mismo tiempo puso al descubierto temas que hasta entonces no habían sido estudiados como: “las asimetrías de la información, la incertidumbre, la contratación incompleta, las dependencias bilaterales, los límites de intervención autoritaria de terceros, que se originan en los costos de transacción y resultan muy relevantes para el estudio de la organización económica” (Williamson, 1991)

Llevar a cabo transacciones supone costos de transacción, y éstos dependen a su vez de la naturaleza de la transacción y de la forma como ella se organice. Además, como sugiere el principio de eficiencia, la tendencia es adoptar el modo organizativo que más economice estos costos de transacción. Así, las transacciones tienden a realizarse a través del mercado cuando hacerlo de este modo es más eficiente y son llevadas al interior de la empresa, cuando de esa forma se minimiza el costo de su realización (Milgrom y Roberts, 1993).

Para Williamson (1985) no se puede lograr una evaluación acertada de las instituciones económicas si se niega la importancia fundamental de economizar costos de transacción.

Coase (1994) considera que “para llevar a cabo una transacción de mercado se hace necesario descubrir con quien se quiere hacer un trato, informar a las personas correspondientes que se intenta llegar a un arreglo y los términos del mismo, concretar negociaciones para alcanzar un acuerdo satisfactorio, redactar un contrato, realizar inspecciones para comprobar que se cumplen las condiciones estipuladas, etc.”.

La existencia de los costos de transacción lleva a que quienes desean comerciar instrumenten prácticas que conduzcan a la reducción de aquellos, siempre que las pérdidas que se produzcan al aplicar esas prácticas sean menores que los costos de transacción que se ahorran. Es así que las empresas surgirán para organizar lo que de otra manera serían transacciones mercantiles, en los casos que sus costos resultaran menores que los costos por realizar dichas transacciones a través del mercado.

Milgrom y Roberts (1993) resumen la idea de Coase al intentar definir al costo de transacción como “...los costos de hacer funcionar el sistema: Los costos de coordinación y motivación”. Arrow (1969) los define como “los costos de la administración del sistema económico”, que deben distinguirse de los de producción (categoría de costos que ha sido estudiada principalmente por la Economía neoclásica).

Los costos de producción son aquellos que tienen relación directa con la transformación física de un bien o producto; en cambio los costos de transacción son aquellos que se relacionan con la negociación, planeación y/o realización de proyectos, así como con la toma de decisiones. (Méndez Ramírez, 2005)

Se puede señalar que los costos asociados a distintas transacciones se encuentran presentes en:

- La búsqueda de información sobre precios, calidad, disponibilidad de insumos, así como las características de los mercados potenciales: preferencias de los consumidores, tamaño de la demanda, características de los compradores, entre otras.
- Las negociaciones entre compradores y vendedores para fijar precios y cantidades.
- La protección de los derechos de propiedad de ataques de terceros.

El primer punto referido a la información es un elemento clave en los costos de transacción. Para Ayala Espino (1999), los problemas de información en cualquier modalidad sea información incompleta, información asimétrica, aversión al riesgo,

daño moral y selección adversa; favorecen el surgimiento de conductas oportunistas entre los agentes, lo que genera una distribución desigual de las ganancias, es decir, una parte se beneficia a costa de la otra. Esto genera que la parte perjudicada se vea obligada a tomar medidas para reducir esta pérdida de beneficios, incurriendo en actividades que incrementan los costos de transacción, ya sea mayor vigilancia y fiscalización del contrato, mayores recursos para defender derechos de propiedad, mayores costos de negociación colectiva, etc.

La Economía neoclásica se enfoca solamente en el estudio de los costos de producción (Méndez Ramírez, 2005), mientras que la teoría del costo de transacción pone el énfasis en todos aquellos costos tangibles e intangibles como el tiempo, el esfuerzo, la búsqueda de información, que siempre se hacen presentes en la celebración de transacciones y en la elaboración de contratos. Dichos costos contribuyen a incrementar o reducir los costos de los diferentes agentes intervinientes.

#### **4. El contrato**

North (1990) argumenta que los contratos surgen porque a los actores intervinientes les interesa fijar derechos que minimicen los costos de transacción del intercambio. Minimizan los costos de transacción para maximizar los beneficios que obtienen de la propiedad. La contratación es un asunto de incentivos, de tal manera que las personas que tienen más posibilidades de maximizar los beneficios provenientes de un derecho de propiedad, también tendrán incentivos para contratar.

La definición de contrato aportada por el Diccionario de la Real Academia Española es: 1. "Pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas". 2. "Documento que recoge las condiciones de este convenio."

Sin intención de profundizar en las distintas definiciones de los contratos, Floresgomez (1999) define a estos como "acuerdos de voluntades para crear o transferir derechos y obligaciones y para que pueda llevarse a cabo se requiere el consentimiento y un objeto que pueda ser materia del contrato".

Entendiendo como consentimiento "el acuerdo de dos o más voluntades para producir o transferir derechos y obligaciones". El consentimiento puede ser expreso o tácito. "Es expreso cuando se manifiesta verbalmente, por escrito o por signos inequívocos. El tácito resulta de hechos o actos que lo presupongan o que autoricen a

presumirlo, excepto en los casos en que por ley o convenio la voluntad deba manifestarse expresamente.” (Floresgomez 1999, pp.313).

A los contratos se los puede subdividir en dos grandes grupos: los contratos formales y los contratos informales.

- Un contrato es formal cuando se hace uso de la ley, es decir cuando los acuerdos se encuentran respaldados por una estructura legal representada por las diversas instituciones del Estado.
- Un contrato es informal cuando los contratantes realizan negociaciones que están reguladas por normas, costumbres y tradiciones que norman la vida social de alguna comunidad. Este tipo de contratos también suele denominarse como contrato consensual. Es el que queda perfeccionado por el sólo consentimiento, es decir, sólo es necesario para que se constituya, la declaración de voluntad de las partes. En este tipo de contratos informales es muy frecuente que a la hora de llevar a cabo alguna transacción, entre dos o más agentes, se acepten los acuerdos teniendo solamente la palabra como garantía de cumplir. (Menéndez Ramírez, 2005)

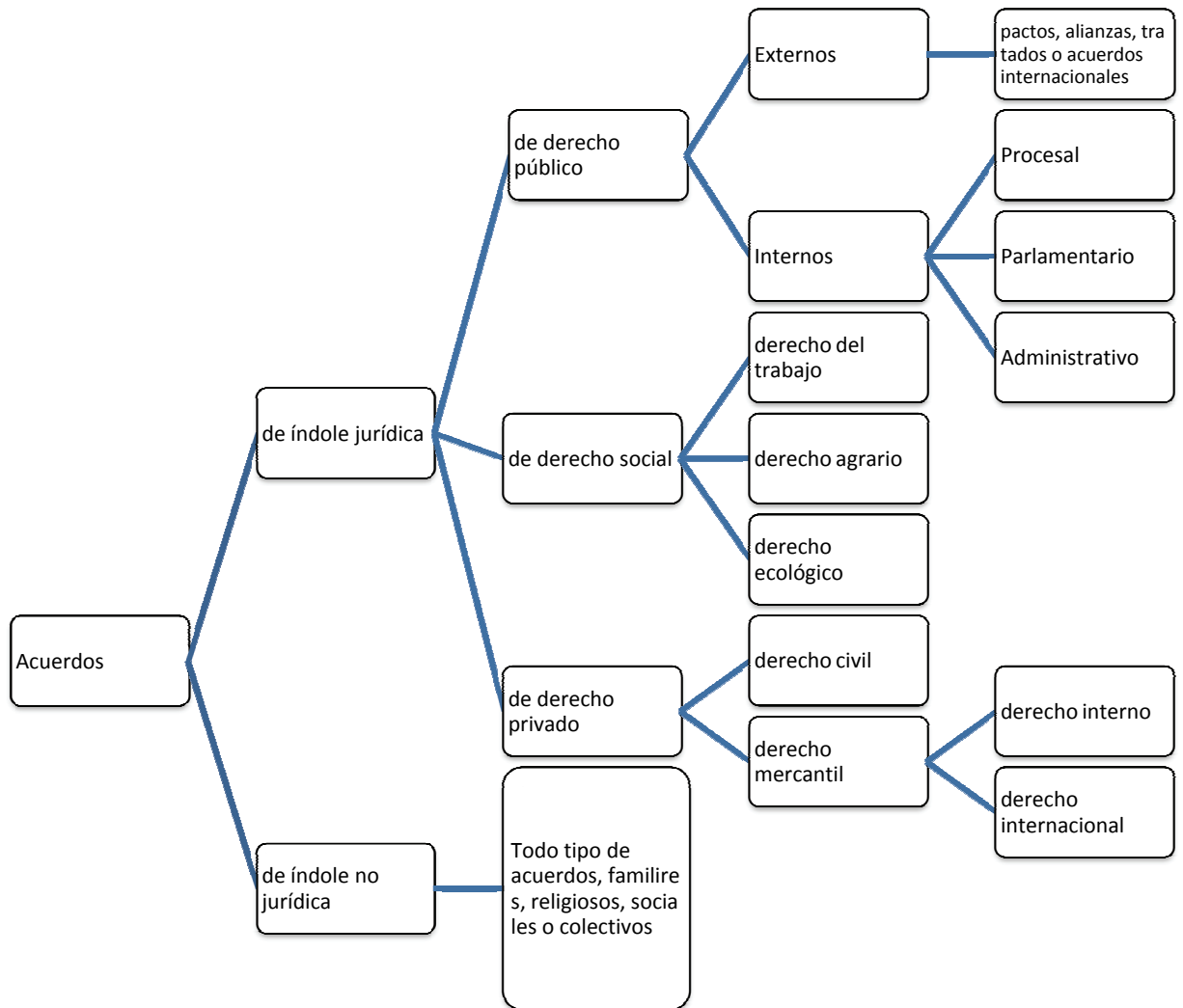
Simental Franco (2008) realiza una investigación en donde intenta marcar la diferencia entre acuerdo (o contrato informal) y contrato, en la cual concluye que el acuerdo es un género que trasciende el ámbito jurídico, el contrato y el convenio tienen una relación de proximidad conceptual, hasta cerca de la sinonimia, pero no tienen una relación de género-especie. El acuerdo se engloba en un estrato superior que incluye por debajo al contrato.

Al observar la Figura N° 6 se logra entender la posición del acuerdo en relación con el contrato.

El contrato o acuerdo “es una institución relevante que puede promover o bloquear la cooperación en el intercambio, se trata de una institución sustantiva a través de la cual se especifican qué tipo de derechos de propiedad pueden ser transferidos y en qué términos”. (Ayala, 1999, pp.246). Montaigne (1994) entiende que hasta en relaciones como la amistad se establece un acuerdo de voluntades y se presentan una serie de vínculos contractuales sin un sustento legal.

Por lo tanto los contratos “son construcciones humanas, en buena medida imaginarias, extendidas como una imbricada red de contratos que se ramifican por toda la economía y la sociedad” (Ayala 1999, pp.256).

**Figura N° 6-** Tipología de contratos



Fuente: Simental Franco. Revista de derecho privado (2008, pp.110)

## 5. La importancia del diálogo en el asociativismo

Por medio del diálogo y la conversación es posible alcanzar acuerdos entre las personas. Por medio del reconocimiento producido a través del diálogo se incorporan al horizonte de sentido (lo que nos hace sentido como sujetos-actores) las concepciones del mundo de nuestro interlocutor.

Un problema se plantea cuando este diálogo está mediado por lenguaje codificado, es decir cuando la conversación no permite reciprocidad en la presentación de pretensiones de validez. Esto es característico en las sociedades modernas, particularmente con el avance de los medios de comunicación de masas.

El lenguaje cumple el rol de ser articulador de la vida social, permitiendo la organización y la acción legítima (es decir reconocida como válida por todos los participantes). No obstante, existe la posibilidad de que el lenguaje sea utilizado como un medio para conseguir determinados objetivos (como el cumplimiento de metas de gestión en el caso de la implementación de políticas públicas). En este marco, el diálogo puede cumplir su rol de construir horizontes de sentido entre los actores (y de esta forma contribuir al desarrollo por medio de la participación ciudadana).

Esto es debido a que el proceso de comunicación mediado por el lenguaje posee una doble dimensión, la primera relativa a su contenido proposicional (lo que se quiere decir) y la segunda respecto a su fuerza ilocucionaria (el cómo se dicen las cosas). Es posible expresar que una conversación siempre está referida a un otro concreto con el cual se habla y a quien se quiere expresar un mensaje determinado. Este carácter de relación concreta permite la posibilidad de que el carácter ilocucionario de un determinado hablante permita la seducción o convencimiento de la contraparte sin llegar a discutir el contenido proposicional del mensaje, en este caso estamos hablando del efecto perlocucionario del lenguaje, que tiene relación con hacer primar la forma por sobre el contenido, es decir, se torna más importante el cómo se dicen las cosas con el objeto de convencer a la contraparte más que el contenido del mensaje, para lograr el consentimiento respecto a una actividad determinada. En este caso ya no estamos hablando de comunicación sino meramente de la emisión de un mensaje por medio de una acción estratégica. Es particularmente importante hacer notar que otros medios de comunicación codificados son el poder y el dinero, que en este marco se asocian a las acciones desarrolladas en otras esferas de la vida social (principalmente por medio de la racionalidad instrumental). (Dávila R. y Hernández L. 2005)

Cuando el mensaje no es claro, genera dudas para todos los receptores. “Cuando las órdenes se dan de manera clara, sencilla y consecuente a las tropas, éstas las aceptan. Cuando las órdenes son confusas, contradictorias y cambiantes las tropas no las aceptan o no las entienden” (Sun Tzu, 500 AC, pp.28)

La importancia de un diálogo claro dentro de un sistema organizativo contractualmente débil como es el asociativismo es crucial. La participación voluntaria de los integrantes lleva a la posibilidad de abandono del proyecto si éstos no reciben las ideas con la claridad necesaria. Si bien, como se dijo anteriormente, por medio del diálogo y la conversación es posible alcanzar acuerdos entre las personas, también es posible llegar a desacuerdos y a barreras infranqueables. Dependerá si o si de la



situación de los participantes y del compromiso de ellos para continuar con el objetivo en común.

## **6. Las externalidades y el asociativismo**

Cuando los mercados no funcionan de manera eficiente, pueden producirse externalidades, las que suponen la existencia de efectos externos a los sujetos que realizan las acciones pero que sin embargo, imponen a otros involuntariamente costes o beneficios. Cuando las transacciones se realizan en mercados eficientes, existe un intercambio voluntario de bienes o servicios por dinero. Pero cuando las transacciones se generan fuera de los mercados o en mercados que funcionan de forma no eficiente, las acciones realizadas en ese contexto pueden beneficiar o perjudicar a individuos ajenos a las transacciones económicas.

Existen externalidades cuando las empresas o los individuos imponen costos o beneficios a otros fuera del mercado. La regulación del Estado tiene por objeto controlar algunas externalidades, como la contaminación del aire y del agua, los daños causados por la minería, la desertificación de los suelos por el sobre pastoreo, entre otros.

La definición de Samuelson (1999) de externalidad comprende a las actividades que afectan a otros –ya sea mejorando o empeorando su situación-, sin que éstos paguen por la mejora o sean compensados por la peor situación. Existen externalidades cuando los costes o los beneficios que se determinan en forma privada no son iguales a los costes o beneficios definidos para el conjunto de la sociedad.

La acción cooperativa de los individuos supone externalidades para todos aquellos que reciben los beneficios promovidos por quienes ejecutan la acción para el conjunto, y sin embargo no realizan la parte proporcional de los esfuerzos para obtener los resultados percibidos. De esta forma si todos los asociados no actúan en forma proporcional, existe menos estímulo para promover acciones cooperativas. De acuerdo a Berdegué (2000) las condiciones identificadas por la literatura y que favorecen el comportamiento cooperativo son:

- Bajos costos de cooperación, seguimiento y control de los “free riders”
- Repetición de situaciones en una dinámica de juegos tipo Dilema del Prisionero, en las que los actores se enfrentan a la misma decisión en forma repetida acerca de cooperar o no. tiende a conducir a estrategias que son más propicias para la cooperación.

- Comunicaciones previas para inducir comportamientos cooperativos.
- Implementación de amenazas o compromisos creíbles sobre acciones de represalia para los miembros de conducta no cooperativa.
- Establecimiento de negociaciones y comunicaciones que desarrollen confianza y den seguridad sobre el comportamiento probable de los otros.
- Elaboración de sistemas adecuados de incentivos selectivos o de normas sociales adecuadas para facilitar el comportamiento cooperativo.

Un factor importante, identificado por muchos autores como estimulante de la decisión individual de cooperar, corresponde a la percepción de que existirá un comportamiento recíproco por parte de los demás. En el status quo generalmente se encuentran componentes privados y componentes públicos. Los componentes públicos pueden ser tales en el sentido de "bienes públicos" o "males públicos" o en el sentido de que las acciones privadas tienen externalidades que afectan a otros. Las acciones privadas de cada persona se ven, por lo tanto, afectadas por elecciones hechas por otros, así como por la inseguridad respecto de los impactos finales de las acciones de uno mismo y el comportamiento esperado de otros. Por este motivo, "los individuos no pueden definir de manera óptima su propia recompensa respecto de su esfuerzo sin considerar el comportamiento esperado de los demás". Las decisiones óptimas para todos, por lo tanto, suponen coordinar las decisiones con los demás y controlar las externalidades. (Berdegué 2000)

## **7. Racionalidad limitada**

Todos los conceptos, metodologías e hipótesis utilizados en la Economía, están basados en la premisa de que el decisor es un ser completamente racional. Según este concepto, el decisor es un individuo con capacidades ilimitadas de información y capacidad computacional, con comportamiento totalmente estratégico y optimizador de utilidades a la hora de tomar una decisión.

Si bien, este concepto ha sido considerado válido para la mayoría de los economistas y las bases de la Economía moderna se soportan en él, algunos investigadores discuten la incapacidad de la teoría clásica de la racionalidad para describir satisfactoriamente el comportamiento humano en una situación real de decisión.

La idea fue propuesta inicialmente por Herbert A. Simon (1957), lo que dio origen a la teoría de decisión que él denominó “racionalidad limitada”. Este es el término que describe el proceso de decisión de un individuo considerando que posee limitaciones cognoscitivas tanto de conocimiento como de capacidad computacional.

Según Simon (1957), “las personas no somos conscientes y deliberadamente irracionales, aunque algunas veces si lo seamos, pero no poseemos ni los conocimientos ni el poder de cálculo que permita alcanzar un nivel muy alto de adaptación óptima”, (en Williamson (1985) pp.55) por lo tanto, no existe la “perfecta racionalidad” implicada en la teoría económica clásica. Ante esa imposibilidad, su propuesta es encontrar soluciones satisfactorias, más que óptimas.

La teoría clásica de la decisión racional, asume que la racionalidad del ser humano es “perfecta”. Para Simon (1957) el supuesto de la perfecta racionalidad del empresario (información completa y veraz, capacidad tecnológica suficiente y fines perfectamente definidos), asumido por la teoría económica clásica tropieza con tres dificultades fundamentales (Tuñón, 1978).

- El hecho de que las situaciones con las que se enfrenta empíricamente el *homo economicus* no son precisamente de «competencia perfecta», puesto que no sólo los empresarios son “racionales”, sino también los demás participantes (empleados, consumidores, proveedores, etc.), individual o colectivamente considerados.
- El hecho de que la ignorancia sobre el futuro en situaciones de incertidumbre prohíbe toda predicción exacta, imposibilitando, por añadidura, una definición precisa de los objetivos o fines a conseguir.
- El hecho de que la propia limitación de las capacidades perceptivas y computacionales, que impiden a todos los agentes económicos enfrentar objetivamente los complejos problemas con que debe contender.

La teoría de la racionalidad limitada, ve el proceso de decisión desde un punto de vista diferente a la Economía clásica. En el proceso de toma de decisiones, incluso en problemas relativamente simples, no se puede obtener un máximo ya que es imposible verificar todas las posibles alternativas.

Las personas difieren tanto en oportunidades disponibles como en deseos (influenciados por factores de su entorno). Cuando un individuo debe decidir, influyen en él, tanto los deseos que posee como las oportunidades que él cree poseer. No es seguro que esas creencias sean correctas: es posible que el individuo no sea

consciente de algunas oportunidades que en realidad le son viables o, puede creer que le son propicias ciertas oportunidades que en realidad no lo son, por lo tanto no puede garantizarse que elegirá la mejor alternativa. (Elster, 1990).

Según esto, la racionalidad es limitada desde dos direcciones: desde el entorno del decisor, ya que no tiene acceso a la información perfecta, ni a la certidumbre e influyen en él factores exógenos como la cultura, las organizaciones en las que está inmerso etc., y desde el proceso mental del decisor pues este no tiene ni la estructura perfecta de preferencias, ni la capacidad completa de cálculo, y le afectan factores como la experiencia, la memoria, la percepción, las creencias y la sensibilidad personal. La Teoría de la racionalidad limitada, no asume al decisor como un ser no racional, sino un ser que trata de ser racional con lo que tiene. El decisor no busca decisiones óptimas si no salidas viables

Según Simon (1957), el individuo es fundamentalmente un ser adaptativo a su entorno. El individuo sólo recoge parte de la información del entorno y tiene que desechar parte de la que le es dada por su complejidad; utiliza representaciones mentales, que tienen que ser soportados en una memoria de trabajo que tiene una capacidad no infinita.

Son muchos los modelos desarrollados que intentan captar la racionalidad limitada. Algunos investigadores son Aumann (1997), Selten (1997), Harsanyi (2007) o Rubinstein (1986), entre otros. Sin embargo, todavía no existe una teoría unificada de la racionalidad limitada. La racionalidad limitada no se ha convertido en una verdadera teoría de la decisión, sino únicamente una etiqueta que comparten todas aquellas modelizaciones del comportamiento individual, que relajan o eliminan algunos postulados de la teoría de la decisión racional ortodoxa.

Si bien la modelización de la Economía basada en la racionalidad limitada no ha llegado a ser óptima para ser considerada como una teoría y a su vez un paradigma nuevo dentro de la Economía, logra plantear las incertidumbres necesarias respecto a la toma de decisiones de los empresarios dentro de la teoría clásica.

## **8. Antecedentes internacionales de asociativismo ganadero**

La cooperación es una respuesta natural del hombre para equilibrar fuerzas y ha existido en forma natural desde comienzos de la humanidad (Granjales y Martínez Hoyes, 2004). En la actualidad existen ejemplos asociativos que van desde uniones de pequeños productores con el simple objetivo de posicionar su marca como

producto local, pasando por cooperativas con objetivos más grandes y sistemas organizacionales más complejos, hasta llegar a organizaciones cooperativas muy complejas con aportes de capital y sistemas de acciones con el objetivo superior de cotizar en bolsa. Si bien todos estos grupos se organizan en forma diferente y el poder de los participantes difiere en cada organización, se observa que los productores trabajan para el logro de objetivos similares:

- a) Buscar escala y precio en la compra de insumos básicos
- b) Buscar escala y precio en la esquila y acopio de la lana
- c) Buscar escala y precio en la venta de lo producido
- d) Gestionar créditos
- e) Mejorar la capacidad de negociación en la comercialización
- f) Posicionar una raza animal
- g) Mejorar el intercambio de ideas y experiencias
- h) Mejoramiento genético

El esfuerzo conjunto de los partícipes en la asociatividad puede plasmarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías o para la comercialización de sus productos.

La búsqueda de objetivos comunes por medio de acciones asociativas no se resume sólo a los países denominados subdesarrollados, si no que abarca todo el abanico de países existentes que sean productores de hacienda ovina. Ejemplo de esto son los grupos cooperativos existentes en países como Estados Unidos, la Comunidad Económica Europea y los principales productores mundiales de ovinos como Australia y Nueva Zelanda. La *Australian Corriedale Association* (<http://www.corriedale.org.au/>) es un ejemplo de la búsqueda de objetivos comunes por medio de acciones asociativas, cuyo principal objetivo es buscar posicionar la raza corriedale en los mercados mundiales a través de mejoras genéticas, que resaltan los beneficios de esta raza multipropósito. Ésta una organización histórica de Australia que data de 1914, en la que los participantes de todo el país encuentran información sobre mejoras genéticas, posicionamiento de mercados, competencias de corriedale, carneros de competencias, ayuda técnica del Estado y accesos a créditos. Con la ayuda del Estado han logrado insertar la raza en otros países productores y consumidores de ovinos, aumentando así las ventas de todos los miembros de la asociación.

Otro estilo de organización es el planteado por la *Rhode Island Sheep Cooperative* (<http://www.risheep.org>) de Estados Unidos, donde sus miembros participantes son productores con menos nivel de producción que los productores de la *Australian Corriedale Association*, y con un sistema de organización más familiar. Pero el hecho de que sean pequeños productores no significa que no cuenten con una organización tradicional: cuenta con un directorio ejecutivo, integrado por el presidente, el vicepresidente, un secretario de correspondencia, un secretario de actas, un tesorero y un tesorero adjunto; y con coordinadores en las distintas secciones, como el coordinador de la juventud, el coordinador de la producción de frazadas y el consejo agronómico.

Por la crisis que existió en la industria textil de Nueva Inglaterra y los bajos precios de la lana, los productores locales se encontraron con problemas económicos y dificultades en sus ventas. Esto los llevó a solicitarle ayuda a la *Rhode Island Resource Conservation and Development Area Council, Inc*<sup>10</sup>. El resultado de esta unión es la *Rhode Island Sheep Cooperative*, una cooperativa diseñada para vincular productores ovinos con otros, para promover y fomentar la cría de ovejas, de aliar intereses para mejorar la calidad lanar y el patrocinio, alentando exposiciones y espectáculos relacionados con la industria ovina. Lo importante de esta cooperativa es que no se cierran solo para los productores de Rhode Island, si no que dejan abierta la inscripción a todos los productores que deseen participar en ella. La cooperativa trabaja con los programas estatales y federales y con el aporte de patrocinadores para la organización de eventos. Si bien tienen fines en común, mantienen un objetivo a largo plazo industrial. Existe el esfuerzo por parte de los miembros de la cooperativa para lograr una producción de mantas que sea hecha con el 100% de lana producida por la *Rhode Island Sheep Cooperative*, una alternativa válida para lograr una independencia de las cadenas de comercialización.

Otro sistema de cooperación exitoso es el planteado por la *Woolpartners Cooperative* (<http://www.woolpartnerscooperative.com>) de Nueva Zelanda. Esta asociación busca unir a los productores con los fabricantes de productos lanares. Es una cooperativa de venta de lana, en donde los productores la ofrecen y luego, con el poder que ofrece una mayor producción, intentan mejorar el nivel de precios obtenidos de los compradores. El objetivo primordial es lograr posicionar la producción de lanas de Nueva Zelanda a nivel internacional y adaptarse en conjunto a los requerimientos que el mercado internación busca. Para esto comprometen a los integrantes a

---

<sup>10</sup> Una organización tendiente a aprovechar al máximo los recursos naturales y humanos del estado de Rhode Island

implementar nuevos sistemas productivos y a estar más comprometidos en temas como el cuidado ambiental, donde se busca asegurar las condiciones del suelo y su fertilidad, la calidad del agua, la diversidad biológica, el manejo de plagas y la gestión de residuos. También buscan comprometerlos en temas relacionados a la sanidad y al bienestar animal. Estos son claros intentos para posicionar la producción de los participantes por encima de los productores que no desean ser parte de la organización. Si bien este tipo de organización exige a los productores ciertos estándares de producción, no intenta realizar algún tipo de asociativismo a nivel producción (a diferencia de la *Rhode Island Sheep Co.*). El esfuerzo se centra en el poder de vendedor a través de un nivel superior de comercialización.

Al realizar una mirada sobre estos distintos estilos de organización, lo que se observa siempre es un fuerte apoyo de organizaciones, ya sea desde el ámbito privado o del estatal. Los intentos cooperativos extranjeros siempre están apoyados por organizaciones universitarias o por empresas privadas que apuestan al incremento del nivel de producción. Cuando se observa algún tipo de asociación ovina en Argentina, no se encuentra el apoyo de empresas privadas y sólo en algunos casos aparece el apoyo estatal a través de organismos como el INTA. Lo que se observa a simple vista es una diferencia estructural entre los países mencionados, con el apoyo al asociativismo a nivel estatal por medio de programas o por universidades, con lo que sucede en el país. Para citar un ejemplo, a *Rhode Island Sheep Cooperative* la apoyan estas organizaciones:

- *RIDEM Division of Agriculture*
- *USDA-NRCS*
- *USDA-Rural Development*
- *University of Rhode Island-Department of Textiles & Fashion Merchandising*
- *Connecticut Sheep Breeders Association*
- *RI Rural Development Council*

## **CAPITULO III:**

### **METODOLOGIA**

En este capítulo se describen las fuentes de información utilizadas y se resumen algunas características de las encuestas realizadas a informantes calificados y el tipo de preguntas formuladas para trabajar en la contrastación de la hipótesis planteada. Se utilizaron fuentes primarias -entrevistas a informantes calificados- así como otros datos existentes de fuentes secundarias, a saber Instituto de Estadísticas y Censos (INDEC), Secretaria de agricultura ganadería y pesca dependiente del Ministerio de economía (SAGyP) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

#### **1. Instrumentos de recolección de datos**

Las entrevistas realizadas son del tipo semi-estructuradas con un cuestionario guía. De acuerdo al número de establecimientos incluidos en esta investigación, se entrevistó a los cinco productores seleccionados. Las cinco entrevistas fueron realizadas en los establecimientos y cuatro de ellas se realizaron en un clima de diálogo que permitió establecer una conversación con opiniones más allá de la guía de preguntas pautadas. El quinto restante, se enfocó únicamente en dar respuesta a las preguntas, justificándose en función de su tiempo disponible.

Estas entrevistas permitieron lograr una mayor comprensión del fenómeno a estudiar, identificando los problemas productivos concretos de cada empresario, las motivaciones y los hechos pasados que condujeron a la falta de acuerdos asociativos, así como los factores que más tendrían en cuenta al establecer vínculos para actividades específicas, las dificultades encontradas en el proceso y los beneficios que esperarían obtener.

#### **2. Cuestionario guía**

Los cuestionarios guías para realizar las entrevistas (anexo II) tienen la siguiente estructura:

- a- Datos del establecimiento, de producción y de comercialización (preguntas 1 a 14).



¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

- b- Opinión y experiencia de vinculación con otros productores (preguntas 15 a 21).
- c- Opinión y experiencia de vinculación con instituciones y organismos públicos (preguntas 22 a 24)
- d- Datos del entrevistado y su opinión sobre los problemas que enfrenta en la actualidad (preguntas 7, 8, 9, y 25 a 37).

Dentro del bloque d, las preguntas se han incluido en función de los problemas que a priori se consideran han influido en la decadencia de esta actividad. Específicamente:

- Deterioro de la relación precio de venta/precio de insumos o costos. (preguntas 29 y 30 para registrar opinión, análisis de fuentes secundarias y análisis de costos de un establecimiento).
- Pérdida del potencial productivo de los establecimientos en cuestión (preguntas 7, 8 y 9)
- Desplazamiento de la mano de obra hacia otras actividades en la provincia (preguntas 31 a 34)
- Falta de inversión y problemas de financiamiento (preguntas 35 a 37).

### **3. Datos de los establecimientos**

En la tabla N° 4 se resume la información de los establecimientos obtenidas de las entrevistas en profundidad. La transcripción de las entrevistas completas se encuentra en el Anexo III.

Se observan las similitudes en las características de producción de los cinco establecimientos entrevistados, entre ellas:

- Los cinco productores son propietarios de los establecimientos
- El tamaño de los establecimientos es comparable si se considera la carga animal óptima. El entrevistado N° 1 es el propietario del establecimiento con mayor superficie (25000 ha), 10000 ha más que el campo más chico (15000 ha), pero la diferencia productiva potencial es de solo 500 animales.

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

- Todos los productores tienen más de 10 años de experiencia en el rubro. A excepción del entrevistado N° 2, los demás propietarios son dueños de los establecimientos por más de una generación.
- Todos los productores se dedican a la cría de ovinos mixto

**Tabla N° 4 –Información de los cinco establecimientos**

Pregunta	Entrevistado N° 1	Entrevistado N° 2	Entrevistado N° 3	Entrevistado N° 4	Entrevistado N° 5
<b>Establecimiento</b>	Los Faldeo	Rio Capitán	El Portezuelo	Las Vegas	La Guillermina
<b>Régimen de tenencia de tierras</b>	Propietario	Propietario	Propietario	Propietario	Propietario
<b>Superficie del establecimiento</b>	25000 ha	20000 ha	17000 ha	15000 ha	22000 ha
<b>Antigüedad del establecimiento</b>	50 años	15 años	60 años	58 años	40 años
<b>Producción</b>	Ovinos mixto	Ovinos mixto, bovinos y Turismo	Ovino mixto	Ovinos y bovinos	Ovinos mixto
<b>Cantidad de ovinos</b>	3500	5000	5500	3800	4500
<b>Carga animal (considerada su propia experiencia)</b>	6000 animales	5500 animales	6200 animales	5500 animales	6000 animales

## **CAPITULO IV:**

### **RESULTADOS DEL ANALISIS DE LAS FUENTES DE INFORMACION PRIMARIAS Y SECUNDARIAS**

En este capítulo se analiza la información obtenida a partir de las entrevistas a los informantes calificados y los datos recolectados de fuentes secundarias de información. Se plantean los principales problemas productivos de la zona central no costera de la provincia de Santa Cruz y se discuten las razones por las cuales estos productores no han logrado llegar a acuerdos del tipo asociativo. Finalmente se presentan los costos de uno de los establecimientos incluidos en este análisis y se calcula los posibles beneficios que se generarían en el caso de concretar acuerdos de vinculación.

#### **1. Resultados de las entrevistas**

En la tabla N° 5 se han resumido los resultados más relevantes de las entrevistas realizadas que son la base de los análisis efectuados al presentar las características del proceso de producción y los beneficios de realizar actividades en forma asociada.

La actividad ganadera ovina en la zona central no costera de la provincia de Santa Cruz.

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

**Tabla N° 5 –Resultado de las entrevistas en profundidad**

Pregunta	Entrevistado N° 1	Entrevistado N° 2	Entrevistado N° 3	Entrevistado N° 4	Entrevistado N° 5
<b>Problemas para alcanzar el óptimo de producción</b>	Falta de crédito, falta de conocimientos, escasa motivación y problemas con mano de obra	Control de fauna local, problemas con mano de obra	Problemas con mano de obra, deficiencias de <i>management</i> y falta de inversión	Falta de apoyo gubernamental, precios poco rentables, problemas con mano de obra y deficiencias propias	Escasa motivación, falta de crédito y dificultades de <i>management</i>
<b>Calidad de la lana producida</b>	24 micrones	23,5 micrones	22,5 micrones	24,5 micrones	24 micrones
<b>Intención de mejorar la calidad</b>	NO	NO	SI	SI	NO
<b>¿Por qué?</b>	Relación costos-beneficio	Otros intereses, necesidades turísticas	Falta de financiamiento, problemas de mano de obra y costo beneficio	Incertidumbre, mano de obra y créditos	No contesta
<b>Venta</b>	Todas las categorías	Corderos, Capones y oveja vieja	Corderos, Capones y oveja vieja	Corderos, Capones y oveja vieja	Corderos, Capones y oveja vieja
<b>Mercado al que apunta</b>	A mercado provincial	Local y provincial	A mercado provincial	Mercado Local y provincial	A mercado provincial
<b>Conoce a quien vende sus vecinos</b>	NO	NO	SI	SI	NO
<b>Se Vincula con otros productores</b>	NO	NO	NO	NO	NO
<b>¿Por qué?</b>	Problemas de comunicación y por historia	Problema de comunicación y mala experiencia pasada	Problema de comunicación	Problema de comunicación y dificultad para llevar a cabo	No considera necesario alianza estratégica
<b>Participo en el pasado de experiencias asociativas</b>	NO	SI	SI	SI	NO

La actividad ganadera ovina en la zona central no costera de la provincia de Santa Cruz.

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

Pregunta	Entrevistado N° 1	Entrevistado N° 2	Entrevistado N° 3	Entrevistado N° 4	Entrevistado N° 5
<b>Como resultado esa experiencia</b>	-----	Regular, fue un intento de llevar turismo a otro campo	regular, no habían los mismos objetivos con el otro socio	Mala	-----
<b>Que beneficios considera que genera al asociativismo</b>	Comunicación, organización, costos de trabajos.	Mejoras de venta y de coordinación	Optimizar recurso de mano de obra, mejorar la comercialización de carne y lanas, mejorar la genética. Trabajar en conjunto el control sanitario y abaratar el costo. Desarrollar un plan de inversiones en conjunto para mejorar los establecimientos.	Reducir costos, mejorar los canales de comercialización, mejoras sanitarias y optimización del personal	no cree en beneficios del asociativismo
<b>Obtuvo apoyo gubernamental</b>	NO	NO	NO	NO	NO
<b>Área que cree se necesita apoyo</b>	Asesoramiento técnico y capacitación del personal	Gestión de créditos, asesoramiento comercial y capacitación de mano de obra	Asesoramiento técnico, comercial y gestión de créditos	Capacitación de personal y ayuda sanitaria	Asesoramiento comercial
<b>Datos personales</b>					
<b>Edad</b>	42	-----	74	58	55
<b>Sexo</b>	M	F	M	M	M

La actividad ganadera ovina en la zona central no costera de la provincia de Santa Cruz.

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

Pregunta	Entrevistado Nº 1	Entrevistado Nº 2	Entrevistado Nº 3	Entrevistado Nº 4	Entrevistado Nº 5
<b>Educación</b>	Terciario completo	Secundario Completo	Secundario Completo	Universitario	Secundario completo
<b>Problemas más importantes para su empresa.</b>	Contratación de la mano de obra, aumento de los costos y falta de créditos	Problema de contratación de mano de obra, disminución de la rentabilidad y aumento de los costos	Contratación de mano de obra, Aumento de los costos directos de producción y Elevados costos financieros	Contratación de mano de obra, inestabilidad de precios futuros, problemas sanitarios	Contratación de mano de obra, limite de carga animal, aumento de costos
<b>Tipo de mano de obra contratada</b>	Asalariada y contratada	Asalariada y contratada	Asalariada y contratada	Asalariada y contratada	Asalariada y contratada
<b>Dificultad en la contratación</b>	SI	SI	SI	SI	SI
<b>Causas</b>	-----	No hay en la zona personal	No hay en la zona personal y no puede competir con los sueldos pagados por otra actividad	No hay en la zona personal	No hay en la zona personal
<b>Grado de dificultad para contratar trabajadores</b>	Universitarios: No busca Operarios calificados: dificultad Alta Operarios no calificados: dificultad media	Universitarios: No busca Operarios calificados: dificultad Alta Operarios no calificados: dificultad baja	Universitarios: No busca Operarios calificados: No busca Operarios no calificados: dificultad media	Universitarios: No busca Operarios calificados: dificultad alta Operarios no calificados: dificultad media	Universitarios: No busca Operarios calificados: No busca Operarios no calificados: dificultad alta
<b>Inversión</b>					
<b>Durante los últimos 3 años ha realizado inversiones</b>	NO	SI	NO	NO	NO
<b>Tiene pensado realizar inversiones</b>	SI	SI	SI	SI	NO
<b>En que está pensando invertir</b>	Mejoras de alambres y aumento de animales	Mejoras de las instalaciones, Galpones y corrales	Realizar subdivisiones de potreros, el propósito es optimizar el rendimiento del campo y mejorar la carga animal.	Aumento de hacienda, planea la realización de inversiones de riego para mejorar potreros.	Mejora de alambrados y potreros

## **2. Características del proceso de producción y beneficios de realizar actividades en forma asociada**

La producción agropecuaria, en general, y la ovina en particular se caracterizan por la estacionalidad y la especificidad de las tareas que deben realizarse en cada etapa del ciclo productivo y también por la aleatoriedad de los resultados debido a la importancia de elementos climáticos o naturales. La merma de los niveles de parición durante un invierno muy duro con nevadas grandes y fríos extremos, junto con una elevada mortandad también explicada por la misma causa, tienen gran impacto sobre el rendimiento de la producción.

Según la definición extraída del Censo Nacional Agropecuario (1988 y 2002), se considera explotación agropecuaria (EAP) a la unidad de organización de la producción que produce bienes agrícolas, pecuarios o forestales destinados al mercado. Tiene una dirección ejercida por el productor que asume la gestión y los riesgos de la actividad productiva, con una superficie no menor a 500 m<sup>2</sup>, integrada por una o varias parcelas ubicadas dentro de los límites de una misma provincia. Utiliza en todas las parcelas algunos de los mismos medios de producción de uso durable que dispone y parte de la misma mano de obra que contrata o se desempeña en ella. El productor agropecuario es la persona física o jurídica que en calidad de propietario, arrendatario, aparcerero, contratista accidental u ocupante, ejerce el control técnico y económico de la EAP.

La producción que se realiza en los establecimientos ganaderos estudiados responde a las características de la producción ganadera típica del noroeste santacruceño. Existe baja inversión tecnológica y los incentivos que guían las decisiones de las empresas se centran en la búsqueda del máximo beneficio. La característica principal de toda la actividad ganadera santacruceña es que se produce en forma extensiva, empleando grandes cantidades del factor tierra con una carga animal del suelo muy baja.

A pesar de ello, la receptividad o carga animal en la zona investigada es superior a la que se registra en la zona centro y centro-este de la provincia. (Andrade, 2002). Actualmente, en la zona investigada existen 0,4 animales por hectárea promedio y, de acuerdo, a la experiencia de trabajo en la zona éste número no puede

ser superado sin riesgo de degradación y pérdida de los nutrientes esenciales de la tierra.<sup>11</sup>

Existe un generalizado consenso entre los expertos y en los diversos organismos técnicos provinciales, nacionales e internacionales, acerca de que el fenómeno conocido como “desertificación, se debe, al menos en la Patagonia, al sobreuso de los suelos que, asociado con factores climáticos, condujo a un agotamiento de las suelos y las pasturas, base de la explotación extensiva del ganado ovino.

Para Andrade (2003) el problema del sobrepastoreo se produjo como consecuencia de la caída en la rentabilidad que afectó al sector luego de la Primera Guerra Mundial. Los productores sobrepoblaron los campos como forma de compensar las pérdidas.

La combinación de baja inversión en tecnología, y el uso inadecuado del suelo, disminuyen aun más el ingreso obtenido por la venta de lana y carne en los establecimientos. Los posibles incrementos en la capacidad de producción de la zona están asociados a inversiones tales como canales y sistemas de riegos, que permitirían mejorar las pasturas y con ello, la carga animal. Este tipo de inversiones, sin embargo, no resultan viables para un único productor. La construcción de canales exige acuerdos estables entre los establecimientos vecinos y la decisión de una importante inversión en forma colectiva<sup>12</sup>.

### **2.1. Los problemas sanitarios y la necesidad de enfrentarlos en conjunto**

Otro problema que debería ser abordado en conjunto por los productores de la zona es el que surge de la falta de tratamiento adecuado de algunas enfermedades del ganado ovino. Entre ellas, la más importante es la sarna ovina, parásito externo que afecta las majadas en toda la Patagonia. Las pérdidas ocasionadas por este parásito son muy importantes, aunque no fácilmente cuantificables, ya que no sólo pueden implicar la muerte de los animales, sino mermas significativas en la cantidad de lana y carne de los animales infectados, afectando así el margen de ganancia de

---

<sup>11</sup> Durante la década del '60, los valores aconsejables de carga animal por hectárea fueron superados y como resultado de esas experiencias, quedaron parcelas de tierra inutilizables por períodos de hasta 20 años (Datos recogidos en la entrevista N° 1)

<sup>12</sup> La canalización de manantiales naturales tanto como el desvío del Río Lista y el Río Capitán según el entrevistado N° 4 son las posibilidades más prácticas para el riego de las pasturas naturales. Permitiendo así mejorar la carga animal de los cinco campos en conjunto.



los productores (los costos representados por la sarna ovina equivalen al 2% solamente en jornales y producto para combatirla).

La sarna común o psoroptica es una de las más serias enfermedades parasitarias de los ovinos. La infección con *Psoroptes ovis* causa una dermatitis exudativa, con intensa irritación y debilidad de los animales. Esta enfermedad fue citada como problema 1200 a.C., y aún sigue preocupando a los productores de Europa, Asia, África y Sud América. En Argentina, la primera referencia a la sarna ovina es de 1830, cuando se importan grupos de carneros seleccionados para mejorar las razas locales.

En términos generales, el ovino "sarnoso" come cada vez menos, debido a que se ocupa de morderse y rascarse, así sufre una creciente anemia y de no ser tratado, puede llegar a morir por caquexia<sup>13</sup>. En la mayoría de los casos, en la evolución de una sarna "típica", el animal sobrevive para llegar finalmente al cuadro de sarna "crónica", donde los animales, en mal estado, se observan con colgajos de lana y áreas del cuerpo solo con mechones.

La sarna es una clásica parasitosis de invierno ya que su evolución se ve favorecida por el frío y la humedad, coincidiendo con la baja de oferta forrajera estacional, su intensidad decrece en primavera-verano. Esta característica ubica a las majadas patagónicas como de alta sensibilidad, ya que el ambiente frío es constante durante muchos meses del año.

Aunque en el año 1944 el gobierno nacional dictó el Decreto 7383/44 que hace obligatoria la lucha contra la sarna, no todos los productores cumplen con esta normativa. Los técnicos de SENASA poseen facultades para bloquear el traslado de animales tanto para faena como para engorde, pero las disposiciones de este tipo se asocian más a la existencia de conexiones políticas apropiadas que al cumplimiento de las normas.<sup>14</sup>

La forma clásica de erradicar la sarna es por medio de baños químicos y a través de la vacunación de los animales. Estas actividades incrementan significativamente los costos de producción<sup>15</sup>. En ellos se incluyen tanto los productos que se aplican como la mano de obra que se emplea en el traslado y manejo de los animales. También debería considerarse como un costo adicional el estrés al que se

---

<sup>13</sup> La caquexia es un estado de extrema desnutrición, atrofia muscular, fatiga y debilidad

<sup>14</sup> Es una idea generalizada de los productores de la zona, no es intención de este trabajo denunciar conexiones políticas de ningún productor, solamente expresar la imposibilidad de SENASA de cumplir con la ley establecida.

<sup>15</sup> Ver detalle de los costos en la tabla N°6.

someten los animales durante su traslado y posterior encierro en los corrales, ya que este “estrés” también se traduce en una disminución de la cantidad de carne y lana. Aunque la medición de esos costos de traslado son muy difíciles de cuantificar, los productores suponen que los animales sufren una merma del 15% en su peso debido al manejo, cuya recuperación implica al menos dos semanas de pastoreo<sup>16</sup>.

Los trabajos de vacunación y baños curativos se deben realizar con una frecuencia de dos veces al año, preferiblemente en primavera y a mediados del otoño dada la importancia de la enfermedad y sus consecuencias económicas. Aunque el productor haya cumplido con estas tareas, no está exento de enfrentar la enfermedad en los animales de su propiedad, porque existe la posibilidad de rebrotes de sarna. Estos rebrotes pueden ocurrir tanto por causas ligadas al mal manejo de su propio proceso productivo –fallas en la vacunación y los baños- como a la existencia de externalidades negativas –falta de tratamiento adecuado en los animales de otros establecimiento que pueden tomar contacto con los suyos-. Cuando un productor no puede tratar la enfermedad un año el foco infeccioso es peligroso para los demás campos, ya que los animales muchas veces no respetan los alambrados perimetrales, o estos se encuentran en mal estado o caídos. En estas condiciones los animales infectados se mezclan con otras majadas vecinas, llevando el foco infeccioso de nuevo a los animales tratados.

Una organización de los productores para controlar y decidir políticas de producción en común evitaría el doble trabajo realizado para mantener la sanidad de los animales. Existe coincidencia en la opinión de los productores acerca de que un baño antes de la parición –en primavera- sería suficiente para mantener la sarna controlada, sí y solo sí todos los productores lo realizaran en el mismo momento. A pesar de ello, existen obstáculos no siempre fáciles de superar para concretar tareas en forma asociada. Uno de los obstáculos más fuertes, en la actualidad, lo constituye el hecho de que uno de los establecimientos vecinos no está realizando los trabajos preventivos para combatir la sarna<sup>17</sup>. Esto desincentiva a los demás productores, dado que en caso de llegar a un acuerdo para realizar las tareas entre ellos, la no participación del productor restante, elevaría el riesgo de contagio para todos, disminuyendo la efectividad de la decisión en común.

---

<sup>16</sup> Ver entrevista N° 3

<sup>17</sup> Ver entrevista N° 1

## **2.2. Reparaciones y mejoras de alambrados perimetrales**

Mejorar los alambrados perimetrales es una cuestión necesaria para el control de la majada y el de las enfermedades. Cada campo consta de 80 km de alambrada en su perímetro que es a su vez el límite entre las explotaciones. Por su carácter de propiedad común, los arreglos en la alambrada perimetral podrían ser más eficientemente realizados en conjunto. Su mantenimiento en buen estado genera beneficios para todos los productores dado se evitaría el desplazamiento de los animales entre campos vecinales. Este movimiento de los animales provoca costos adicionales, principalmente debido al contagio de enfermedades entre las majadas, al esfuerzo que debe realizarse para apartar los animales ajenos y al sobrepastoreo de los campos no previsto por el productor.

A partir de las entrevistas se pudo obtener el dato sobre el costo actual (2009) correspondiente a la reparación de un alambrado - \$3 por metro lineal-. Si se tiene en cuenta que cada establecimiento, en promedio, comparte 25 km de alambrado vecinal, parecería ser éste un costo lo suficientemente alto como para que resulte atractivo afrontarlo en forma conjunta. Por el contrario, si debe ser afrontado por un solo productor, no existen suficientes incentivos para incurrir en ese gasto, dado que el productor vecino será beneficiario de una externalidad positiva, es decir dispondrá del mismo beneficio sin haber incurrido en costo alguno. Esto se traduce en que la cantidad de reparaciones efectuadas será inferior a la socialmente óptima.

Actualmente, existiendo falta de diálogo y comunicación adecuada entre los productores vecinos, las reparaciones se reducen a lo que cada productor considera indispensable para su propia explotación. Por este motivo, un acuerdo asociativo que tuviera como resultado compartir los costos de mantenimiento de los alambrados perimetrales, y permitiera un volumen mayor de reparaciones (cercano al óptimo deseable) conduciría a una mejora de bienestar.

## **2.3. Las dificultades de conseguir personal calificado y la necesidad de integración para optimizar el escaso personal existente**

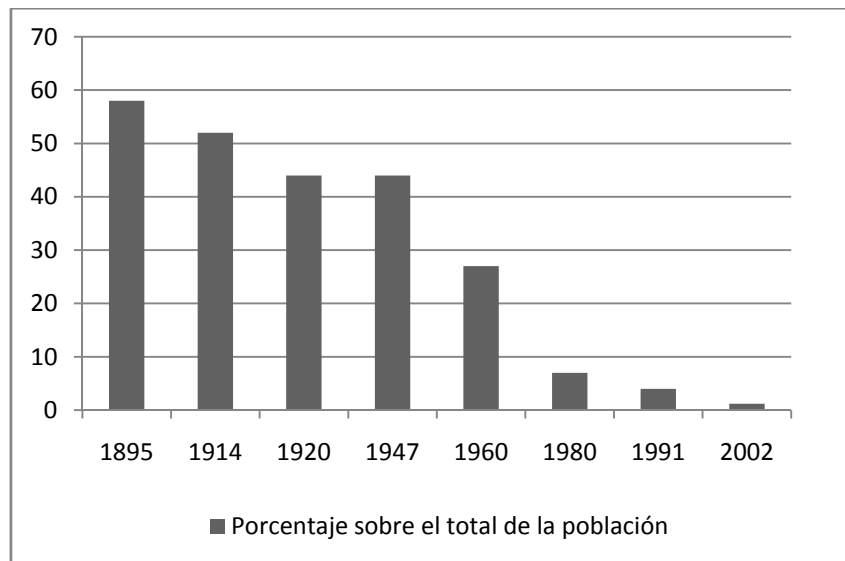
Otro de los problemas que enfrentan los establecimientos de la zona y que podría ser tratado en forma conjunta es la dificultad para conseguir mano de obra calificada. La distancia hasta los principales centros urbanos y el mayor aislamiento que ello supone dificulta y desincentiva el trabajo rural en esta zona. En la Tabla N° 6 se puede observar claramente la tendencia de disminución progresiva de la cantidad de personas viviendo en el sector rural correspondiente a la provincia de Santa Cruz.

**Tabla Nº 6** – Evolución de la población urbana y rural en la provincia de Santa Cruz (años 1895- 2002)

Año	Población rural	Porcentaje sobre el total de la población
<b>1895</b>	614	58
<b>1914</b>	5770	52
<b>1920</b>	7887	44
<b>1947</b>	14740	44
<b>1960</b>	14285	27
<b>1980</b>	8045	7
<b>1991</b>	6557	4
<b>2002</b>	2384	1,21

Fuente: Dirección de Estadística y Censos. Provincia de Santa Cruz

**Figura Nº 7** - Evolución de la población rural en la provincia de Santa Cruz en relación con la población total (años 1895- 2002)



Fuente: Dirección de Estadística y Censos. Provincia de Santa Cruz.

El envejecimiento de la población rural y la disminución en la cantidad total de personas residentes en zonas rurales es hoy un problema para la obtención de mano de obra que se desempeñe en los establecimientos ganaderos, pero será una dificultad aún mayor en los años venideros.

**Tabla N° 7** -Población rural en el año 2002. Distribución por edades

	Total	Hasta 14	15-39	40-64	65 y más
<b>Total</b>	<b>2.386</b>	<b>108</b>	<b>624</b>	<b>1.336</b>	<b>318</b>
<b>%</b>	1,21	0,17	0,79	2,97	3,14
<b>Productor/socio</b>	391	0	59	216	116
<b>Familiar del productor/socio</b>	344	46	126	126	46
<b>Trabajador no familiar</b>	1.468	0	394	939	135
<b>Otros residentes</b>	183	62	45	55	21

Fuente: INTA Santa Cruz

En la Tabla N° 7 se observa que más de la mitad de población rural activa residente en los establecimientos, tiene entre 40 y 64 años. Si se suman a estos, los pobladores de más de 65 años, el 70% del total de la población tiene más de 40 años. Esto indica que la población más joven emigra de las áreas rurales y se produce una falta de renovación de la población dispuesta a desempeñarse en trabajos en establecimientos rurales. Estas variables implicarán hacia el futuro, un problema de falta de conocimientos específicos de las actividades rurales, debido a que la renovación de la mano de obra y la tarea de aprendizaje que debería realizarse entre los residentes de menor edad en los establecimientos y en la zona, se dificulta ante la escasa representación que tiene el estrato de los menores en la población total rural.

Este fenómeno según Baetti, (1999) comienza a profundizarse en los años 70 época en la cual las familias se movilizan hacia los centros urbanos generalmente ubicados en la costa atlántica. Los motivos de esta migración, por lo general, fueron: proveer educación para los hijos, mejorar la asistencia médica y la búsqueda de mayor confort o calidad de vida, entre otros.

Según este mismo autor, el fenómeno se ha producido con menor intensidad en la zona sur de la provincia de Santa Cruz y en la zona de Tierra del Fuego. Allí, aunque también se han producido estos cambios estructurales en la población, todavía

no se ha alterado en forma significativa, la cantidad de mano de obra ocupada en el sector rural y específicamente tampoco la dedicada a la actividad ganadera.<sup>18</sup>

En la zona centro de la provincia, la situación es distinta. Aunque la población ha disminuido en las áreas rurales, la mano de obra demandada por el sector ganadero también es menor. Ello se debe básicamente a que los establecimientos ganaderos disminuyeron considerablemente la cantidad de ovinos producidos o en muchos casos se han quedado sin ovinos (Andrade, 2003).

De acuerdo a Beatti (1999) al desaparecer el motivo por el cual el hombre ocupa un espacio geográfico, éste se ve en la obligación de abandonar la tierra y emigrar a centros urbanos para poder subsistir. El problema del despoblamiento y el abandono del medio rural se agravan debido a los bajos sueldos ofrecidos por el empleador rural en comparación con las nuevas actividades existentes en la zona como ser la minería en Cerro Vanguardia (en la zona de Puerto San Julián) y Minera Tritton (en Gobernador Gregores). También la obra pública provincial –por ejemplo la pavimentación de la ruta nacional N° 40 y de la ruta provincial N° 27- contribuye a profundizar la competencia por la contratación de mano de obra que se aleja de las actividades rurales.

Los salarios más altos que deben prevalecer para retener la mano de obra en estas actividades, conducen a un incremento de costos para el empleador rural. (Ver Tabla N° 2) Teniendo en cuenta las diferencias en cuanto a calidad de vida a igualdad de salarios, si el trabajador debe elegir entre habitar en el medio urbano y en el medio rural, se produce un éxodo de trabajadores rurales. Los entrevistados coinciden en mencionar como problema la imposibilidad de contratar mano de obra en cualquiera de sus categorías. El valor de la productividad marginal del trabajo en actividades como la minería y obras públicas supera al que surge de las actividades rurales y eleva el salario en la medida en que exista movilidad de la mano de obra.

La escasez de mano de obra no se limita únicamente al mercado de trabajadores calificados. De acuerdo con lo manifestado por los productores, en los últimos años, la dificultad para contratar se extiende a cualquier tipo de actividades relacionadas con las actividades en el campo. A consecuencia de esto, los

---

<sup>18</sup> El poder económico de los establecimientos ganaderos líderes de la zona sur de la provincia de Santa Cruz permite establecer colegios primarios privados, evitando así la movilización de las familias hacia los centros urbanos, ya que los hijos de los trabajadores acceden a la educación cerca de los establecimientos.

establecimientos agropecuarios compiten entre sí por retener al escaso personal que aún permanece en la actividad.

Los campos de la zona generalmente ofrecen empleo a 2 personas todo el año, un capataz y un peón mensual. Este gasto representa el 14,76% del total de gasto de un establecimiento<sup>19</sup>. Adicionalmente y en forma temporaria, de acuerdo a las actividades, la demanda de trabajo aumenta considerablemente en relación a la cantidad que está empleada todo el año. El número de personas contratadas puede aumentar hasta diez para los trabajos de temporada. Esta variación hace necesaria una tarea de coordinación de las fechas de realización de cada tarea, entre los empleadores, a los efectos de evitar superposiciones entre ellos y asegurarse de este modo, la disponibilidad de la escasa mano de obra que se dedica a estas actividades temporarias. Dado que los empleadores no se ponen de acuerdo entre ellos, facilitando la coordinación de las tareas, cada establecimiento fija la realización de los trabajos que requieren mano de obra adicional en fechas similares, y compiten entre sí para contratar antes que los establecimientos vecinos, la única mano de obra disponible. Estas acciones, generan consecuencias y aumentan la incomunicación entre los responsables de los establecimientos, lo que impide las negociaciones en forma conjunta para futuros períodos, en lugar de estimularlas con beneficios para todos.

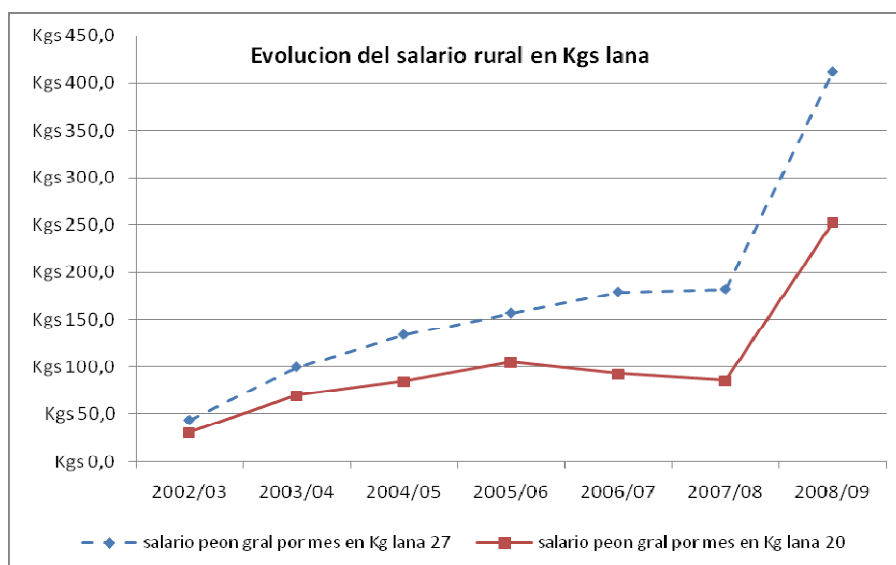
Como forma de comprender el impacto que el incremento salarial representa en el valor de la producción de los establecimientos, se presenta en la Figura N° 8, la evolución del salario promedio del peón rural en kilos de lana. El dato se expresa respecto a las dos calidades de lana más representativas en esta actividad – 20 y 27 micrones-.

Se puede observar en la Figura N° 8 que en el año 2002/03 se necesitaban menos de 50 kg de lana para recuperar el valor equivalente al sueldo de un peón rural mientras que en el año 2008/09 se necesitaban más de 250 kg. para el mismo objetivo. Esto implica una reducción importante de la rentabilidad, toda vez que el resto de los costos también han aumentado.

---

<sup>19</sup> Si bien es la información de un solo establecimiento, dado las similitudes de todos los campos se podría generalizar para todos establecimientos de la zona.

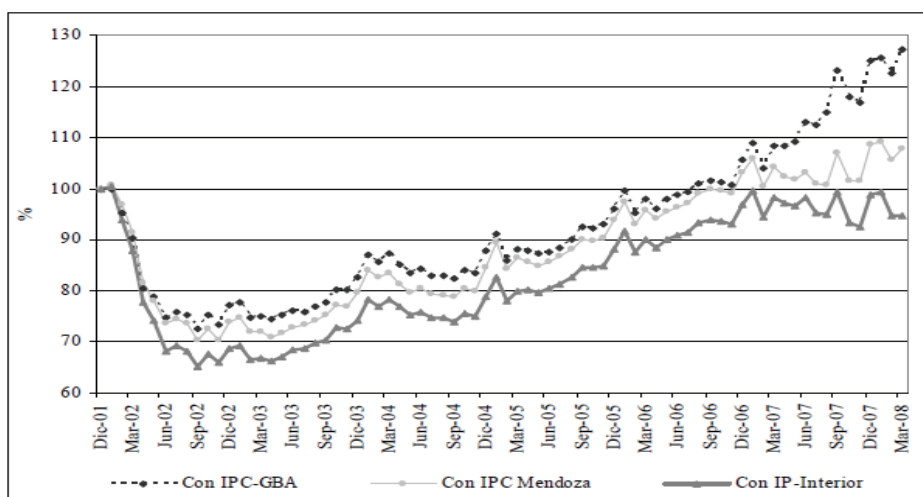
**Figura N° 8 – Evolución del salario rural en kilos de lana**



Fuente: Williams, Marcos. La situación del sector ovino en Santa Cruz

La actividad ganadera no es el único sector de la economía argentina que en la actualidad sufre por los incrementos de los costos salariales. En la Figura N° 9 se observa la tendencia creciente del salario real.

**Figura N° 9 - Evolución del salario real promedio (Diciembre 2001=100)**



Fuente: Javier Lindenboim en base a MECON, Información Económica, Remuneración bruta con SAC devengado promedio (declarada al Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones)

Se puede observar que, para el período comparable, ambos gráficos mantienen una tendencia similar. El salario real aumenta hasta el 2006, tendencia que también se mantienen en el salario real rural medido en kilos de lana. La concordancia se revierte en el 2007, año en el cual cae la relación salario-kilos de lana para volver a crecer en



el 2008, debido a que el precio en pesos de la lana en el 2008 fue la mitad del precio correspondiente al año 2007. De esta forma se requería más lana para poder hacer frente a los salarios que se vieron incrementados, mientras el precio de la lana disminuía.

#### **2.4. Problemas en la comunicación y el transporte**

Durante la realización de las entrevistas surgió como uno de los problemas más relevantes para los productores de la zona, la falta de comunicación y transporte adecuado entre la zona de los establecimientos agropecuarios y el resto de la provincia. Uno de los entrevistados expresó que debido a la falta de comunicación no pudo transmitirle a su capataz la orden de iniciar la vacunación de los animales, con lo cual se produjo un nivel de mortandad superior a lo normal en su grupo de animales. A pesar de lo importante que resulta un buen nivel de comunicación para lograr una administración eficiente de los campos, la única vía de comunicación existente con los campos es a través de LRA 59 Radio Nacional Gobernador Gregores. Se trata de un servicio de mensajes al poblador rural, que sólo contribuye a transmitir pero no permite obtener respuestas desde los campos. Las órdenes transmitidas de esta forma deben ser muy claras, a los efectos de minimizar una mala comprensión del mensaje.

Hoy en día, existen sistemas de comunicación ya sea vía satélite o por radio, pero ninguno de los cinco campos cuenta con un sistema de este tipo. No se comprende por qué siendo tan importante, no se han efectuado inversiones de este tipo en los establecimientos. Es posible que algunos de los productores no posean los conocimientos necesarios para comprender que en la actualidad el sistema de comunicaciones ha cambiado y su precio en términos relativos ha disminuido. Resulta difícil comprender como los establecimientos funcionan sin esta tecnología posible. Instalando como mínimo un solo equipo comunicaciones en la zona, se beneficiarían todos los productores y se generarían externalidades positivas para otros posibles usuarios del equipo.

Una explicación posible es el acostumbramiento de los productores a “vivir así”, en el sentido que aprendieron a manejar sus establecimientos con las tecnologías antiguas y resisten al cambio tanto más cuando ven que su rentabilidad disminuye. La explicación se puede encuadrar en la teoría de racionalidad limitada que explica el resultado a la luz de las propias limitaciones del empresariado y su capacidad perceptiva y computacional que impide a estos agentes económicos enfrentar objetivamente los complejos problemas con los cuales debería contender (Tuñón,

1978). En la actualidad la velocidad de reacción de las empresas marca la diferencia con otras empresas competidoras, pero en esta actividad y en esta zona parecen no haberse producido cambios en la administración y en el management, a pesar del tiempo transcurrido.

Los cambios ocurridos implican un retroceso en la situación actual, respecto a la existente hace unos años, tal como ocurre con el servicio de transporte. En el pasado, existía un servicio que mantenía las comunicaciones dos veces por semana con la localidad de Gobernador Gregores pero, dado el despoblamiento de las zonas rurales y la falta de apoyo de los gobernantes para mantener comunicadas las localidades y parajes más alejados de la provincia, este servicio desapareció.

En la actualidad, los pequeños mandados como acercar una carta a Gregores o comprar víveres se hacen por medio de algún productor que viaje a la localidad. El trayecto hacia el centro urbano implica cinco horas de desplazamiento por caminos deteriorados con los costos consecuentes de tiempo y combustible. Schorr y Seguí, (2008) se refieren al tema, manifestando: "El despoblamiento ha llevado a un retroceso en el desarrollo territorial que se manifiesta en la falta de trama social y escasa infraestructura de servicios básicos (comunicación, salud, educación rural). Las principales restricciones están relacionadas a mejorar los caminos, solo la ruta nacional N° 3 se encuentra asfaltada, el resto son caminos secundarios todos de ripio, que complican bastante el transporte terrestre..." (Schorr A. y Seguí M. F. 2008, pp. 50)

La falta de medios de transporte y comunicaciones adecuadas representan además un riesgo serio en el caso de lesiones o enfermedades de quienes habitan en la zona. Suelen pasar semanas sin que se registre la visita de alguna persona en los cascos de las estancias. Una enfermedad grave que impida el traslado del enfermo, no podría ser atendida ya que difícilmente alguno de los servicios de salud o algún médico se trasladaría al lugar. Uno de los productores relata que su padre pasó siete días en cama sin que persona alguna estuviera enterada. El empleado que acudió en su ayuda, debió recorrer a caballo 30 km con destino a una estancia que tenía radio y avisar de este modo al hospital distrital.

De existir entre los establecimientos algún tipo de organización asociativa, tanto las comunicaciones como el transporte hacia el centro urbano, podrían resolverse de forma más eficiente. Bastarían un mínimo de organización y las comunicaciones apropiadas para mantener un servicio de transporte con cierta regularidad de manera

informal, sólo a partir de dividir la obligación de un viaje semanal entre las cinco estancias.

## **2.5. Problemas en las tareas propias de la actividad**

La actividad agropecuaria en la zona centro de Santa Cruz obtiene características similares a toda la provincia. Se realiza una esquila anual y tres trabajos importantes más, entre estos esta la pelada de ojo en otoño<sup>20</sup>, la vacunación en primavera y la señalada de corderos en diciembre. Algunos campos en busca de eliminar la sarna vacunan al animal al momento de la pelada de ojos también.

Debido a que el período de verano y de buen clima es muy corto para realizar todos los trabajos importantes de la actividad, como ser la esquila, cuando los empresarios deciden realizar esquila post parto (cuatro de los cinco entrevistados), se encuentran con dificultades para decidir y coordinar bien las fechas. Esto sucede por dos razones principales, primero a la zona ingresa solo un contratista para realizar la esquila y segundo, falta mano de obra dispuesta a trabajar en la zona. El contratista es quien decide las fechas de esquila de los campos y el criterio que utiliza, según sus propias palabras, se basa en fechas históricas. Esto equivale a decir que cuando un establecimiento esquila siempre entre el 6 y el 10 de enero, tendrá esas fechas reservadas todos los años. Por lo tanto no deja a los estancieros posibilidad de maniobra o coordinación con otros trabajos que pueden modificarse en función de otras variables. Llega la fecha histórica y los establecimientos deben estar listos para recibir “la comparsa”, con los animales encerrados y el personal listo para el trabajo. El problema se presenta cuando existen demoras del contratista por cuestiones climáticas y ante la falta de comunicación, no se puede conocer exactamente el día del arribo. Esto genera grandes incrementos de costos por la contratación del personal ocioso y una merma del animal por el traslado a los corrales. Si la demora es de varios días, los potreros más cercanos a los galpones pueden dañarse debido a la necesidad de tener todo la hacienda accesible para cuando la esquila comience. Estos pequeños inconvenientes son simples de solucionar con un diálogo y una asociación entre los productores. Con una buena coordinación de las fechas de los trabajos podría disminuirse la necesidad de mano de obra en la zona. Además, ante un incremento en los animales para esquilar, podrían obtenerse disminuciones en el valor de

---

<sup>20</sup> El ovino necesita estar en las mejores condiciones posibles para sobrevivir el invierno en la zona, para ello la visión es esencial. La lana le imposibilita ésta ya que al crecer cae sobre sus ojos y les dificulta encontrar zonas liberadas para pastar y aguadas para beber.

contratación de “la comparsa” de esquila, o inclusive podrían contratarse otras comparsas.

El resto de los trabajos del año no presentan el mismo problema, de acuerdo a la opinión de los entrevistados. Aunque la contratación de personal siempre es problemática, como las fechas son decisión de cada empresario, se pueden adelantar o atrasar en función de la mano de obra disponible.

## **2.6. Problemas de financiamiento**

El contexto económico actual para la obtención de créditos no es favorable. La inestabilidad de los precios a nivel internacional desincentiva a los productores para aumentar sus niveles de inversión de acuerdo a los requerimientos del período productivo. Tal es así que ninguno de los establecimientos ha declarado una clara intención de obtener créditos y aumentar sus niveles de endeudamiento, a pesar de los beneficios que ésta acción podría indicar de acuerdo a la teoría del apalancamiento financiero.

Si bien en distintas etapas de la ganadería ovina santacruceña se pueden encontrar antecedentes y medidas coyunturales, recién se pueden distinguir manifestaciones de una política pública clara para el sector hacia 1980, con la publicación del Plan Global para el desarrollo de la economía patagónica, elaborado por la Secretaria de Agricultura y Ganadería de la Nación en conjunto con los organismos técnicos nacionales y provinciales, y las organizaciones de productores locales. A partir de ese momento, y hasta la promulgación de la Ley Nacional 25.422 de recuperación de la ganadería ovina en 2001, y su homónima provincial la Ley 2716 de 2004, no se han registrado para este importante sector de la economía, antecedentes de una política pública integral y abarcativa que apuntale el desarrollo sostenible de la actividad (Williams, M. 2005).

El autor revisa estas políticas y las agrupa en tres tipos de medidas específicas, las nacionales, las provinciales y otras medidas no financieras.<sup>21</sup>

- Medidas específicas nacionales:

-Fondo compensatorio para productores laneros. Decreto P.E.N. 341/81. Año 1981.  
Subsidio por kg/de lana producido

---

<sup>21</sup> La intención de enunciar estas medidas, resumidas por Williams, M. (2005), es la de poner en evidencia la ineficiencia de las políticas cuando no son claras para los productores. Ante el planteo a uno de ellos de todos proyectos enunciados en este apartado, pudo observarse su desconocimiento respecto de la mayoría de las políticas.

- Subsidio a explotaciones afectadas por la erupción del Volcán Hudson. Decreto P.E.N. 2080/91
- Compensación al empleo lanero Resol./SAGyP 351/93
- Compensación al empleo lanero Resol./SAGyP 94/95
- Compensación al empleo lanero Resol./SAGyP 126/2000
- Crédito orientado y supervisado para la producción agropecuaria y agroindustrial. Bco. Nación Argentina. Resolución N° 1811. Mayo de 1992
- Crédito para capital de trabajo Bco. Nación Argentina
- Crédito para retención de vientres e inversión para productores patagónicos en emergencia.
- Crédito de evolución para emergencia
- Programa de apoyo a la producción patagónica en emergencia. Resolución SAGPyA
- Leyes N° 22.465 y modificatorias y N° 24.437 (Beneficios fiscales-Actividad agropecuaria patagónica)
- Eximición de aranceles para importación de vehículos y maquinarias
- Programa Nacional de Mejoramiento de la calidad de lana PROLANA
- Ley N° 25.422 de Recuperación de la Ganadería Ovina<sup>22</sup>

- Medidas específicas provinciales:

- Pacto Fiscal: Eximición de ingresos Brutos e impuestos a los sellos del Sector Agropecuario
- Refinanciación del endeudamiento con el Banco Provincia De Santa Cruz: Circular 3.001/92, 10 años de plazo 8 % de interés. Ley de desendeudamiento del campo y de la chacra para su recuperación productiva. N° 2548 (Junio de 2000)
- Crédito para compra de vientres, Banco de Santa Cruz

---

<sup>22</sup> Según lo establecido por la Ley 25.422 y los artículos 4 y 5 del correspondiente Decreto Reglamentario, serían beneficiarios de este régimen los productores ovinos de las provincias adheridas que, individualmente o a través de sus asociaciones, presenten un proyecto o plan de trabajo aprobado por la Autoridad de Aplicación.

La finalidad del régimen es recuperar la ganadería ovina a través de la mejora del negocio. Implica aumentar la competitividad y sustentabilidad de la ganadería ovina en el país. Fondo fiduciario de 20.000.000 \$ por año durante 10 años para la créditos a valor producto y aportes no reintegrables para actividad ovina en todo el país

- Aporte no reintegrable 0,30 \$/kg/lana Decreto 168/97
- Aporte no reintegrable 0,30 \$/kg/lana Decreto 290/98
- Aporte no reintegrable 0,30 \$/kg/lana Decreto 330/99
- Líneas de Crédito para compra de reproductores en las Exposiciones Rurales de la Provincia, a 1 año de plazo, a razón de \$ 100.000 por Exposición y por año.
- Ley Provincial 2716 de la Reactivación Ganadera Ovina y Bovina.

- Otras medidas no financieras

- Ley 22.154 Plan de Reactivación Económica para el Sector Agropecuario de la Patagonia. 1980 (SAGPyA)
- Creación de la CO.NA.DE.PA. (Comisión Nacional para la Promoción y Desarrollo de la Región Patagónica). 1988 a 2000
- Cambio Rural: Módulo Santa Cruz. Asistencia técnica gratuita a grupos de productores mediante el subsidio de honorarios profesionales de un asesor técnico, gastos operativos y capacitación. 1994 a 2005.
- Programa de reactivación de la producción ovina en Patagonia.

Aunque las medidas son antiguas y los productores entrevistados han participado en alguno de esos planes en el pasado, actualmente ninguno ha revelado estar inscripto en un plan de financiamiento o de ayuda estatal.

Una estrategia coordinada y cooperativa permitiría acercar a los productores a los canales de créditos y a los programas provinciales y nacionales. Al actuar en conjunto, dada la importancia de los cinco establecimientos como tomadores de créditos, podría presentarse una oportunidad óptima para tramitar con éxito créditos para los establecimientos. Adicionalmente una asociación o cooperativa de productores también es una acción estratégica para convertirse en beneficiarios de algunos de los planes y programas gubernamentales.

## **2.7. Problemas de comercialización**

La actuación de los productores de la zona en la actualidad puede asimilarse a lo que la teoría neoclásica describe como un comportamiento bajo condiciones de

competencia perfecta, ya que ninguno de los productores ovinos de la zona centro impone condiciones para comercializar el producto o posee poder de mercado. Tienen niveles de costos similares y están sujetos a los precios determinados por el mercado. En el caso de la lana, los productores son tomadores del precio internacional y en el caso de la carne, el precio es determinado en el mercado nacional y específicamente por los frigoríficos zonales.

Esta estructura de mercado deja a los productores sin posibilidad de ejercer acciones sobre el precio. Pueden modificar sus niveles de producción de acuerdo al precio pero también pueden decidir integrarse con los productores vecinos y lograr de este modo un mayor poder de mercado o un posicionamiento líder en la zona. En el caso de integrarse podrían obtener un volumen de animales interesante con un mejor precio en el mercado de la carne, más influenciado que el internacional de la lana.<sup>23</sup>

La posición de negociación frente al comprador de un productor de 3000 animales no es la misma que tendría una asociación de productores con 20000 animales. Un único vendedor lograría un aumento del precio de venta al mismo tiempo que el comprador disminuiría los costos de traslado y de transacción derivados de cada negociación realizada en forma individual. El beneficio no sería el mismo en el caso de la lana, dada la existencia de una demanda totalmente elástica. Para una asociación de productores, el beneficio de integrarse para la venta, consiste en disminuir el costo de transporte de la lana a las barracas. Si se lograra, aumentarían los beneficios por disminución de los costos unitarios. El asociativismo en estos productores es actualmente una salida beneficiosa para superar la crisis actual del sector en la zona centro de la provincia de Santa Cruz.

### **3. Análisis de los costos de uno de los establecimientos**

La posibilidad de obtener los costos e ingresos de uno de los establecimientos investigados permite analizar a grandes rasgos cuáles son las principales variables que afectan los costos del proceso productivo.

Si se analiza la Tabla N° 8 uno de los rubros que mayor proporción de los costos implica son los jornales y sueldos, representando el 17,05% del total de los costos generales (suma de los rubros jornales esquila de ojo, jornales esquila, jornales baño, jornales señalada, sueldos y cargas sociales). La posibilidad de realizar algunos

---

<sup>23</sup> Un ejemplo del beneficio de la comercialización por volumen y en conjunto es La Asociación de Criadores de Cebra de Angora de Neuquén (A.C.C.A.N) es una asociación civil sin fines de lucro que ha logrado un incremento del 20% en el precio de venta.

de los trabajos en forma asociada entre los distintos establecimientos permitiría reducir los valores de este rubro. Si se lograra realizar tareas coordinadas y reducir los días ociosos que ocasionalmente deben pagar los propietarios para no perder los trabajadores, (generalmente entre 5 y 10 días anuales según datos de la entrevista N° 4) se lograría una reducción del costo entre el 0,31% y el 0,63% aproximadamente. (Estos valores surgen de considerar 5 y 10 días correspondientemente, a \$120 el jornal, considerando que se contratan 3 trabajadores promedio por cada trabajo a realizar)

La coordinación entre los establecimientos de los trabajos de arreos y “limpias” de potreros<sup>24</sup>, de reparación de alambrados, y especialmente de las fechas en las que el vecino las realiza con las inspecciones de SENASA, lograría reducir estas tareas a un único trabajo anual. Podría evitarse el doble trabajo que se realiza durante el año (enero y abril) para prevenir enfermedades como la sarna ovina por medio de un acuerdo coordinado entre los propietarios y organismos estatales. Esta reducción lleva a una disminución aproximada del 0,76% de los costos sólo cuantificando la mano de obra y el costo de los productos que aplican a los animales (el valor surge de evitar el trabajo sanitario de enero más la mitad de los jornales de baño). Además de la reducción de los costos, habría que tener en cuenta el beneficio que se obtiene con la reducción de trabajos sobre los animales en el año. Cada movimiento de hacienda introduce estrés sobre ellos con la consiguiente pérdida de peso que implica. De acuerdo a la información de la Entrevista N° 3 la merma es del 15% de su peso y se necesitan entre dos y tres semanas de pastoreo para su recupero.

De acuerdo a los datos de costos de la Tabla N° 8, el monto anual de 574.556 es aproximadamente igual al valor de ingresos obtenidos de la venta de animales (ver Tabla N° 9). De esta forma, el beneficio que obtiene el establecimiento corresponde a los ingresos que surgen de la venta de lana (Tabla N° 10). Este beneficio representa el 9,22% de los ingresos anuales totales del establecimiento. Esta rentabilidad es insuficiente dada la magnitud de la inversión (El establecimiento El Portezuelo del entrevistado N° 3 estuvo a la venta en un valor estimado de 5.000.000 USD). Y aún comparado con la inflación anual, la rentabilidad, se reduce casi a cero en términos reales. Si las empresas lograsen elevar los precios de venta de hacienda en un mínimo de 10% manteniendo el mismo nivel de demanda existente y reducir los costos a las estimaciones de los párrafos anteriores, el beneficio anual de un establecimiento de estas características se incrementaría del 12,75% a un 23,13%.

---

<sup>24</sup> Todos los animales deben ser tratados. Uno que quede en campo abierto con una colonia de ácaros es una fuente de contagio para toda la majada.



**Tabla Nº 8 –Costos generales de un establecimiento investigado en la zona (en pesos corrientes del año 2009)-**

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (\$)	MONTO (\$)	%
<b>Gastos variables de explotación</b>					<b>26,19</b>
Jornales esquila ojos (2 por año)	Jornal	35	120	4200	0,73
Jornales esquila	Jornal	27	120	3240	0,56
Jornales baño y vacunación	Jornal	35	120	4200	0,73
Jornales señalada	Jornal	15	120	1800	0,31
Sanidad/enero	\$/cabeza	3700	0,62	2294	0,40
Sanidad/abril	\$/cabeza	3700	0,62	2294	0,40
Honorarios Veterinario	\$/visita				
Inseminación	\$/Cabeza				
Compra de Carneros	\$/Cabeza	25	600	15000	2,61
Compra de borregas/ovejas reposición.	\$/Cabeza	500	180	90000	15,66
Esquila de ojos <sup>25</sup>	\$/Cabeza				
Esquila	\$/Cabeza	3700	7,26	26862	4,68
Comercialización					
Guías	\$/guía	5	120	600	0,10
Flete <sup>26</sup>					
<b>Gastos fijos de explotación</b>					<b>73,81</b>
<b>Gastos personal</b>					
Sueldos	\$/año	26	2000	52000	9,05
Cargas sociales	\$/año	26	1250	32500	5,66
Viveres/Forraje <sup>27</sup>	\$/año	12	1050	12600	2,19
<b>Gastos mejoras</b>					
Conservación. Alambrados	Jornal + materiales.	1000	20	20000	3,48
<b>Gastos capital fijo inanimado</b>					
Gas	Mts cúbicos	8	15000	120000	20,89
Combustible	litro gas oíl				

<sup>25</sup> No se contrata maquinaria para la esquila de ojos, se realiza con jornaleros.

<sup>26</sup> Los fletes están a cargo del comprador

<sup>27</sup> Se toma sobre la base de 2 personas, \$400 en mercadería y 2,5 capones por mes.

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

Combustible	litro nafta	240	2,44	585,6	0,10
Combustible	litro kerosene	30	2,14	64,2	0,01
Leña	tonelada				
Carbón	tonelada				
<b>Gastos movilidad</b>					
Combustibles y lubricante	\$/km	1920	2,15	4128	0,72
Patente		15000	0,2	3000	0,52
Seguros		12	149	1788	0,31
<b>Impuestos</b>		350000	0,5	175000	30,46
<b>Gastos de Adm.</b>					
Honorarios contables	\$/mes	12	200	2400	0,42
<b>Costo total</b>				<b>574556</b>	

**Tabla N° 9-** Venta de carne de un establecimiento investigado (2009)-

CATEGORIA	CABEZAS	PESO (kg a gancho)	TOTAL (Kg)	Precio Unitario (\$)	TOTAL (\$)
Corderos	1200	12,9	16770	22	368940
Ovejas	300	21	6300	7	44100
Borregas	0	17	0	0	0
Capones	350	25	8750	10	87500
Borregos	300	18	5400	16	86400
Carneros	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2150</b>		<b>37220</b>		<b>586940</b>

**Tabla N° 10-** Venta de lana de un establecimiento investigado (año 2009)-

CATEGORIA	CABEZAS	KG/ANIMAL	TOTAL (kg.)	PRECIO	TOTAL (\$)
lote 23,8 micrones, rinde 52%	3700	5,68	21000	2,9	60900

## Conclusiones

A lo largo de esta investigación se ha tratado de describir la difícil situación que el sector ganadero ovino de la zona central de la Provincia de Santa Cruz atraviesa actualmente. Lo que a principios del siglo XX fue una actividad pionera, altamente rentable y que contribuyó al poblamiento del territorio santacruceño, con el correr de los años se ha transformado en una actividad en crisis, tal como se observa en las estadísticas del Censo Nacional Agropecuario que señala una reducción del stock ganadero ovino en la provincia. El aumento constante de los costos de producción y la inestabilidad de los precios de lana y carne mantienen al sector en el margen inferior de los beneficios, permitiendo apenas su continuidad en el corto plazo.

La investigación se circunscribe a cinco establecimientos de características similares de la zona “Tucu-Tucu” que fueron entrevistados en profundidad.

Los problemas que enfrentan estos establecimientos son de tipo estructural a los que se suman problemas de tipo coyunturales. Puede mencionarse entre los primeros la desertificación del suelo por sobrepastoreo y en consecuencia el abandono de zonas productivas, las políticas de cambio fijo implementada en los años 90 junto con la caída de los precios de la lana a nivel internacional, la caída en la rentabilidad de la actividad, la erupción del volcán Hudson, la emigración de mano de obra hacia otras actividades con mayor productividad, un clima adverso (grandes sequías y nevadas), la ausencia de políticas específicas en apoyo del sector o la falta de conocimiento de los empresarios de las existentes que podrían tenerlos como beneficiarios, y el desinterés para implementar tecnologías más apropiadas, son los elementos claves que contribuyen a explicar la baja rentabilidad del sector.

Los precios internacionales de la lana, producto básico de estas explotaciones, ha descendido con oscilaciones poco previsibles en los últimos años, lo que no ha contribuido a estimular inversiones y a proyectar cifras de ingresos a mediano plazo. La situación de competencia perfecta de los productores frente al mercado internacional y los constantes incrementos de los costos domésticos –jornales y productos sanitarios entre otros- ha reducido sistemáticamente la capacidad de obtención de beneficios.

La hipótesis planteada en esta investigación sostiene que “el asociativismo entre los establecimientos ganaderos es una alternativa factible que contribuiría a mejorar los resultados económicos de la actividad ganadera ovina realizada en los establecimientos bajo estudio”. Tal como se desprende del cuerpo del análisis, la

realización de algunas de las tareas más significativas de esta actividad en forma conjunta contribuiría a reducir costos y a mejorar la forma de comercialización actual.

El entorno geográfico y social de la zona "Tucu-Tucu" aunque no es una variable determinante para el logro de acuerdos asociativos, debería facilitarlos o al menos no desestimularlos. Los establecimientos poseen características homogéneas, tales como el nivel de carga animal que soportan los terrenos, el régimen de lluvias y la calidad de sus pasturas. Otras variables como el tamaño similar de las explotaciones, la vecindad de los campos y su reducido número deberían también promover la posibilidad de establecer acuerdos.

Los beneficios de vincularse son varios, entre ellos la obtención de economías de escala, mayor especialización productiva, establecer un pool de ventas y lograr volúmenes más atractivos o mejores precios, facilitar el acceso a la tecnología y capacitarse y comprar insumos en conjunto con descuentos de precios. A pesar de ello, históricamente no se han realizado proyectos conjuntos y tampoco se ha promovido la integración en la región.

El camino más probable para los estancieros que quieran seguir en la producción es la reconversión productiva, esto supone asumir riesgos y realizar inversiones que muchos no están dispuestos, y otros no podrían, realizar. El cambio más significativo, sin embargo, debería plantearse como un cambio social y cultural. Los dueños de los campos deberían transformarse en empresarios y adquirir capacidades específicas, lo que no es fácilmente previsible en el corto plazo, dada la edad y educación de quienes administran actualmente los establecimientos y las escasas perspectivas coyunturales de revertir la baja rentabilidad actual.

Lo que, a pesar de las dificultades, resulta interesante como conclusión de este trabajo es que si bien las vinculaciones no existen y la mayoría de los entrevistados se manifiestan escépticos o al menos cautos respecto de sus posibilidades en el futuro, tampoco se mencionan causas irreversibles o que claramente representen un obstáculo a su realización. Los responsables de las explotaciones son conscientes de sus debilidades y reconocen la interdependencia de sus decisiones de producción.

En otras actividades la asociación entre productores se realiza para comprar insumos, para compartir gastos, disminuir el riesgo asociado a la actividad, obtener poder de mercado y/o lograr economías de escala (Calá, 2005). Los productores ovinos de la zona Tucu-Tucu no realizan ninguna de las actividades citadas anteriormente, ni tienen una activa participación para lograrlo, pero de acuerdo a sus

propias declaraciones estarían dispuestos a trabajar en conjunto bajo condiciones claramente establecidas.

La causa principal de la ausencia de vinculaciones se deriva de los antecedentes históricos de experiencias no exitosas y de la desconfianza actual fruto de las desavenencias entre vecinos que caracterizaron tradicionalmente a los establecimientos sujetos a una estructura organizativa de tipo familiar y poco profesional.

Otra causa importante es la falta de comunicación y diálogo entre todos los productores pese al aislamiento zonal. La incomunicación entre vecinos lleva a que, a pesar de algunas intenciones de actuar en forma asociada, ninguno de ellos proponga claramente la idea al resto. Las disputas en torno a la escasez de personal y los problemas de sanidad animal introducidos como externalidades negativas derivadas del mal manejo productivo de alguno de ellos, profundizan esta falta de diálogo.

La ausencia de organismos estatales con intenciones de promover acuerdos asociativos se transforma también en una variable que contribuye a explicar el fracaso. La participación de este tipo de organismos es esencial en todo sistema asociativo, es necesario contar con un moderador y mediador sin intenciones de beneficio propio para reducir la resistencia de los productores, frente a su percepción de pérdida de poder ante decisiones de producción. La mediación evita, a su vez, que alguno de los participantes asuma conductas oportunistas y estimule decisiones en pos de su propio beneficio. En casi todas las experiencias internacionales de sistemas de decisión cooperativos se resalta la participación de organismos estatales, privados y universitarios.

Ninguno de los establecimientos declaró haber sido beneficiario de ayudas de instituciones públicas. La única acción del Estado que reciben se limita a tareas de control y fiscalización. Posiblemente, sus percepciones estén influenciadas por la visión de un Estado controlador y no uno participativo y gestor de políticas de apoyo. Los organismos técnicos interesados en una interacción directa con el productor en esta zona deberían implementar estrategias tendientes a cambiar esta imagen. Se requiere de medidas prácticas e inclusivas que reviertan la actual percepción de favoritismos políticos dirigidos sólo a reducidos grupos de establecimientos con capacidad de lobby.

Los problemas de sanidad animal son actualmente, la barrera más importante para establecer un diálogo productivo. Estos problemas son causa de malestar generalizado, que debido a la falta de diálogo y los comentarios "con terceros"

fortalecen la barrera existente. Se trata de un tema de discusión constante entre vecinos, pero que se discute en forma aislada y, por lo general, sobre las acciones de un tercero. Lo que se requiere es un diálogo en conjunto y decisiones consensuadas para promover actividades coordinadas que beneficien a todos.

El segundo problema de carácter operativo que también contribuye a discusiones sin solución y profundizan los malos entendidos históricos es la escasez de mano de obra con algún conocimiento de la actividad. Todos los productores coincidieron en señalar que éste el verdadero problema que impide un política de crecimiento. Las disputas se suscitan cuando, ante la falta de coordinación y diálogo, algunos productores “roban” el personal que se desempeña para otros o superponen las fechas de los trabajos. Este tipo de conductas, que son percibidas como oportunistas y poco fiables desestimulan las posibilidades de establecer acuerdos asociativos.

Por esto es necesario un cambio cultural que permita dejar atrás los resquemores del pasado y permitir a los productores transformarse en empresarios ganaderos. Allanar los caminos para formar una asociación es un proceso lento y largo, donde todos los participantes deben intervenir. Los conflictos de intereses requieren de un proceso de maduración y de readecuación constante de las decisiones tomadas para lograr consenso y una posición de equilibrio factible. El cambio cultural debe gestarse en el mediano y largo plazo, de manera consensuada y gradual, bajo contratos o reglas claramente establecidas. Las prácticas basadas en el individualismo de años de producir bajo condiciones de aislamiento sólo pueden modificarse gradualmente. Los problemas cotidianos de esta actividad y crónicos en la visión de los empresarios hoy, tales como la reparación de alambrados, la infección y contagio de las majadas y la falta de personal idóneo, deben ser abordados con una perspectiva integral, que los comprenda como problemas de la región y, por lo tanto, apropiados para la búsqueda de una solución en conjunto, antes que como problemas individuales, cuya solución debe procurarse en forma aislada.

El objetivo último de este trabajo de investigación es poner de manifiesto más que las dificultades actuales, la posibilidad cierta de alcanzar acuerdos asociativos en el futuro con resultados beneficiosos para quienes los realicen. Además de un incremento en la rentabilidad actual, del orden del 10% de los ingresos anuales para el establecimiento testigo, es posible pensar en otros beneficios no monetarios, tales como un cambio cultural que se asiente en nuevos vínculos y confianza mutua para lograr mejoras en el territorio, en accesibilidad y comunicaciones.

## Recomendaciones

En esta última sección se incluyen una serie de sugerencias sobre distintos aspectos que se consideran relevantes de acuerdo a la investigación realizada en torno a la problemática productiva del sector ovino.

Dada la importancia que la zona investigada tiene en relación con la soberanía y la defensa de los recursos naturales, debería ser una preocupación del Estado que estas tierras no fueran abandonadas por falta de producción ni pierdan su capacidad productiva o fueran vendidas a extranjeros. Es necesario contar con una política de recuperación de la actividad ovina, coordinada con los productores, que carecen de una comunicación efectiva con las instituciones públicas. Tal como se explicara en la sección 6, pese a las medidas nacionales y provinciales con potencial impacto sobre el sector listadas por Williams, M. (2005), ninguno de los productores investigados participaba en algún programa.

Si bien existe desde 2001 la Ley para la recuperación de la ganadería ovina (Ley 25.422), que busca la adecuación y modernización de los sistemas productivos ovinos (incluyendo el mantenimiento e incremento de las fuentes de trabajo y la radicación de la población rural), los productores no han obtenido hasta el momento ningún beneficio de la mencionada ley. Aunque esta ley es un avance en la materia, no existen medidas específicas de aplicación a los productores de la zona.

Las políticas públicas podrían ser mejor instrumentadas, si se fomentaran estilos organizativos del tipo asociativista, que contribuyeran a construir confianza entre los nuevos responsables de los establecimientos. Actualmente no están orientadas a generar vínculos de carácter asociativo, por ejemplo la Ley 25.422 está orientada a la recuperación del productor en términos individuales y en ningún artículo contempla incentivos para generar acuerdos asociativos. Países como Estados Unidos, Nueva Zelanda o Australia, en cambio, generan políticas orientadas al apoyo de acuerdos asociativistas para re-posicionar a los productores –muchas veces a nivel internacional- sin dejar de lado la preocupación por el cuidado del medio ambiente. Estas experiencias de trabajo, estimulan el emprendimiento de políticas tendientes a fomentar las prácticas cooperativas.

Las universidades también pueden proveer, a través de la investigación, alternativas productivas coherentes para los productores, pero adaptadas a las particularidades de cada zona geográfica. No es posible diseñar proyectos de idénticas características para todas las zonas, cada una de ellas difiere del resto por

razones no solo geográficas sino sociales y culturales. Los establecimientos ubicados en la zona sur de la provincia se han transformado en formadores de precio, en función de su nivel de producción y la acumulación de poder político. Una mirada más regional, permitiría contemplar problemas específicos y en función de ellos, modificar las propuestas de intervención.

Los productores deben transformarse en actores activos de sus propios futuros, es decir desafiar al *status quo*. Deben dejar de lado recelos y creencias pasadas. La necesidad de sobrevivir como empresa deberá ser exclusiva de cada productor y de sus intenciones de continuar con la cultura ovina. La creciente competencia con otras actividades productivas por el empleo de mano de obra, podría conducir al despoblamiento de zonas aisladas como la que es objeto de esta investigación. Cualquier acción emprendida por el Estado tampoco tendrá éxito si no es acompañada por la organización de productores y está coordinada, a su vez con los trabajadores del lugar.

La forma legal de asociarse y la claridad de los acuerdos serán el eje fundamental de la continuidad a largo plazo del trabajo cooperativo. Es necesario favorecer una integración horizontal coherente entre los productores, la que debe instrumentarse bajo objetivos claros que posibiliten los acuerdos, estableciendo sus límites y alcances. Es importante que el productor no perciba que pierde poder de decisión al interior de su propio establecimiento. También lo es el compromiso personal de cada productor en vista de un accionar futuro que los incluya en conjunto. Es recomendable que los socios disfruten del mismo estatus dentro de la asociación, evitando el liderazgo de quienes pueden hacer sentir al resto que se privilegian intereses individuales por sobre los del conjunto.

Aunque el presente trabajo reviste el carácter de análisis de casos y describe el comportamiento de cinco productores, es posible que muchas de las características de producción ovina en la zona Tucu-Tucu, describan también la problemática de otros productores. De poder emprender alguna actividad asociativa exitosa, existirían incentivos para que otros posibles interesados se acerquen a la organización inicial.



## Referencias bibliográficas

- Andrade, L (2002) "Territorio y ganadería en la Patagonia Argentina, desertificación y rentabilidad en la meseta central de Santa Cruz; Economía, Sociedad y Territorio" vol. III, numero 12.
- Andrade, L (2003) "Sociología de la desertificación en la Patagonia austral: Los productores ovinos de la meseta central de Santa Cruz" [en línea] <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=12400705> consultado 2009
- Antle, J. M. (1999) "The news Economics of Agriculture". American Journal of Agricultural Economics, Vol 81, N° 5 pp 993-1010.
- Arrow, K (1962) "Bienestar económico y asignación de recursos a la invención" en Lamberton D. M. (1977) "Economía de la información y del conocimiento", México
- Ayala Espino, J. (1999) "Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico", México
- Baetti, C.; Cornaglia, A. y Salvia, A. (1999). "Balance y perspectivas de los cambios ocurridos en el mercado de trabajo rural en el extremo sur de la Argentina", en: Salvia, A. (2001). "La Patagonia de los noventa. Sectores que ganan, sociedades que pierden". Buenos Aires: Editorial La Colmena.
- Barberia, E. M. (1995) "Los dueños de la tierra en la Patagonia Austral, 1880-1920". UFGA. Buenos Aires.
- Berdegú, J. (2000) Cooperando para competir. Factores clave de éxito de las empresas asociativas campesinas. Red Internacional de metodologías de investigación de sistemas de producción. [En línea] <http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/secciones/documentos/berdegue.pdf>
- Calá, C. D. (2005) "Asociación en la producción orgánica: un enfoque desde la Teoría de la firma". Tesis de maestría en economía y desarrollo industrial. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Casas Torres, J. M. (1982) "Población, desarrollo y calidad de vida". Ed. Rialp S.A. Madrid.
- Casellas, K, Berges, M y Garrido, L (2003) "El mercado de productos orgánicos, los pequeños productores y las asociaciones: un enfoque desde la Economía neoinstitucional" Asociación Argentina de economía agraria.
- Cesa, A. (2003) "Aspectos positivos y negativos del manejo tradicional del pastoreo" *IdiaXXI*, tecnologías de producción, pp. 50-53
- Cesa, A. (2005) "La selección de los carneros". *Producción animal* N° 6, pp. 19-22
- Coase, R (1937) "La naturaleza de la empresa", citado en Williamson, O (1985) "Las instituciones económicas del capitalismo", ed. Fondo de cultura (México), México

Dávila, R. y Hernández L. A. (2005) "Asociatividad y Políticas Públicas en América Latina: Un espacio para el diálogo social". [En línea] <http://www.infoandina.org/node/3964> consultado en 2008

Di Tella, G. y Zymelman, M. (1973): "Los ciclos económicos argentinos". Paidós. Bs. As.

Dirven M. (2001) "Entre el ideario y la realidad: capital social y desarrollo agrícola, algunos apuntes para la reflexión" CEPAL, capítulo XIII, pp. 397-577

Duharte, A. P. (2007) "La producción ovina en Argentina", ed. Motivar. Bs. As.

Elster, J. 1990. "Tuercas y tornillos, una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales". Ed. Gedisa. Barcelona.

Floresgomez Gonzales, F. (1999) "Nociones de derecho positivo Mexicano", México

Godoy Manríquez, C. J. (1998) "El gran libro de la Patagonia Argentina", ed. Planeta Argentina, Buenos Aires

Godoy Manríquez, C. J. (1998) "El gran libro de la Provincia de Santa Cruz; tomo 1", ed. Planeta Argentina, Buenos Aires

Godoy Manríquez, C. J. (1998) "El gran libro de la Provincia de Santa Cruz; tomo 2", ed. Planeta Argentina, Buenos Aires

Habermas, J. (1989) "Teoría de la acción comunicativa", ed. Taurus. Madrid

Lindemboin y Muller, "Inflación (real) y salario real", [en línea] [http://www.econ.uba.ar/www/institutos/economia/Ceped/publicaciones/2008/Lindenboim\\_Muller.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/economia/Ceped/publicaciones/2008/Lindenboim_Muller.pdf), consultado en 2009

LOMBARDO, P. (1997) "Los emprendimientos asociativos para acceder al seguro agropecuario", Documento de trabajo N° 21, Programa Cambio Rural, INTA, págs. 3/4.

López Lubián, F. J. (1998) "El apalancamiento financiero", Artículo publicado en el periódico ABC el día 25-1-98.

Menéndez Ramírez, J. J. (2005), "Acercamiento al enfoque teórico de los costos de transacción". Espacios públicos, Número 016. México

Montaigne, M (1994) "Ensayos", ed. Océano. México

North, D. (1990), "Instituciones cambio institucional y desempeño económico", en Menéndez Ramírez, J. J. (2005), "Acercamiento al enfoque teórico de los costos de transacción" Espacios públicos, Número 016. México

Olaechea, F. (2004) "Sarna ovina: Efecto en la producción"; comunicación técnica N° 450, área de producción animal. Ed. INTA, estación experimental agropecuaria Bariloche

Polanco de Vedia, V. (2005) "Efecto de la fecha de esquila sobre características de interés comercial en lanas finas". Cátedra de Producción Ovina. Departamento de Producción Animal. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires.

Prolana (2008) "Informe final zafra 2007/2008" Instituto nacional de tecnología agropecuaria.

Schorr, A. G y Seguí, M. F. (2008). "Estudios económicos de los sistemas productivos y recursos naturales "Zonas Agroeconómicas Homogéneas. Patagonia Sur Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego". Ed. INTA. Bs As.

Schorr, A. G; Williams, M; Seguí, M. F. y Watson, B. R. (2008) "Modelos ganaderos ovinos extensivos: Estepa Magallánica seca, provincia de Santa Cruz" INTA Santa Cruz.

Simental Franco, V. A. (2008) "Contratos, consideraciones en torno a su definición" [en línea] <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/derpriv/cont/21/dtr/dtr4.pdf>, consultado 2009

Staatz, John. (1987) "The structural characteristics of farmer cooperatives and their behavioral consequences". En: *Cooperative Theory: a new approach*. J. S. Royer (Ed). Washington D.C., United States Department of Agriculture. N° 18, pp. 33–60. [En línea] USDA Rural Development <http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/sr18/structure.pdf> Consultado 2009

Tondi, M. (2007) "Escenario de la carne ovina argentina". S.A.G.P.y A.

Tuñón, Alberto Hidalgo (1978): "El principio de la racionalidad limitada de H. A. Simon y el premio nobel de economía". El Basilisco, número 004, México

Williams, M. (2005). "Un diseño de políticas públicas para el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas ganaderas de la provincia de Santa Cruz". Tesis de Grado en MBA Universidad del Centro de la Provincia de Bs. Bs.

Williams, M. (2006) "La ganadería ovina; situación actual y perspectiva" *IdiaXXI*, Ovinos, pp 22-26.

Williamson, Oliver (1985) "Las instituciones económicas del capitalismo", FCE, México.

Williamson, Oliver (1991) "Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones anti trust", FCE, México.

La actividad ganadera ovina en la zona central no costera de la provincia de Santa Cruz.  
¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

## Anexo I

**Figura N° 10 – Paisaje de la Zona Precordillerana**



**Figura N° 11- Hacienda ovina en uno de los establecimientos**





La actividad ganadera ovina en la zona central no costera de la provincia de Santa Cruz.  
¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

**Figura N° 12 - Kuney Posne frente a la herrería "la fundadora"**



**Figura N° 13 – Hacienda trabajada en el control de la sarna post esquila**



## Anexo II

### 1. Cuestionario guía

<b>1</b>	Apellido y Nombre		
<b>2</b>	Nombre del establecimiento		
<b>3</b>	Superficie del establecimiento en leguas		
<b>4</b>	Antigüedad del establecimiento en la actividad agropecuaria: años		
<b>5</b>	Régimen de tenencia de tierras:		
	<input type="checkbox"/> 1	Propietario	
	<input type="checkbox"/> 2	Arrendatario	
	<input type="checkbox"/> 3	Otros (detallar)	
<b>6</b>	El establecimiento se dedica a la producción de:		
	<input type="checkbox"/> 1	Ovinos solamente:	
		<input type="checkbox"/> 1.1	Producción mixta (carne y lanas)
		<input type="checkbox"/> 1.2	Producción de lanas solamente
		<input type="checkbox"/> 1.3	Producción de carne solamente
	<input type="checkbox"/> 2	Ovinos y bovinos	
	<input type="checkbox"/> 3	Ovinos y turismo	
	<input type="checkbox"/> 4	Otros ¿cuáles	

<b>Nivel de producción</b>	
<b>7</b>	Cantidad de animales en el establecimiento
<b>8</b>	Cuál es la carga animal óptima del establecimiento
<b>9</b>	De ser inferior la cantidad animal sobre la carga animal: Porque cree ud. que no logra alcanzar el óptimo
	<input type="checkbox"/> 1 Falta de apoyo gubernamental
	<input type="checkbox"/> 2 Falta de financiamiento
	<input type="checkbox"/> 3 Problemas de mano de obra
	<input type="checkbox"/> 4 Deficiencias propias de Management
	<input type="checkbox"/> 5 Problemas de comercialización
	<input type="checkbox"/> 6 Otras... ¿Cuáles?
<b>10</b>	Calidad de la lana producida
	<input type="checkbox"/> 1 Finura (micrones)
	<input type="checkbox"/> 3 Rinde al peine
<b>11</b>	¿Está interesado en mejorar los valores de la calidad de la lana?
	<input type="checkbox"/> 1 Si
	<input type="checkbox"/> 2 No

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

<b>11.a</b>	Sí la respuesta es Si, Por qué cree ud que aun no lo ha realizado:
<input type="checkbox"/>	1 Falta de apoyo gubernamental
<input type="checkbox"/>	2 Falta de financiamiento
<input type="checkbox"/>	3 Falta de apoyo de profesionales capacitados
<input type="checkbox"/>	4 Desconocimiento tecnológico
<input type="checkbox"/>	5 Desconocimiento de la forma
<input type="checkbox"/>	6 Problemas de mano de obra
<input type="checkbox"/>	7 Problemas de costo/beneficio
<input type="checkbox"/>	8 Otros... ¿Cuáles?
<b>11.b</b>	Si la respuesta en No ¿Por qué?

<b>Venta de hacienda</b>	
<b>12</b>	Ud. generalmente realiza la venta de: (en porcentual aproximado)
<input type="checkbox"/>	1 Corderos
<input type="checkbox"/>	2 Corderas
<input type="checkbox"/>	3 Borregos
<input type="checkbox"/>	4 Borregas
<input type="checkbox"/>	5 Capones
<input type="checkbox"/>	6 Ovejas
<input type="checkbox"/>	7 Carneros
<input type="checkbox"/>	8 Hacienda vieja
<b>13</b>	¿A qué mercado apunta la venta de hacienda?
<input type="checkbox"/>	1 A otros productores vecinos
<input type="checkbox"/>	2 A otros productores
<input type="checkbox"/>	3 A mercados Locales
<input type="checkbox"/>	4 A mercados Provinciales
<input type="checkbox"/>	5 A exportación
<input type="checkbox"/>	6 Otros... ¿cuáles?
<b>14</b>	¿Tiene conocimiento de los mercados a los cuales apuntan los establecimientos vecinos?
<input type="checkbox"/>	1 Si
<input type="checkbox"/>	2 No

<b>Vinculación</b>	
<b>15</b>	¿Ud. Se vincula con otros productores?
<input type="checkbox"/>	1 Si
<input type="checkbox"/>	2 No

<b>15.a</b>	Si es no; no lo ha realizado por:
<input type="checkbox"/>	1 No tuvo interés
<input type="checkbox"/>	2 No tuvo oportunidades
<input type="checkbox"/>	3 Desconfía de los resultados
<input type="checkbox"/>	4 Teme conflictos con los socios
<input type="checkbox"/>	5 Ha tenido mala experiencia
<input type="checkbox"/>	6 Tiene problemas de comunicación con otros productores
<input type="checkbox"/>	7 Otros.... ¿Cuáles?
<b>15.b</b>	Si es si; ¿Para qué actividades se vincula?
<input type="checkbox"/>	1 Compra de insumos
<input type="checkbox"/>	2 Compra de bienes de capital
<input type="checkbox"/>	3 Adopción de nuevas tecnologías
<input type="checkbox"/>	4 Capacitaciones
<input type="checkbox"/>	5 Uso de maquinarias e instalaciones
<input type="checkbox"/>	6 Certificaciones
<input type="checkbox"/>	7 Acceso a créditos
<input type="checkbox"/>	8 Obtención de volúmenes/mejores precios
<input type="checkbox"/>	9 Utilización de la mano de obra
<input type="checkbox"/>	10 Otras... ¿cuáles?
<b>16</b>	¿Está Ud. conforme con los resultados de la vinculación?
<input type="checkbox"/>	1 Sí
<input type="checkbox"/>	2 No ¿Por qué?
<b>17</b>	¿De qué tipo de vinculación forma Ud. parte?
<input type="checkbox"/>	1 Informal
<input type="checkbox"/>	2 Formal (detalle a continuación)
<input type="checkbox"/>	2.1 Cooperativa
<input type="checkbox"/>	2.2 Consorcio Exportación
<input type="checkbox"/>	2.3 Asociación / Cámara
<input type="checkbox"/>	2.4 Otra
<b>18</b>	La vinculación fue el resultado de:
<input type="checkbox"/>	1 Iniciativa propia / de amigos
<input type="checkbox"/>	2 Estimulada por el gobierno municipal / provincial.
<input type="checkbox"/>	3 Estimulada por el INTA
<input type="checkbox"/>	4 Estimulada por Instituciones (Asociaciones ya existentes, ONG)



¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

<input type="checkbox"/>	5 Otros (Especificar)
--------------------------	-----------------------

<b>19</b>	¿Participó en el pasado de otras experiencias de trabajo en vinculación?
<b>19.a</b>	Si es Sí
Ud. calificaría a la experiencia como:	
<input type="checkbox"/>	1 Muy Buena
<input type="checkbox"/>	2 Buena
<input type="checkbox"/>	3 Regular ¿Por qué?
<input type="checkbox"/>	4 Mala ¿Por qué?
<b>19.b</b>	<input type="checkbox"/> 1 No

<b>20</b>	¿Participaría Ud. de otra vinculación?
<input type="checkbox"/>	1 Sí ¿Bajo qué condiciones?
<input type="checkbox"/>	2 No, ¿Por qué?

<b>21</b>	¿Qué beneficios ud. piensa que lograría en la producción el vincularse con los productores vecinos?

**VINCULACIÓN CON INSTITUCIONES Y ORGANISMOS PÚBLICOS**

<b>22</b>	Ha contado Ud. para su actividad con algún tipo de apoyo gubernamental? (entienda como apoyo gubernamental asesoramiento, apoyo en la provisión de insumos, asesoramiento comercial, apoyo financiero)
<input type="checkbox"/>	1 Sí
<input type="checkbox"/>	2 No

	GOBIERNO PROVINCIAL				2-GOBIERNO MUNICIPAL				GOBIERNO NACIONAL				INTA				INDICAR EL PROGRAMA
	M	B	R	M	M	B	R	M	M	B	R	M	M	B	R	M	
1. ASESORAMIENTO TÉCNICO																	
2. PROVISIÓN DE INSUMOS																	
3. ASESORAMIENTO																	
4. GESTIÓN DE CRÉDITOS																	
5. CERTIFICACIÓN																	
6. CAPACITACIÓN																	

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

7. OTROS ( <i>Especificar</i> )																				
---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Opciones: MB= MUY BUENO; B= BUENO; R= REGULAR; M= MALO

<b>23</b>	Si en algún casillero de la tabla anterior indicó R (regular) o M (mal) como calificación indique porqué y a cuál se refiere.
<b>24</b>	¿En qué área considera Ud. que sería importante contar con apoyo gubernamental?

<input type="checkbox"/>	1	ASESORAMIENTO TÉCNICO
<input type="checkbox"/>	2	PROVISIÓN DE INSUMOS
<input type="checkbox"/>	3	ASESORAMIENTO COMERCIAL
<input type="checkbox"/>	4	GESTIÓN DE CRÉDITOS
<input type="checkbox"/>	5	CERTIFICACIÓN
<input type="checkbox"/>	6	CAPACITACIÓN
<input type="checkbox"/>	7	OTROS ( <i>Indicar</i> )

<b>RESPONSABLE DEL ESTABLECIMIENTO</b>	
<b>25</b>	Edad:
<b>26</b>	Sexo :
	<input type="checkbox"/> 1 M
	<input type="checkbox"/> 2 F
<b>27</b>	Máximo nivel de instrucción alcanzado
	<input type="checkbox"/> 1 Primario
	<input type="checkbox"/> 2 Secundario
	<input type="checkbox"/> 3 Terciario/Universitario
	<input type="checkbox"/> 3.1 Título obtenido:
<b>28</b>	Cantidad de años en la actividad agropecuaria:
<b>29</b>	Como responsable del establecimiento Indique los tres problemas más importantes para su empresa. Por favor lea detenidamente la lista completa antes de contestar.

- 1 Insuficiente capacidad instalada.
- 2 Elevados costos financieros.
- 3 Dificultades en la obtención de financiamiento.
- 4 Retrasos en los pagos de los clientes.
- 5 Caída de las ventas.

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

- 6 Problemas de contratación de mano de obra
- 7 Aumento de los costos directos de producción (mano de obra, materias primas)
- 8 Disminución de la rentabilidad.
- 9 Alta participación de los impuestos en el costo final del producto.
- 10 Alto grado de evasión de los productores locales con los que compete.
- 11 Fuerte competencia en el mercado interno.
- 12 Fuerte competencia en los mercados internacionales.
- 13 Insuficiente materia prima por agotamiento del recurso.
- 14 Otros (*especificar*):

<b>30</b>	Por favor, indique en forma aproximada cómo está formada la estructura actual de costos de la empresa. (expresar en porcentajes)
-----------	--

	Participación (%)
Costo salarial total	<input style="width: 100%;" type="text"/> 1
Materias primas, partes y componentes	<input style="width: 100%;" type="text"/> 2
Servicios públicos	<input style="width: 100%;" type="text"/> 3
Servicios financieros	<input style="width: 100%;" type="text"/> 4
Otros costos ( <i>especificar, si son significativos</i> ):	<input style="width: 100%;" type="text"/> 5
100 %	

<b>MANO DE OBRA</b>	
<b>31</b>	¿Qué tipo de mano de obra predomina en el establecimiento?
<input type="checkbox"/> 1	Familiar
<input type="checkbox"/> 2	Asalariada
<input type="checkbox"/> 3	Contratada (para una actividad puntual)
<b>32</b>	¿Cree ud. es difícil conseguir mano de obra calificada en la zona?
<input type="checkbox"/> 1	Si es sí; ¿Por qué?
<input type="checkbox"/> 1.1	Bajos sueldos
<input type="checkbox"/> 1.2	No hay en la zona personal
<input type="checkbox"/> 1.3	No puede competir con los sueldos pagado por otra actividad
<input type="checkbox"/> 1.4	Otros... ¿Cuáles?
<input type="checkbox"/> 2	No

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

**33** Indique el grado de dificultad para contratar trabajadores afectados al proceso productivo del local en las siguientes categorías (*marque una opción por fila*):

	No busca personal con estas características	No ha tenido dificultad para contratar	Ha tenido dificultad		
			Alta	Media	Baja
Operarios no calificados					
Operarios calificados y técnicos no universitarios					
Universitarios					

**34** Si ha tenido dificultades describa lo más detalladamente posible los requisitos de personal que no son satisfechos por la oferta laboral actual (*los tres más significativos en orden de importancia*):

Puesto de trabajo (Ocupación)	Descripción de las tareas a realizar	Capacidades y habilidades requeridas
b.1.1)	b.1.2)	b.1.3)
b.2.1)	b.2.2)	b.2.3)
b.3.1)	b.3.2)	b.3.3)

### Inversión

35	¿Durante los últimos 3 años ha realizado inversiones en la empresa? (no gastos de mantenimientos)
<input type="checkbox"/>	<sub>1</sub> Si
<input type="checkbox"/>	<sub>2</sub> No

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

36	¿Para el 2010 tiene previsto realizar inversiones?
<input type="checkbox"/>	<sub>1</sub> Si
<input type="checkbox"/>	<sub>2</sub> No
36.a	Si es si ¿Cuál es el propósito de tal inversión?
36.b	Si es no, ¿Cuál es el motivo que lleva a ud. a no realizar inversiones en el 2010? (de la siguiente lista marque solo la opción que más relevante considera)
<input type="checkbox"/>	<sub>1</sub> No existe disponibilidad de fondos para nuevas inversiones
<input type="checkbox"/>	<sub>2</sub> Incertidumbre respecto a la evolución de la situación económica nacional
<input type="checkbox"/>	<sub>3</sub> El nivel de demanda esperada (interna y externa) no lo justifica
<input type="checkbox"/>	<sub>4</sub> Todavía existe capacidad instalada para incrementar la producción
<input type="checkbox"/>	<sub>5</sub> Incertidumbre sobre la disponibilidad de materia prima.
<input type="checkbox"/>	<sub>6</sub> Otro ( <i>especificar</i> ):

<b>37</b>	¿Ha realizado en su empresa alguna de las siguientes actividades en los últimos 3 años?
-----------	---

	SI	NO		b) ¿Tiene intención de realizarlo próximamente?	
	SI	NO		SI	NO
a) Desarrollo de nuevos productos	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	→	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
b) Mejora sustancial de los productos existentes	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	→	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
c) Mejora en los procesos productivos	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	→	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
d) Mejora en la organización y gestión de la empresa	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	→	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
e) Mejora en la articulación con los clientes	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	→	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
f) Mejora en la articulación con los proveedores	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	→	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>

## **Anexo III**

A continuación se transcriben las entrevistas realizadas a los propietarios de los establecimientos investigados, Si bien las preguntas no fueron respondidas en el orden descripto, se intento ir ordenando las respuestas transcriptas para que coincidan con el cuestionario guía.

### **Entrevistas**

#### **Entrevista N° 1**

##### **Nombre de la estancia**

El nombre de la estancia es Los Faldeos, Soy el hijo del mayor de 3 hermanos. Y el establecimiento perteneció a mi padre que lamentablemente falleció hace 1 año más o menos. Este campo está en nuestra familia desde los años 50 cuando mi padre lo adquirió. Bien no se la historia de cómo lo compro, pero acá estamos. Tenemos unos 3000 animales de esquila y varios caballos, además de compartir un pedazo de campo con una persona que tiene 300 novillos.

##### **¿Qué superficie tiene aproximadamente la estancia?**

Bueno es parecida a todos los campos de acá, unas 5 leguas de largo por 2 de ancho. En hectáreas no las sé después te las paso bien. Lo importante de este campo es la accesibilidad que tiene, ya que estamos a la entrada de la zona y nos cruza la ruta, eso nos permite mantener la ruta siempre abierta, aunque realemnete es vialidad provincial quien lo permite. Ellos paran ahí, les permitimos mantener el puesto y a cambio nos hacen arreglos de los caminos. Es una verdadera ayuda en pleno invierno, cuando los demás campos quedan aislados, la estancia siempre tiene acceso además de que tenemos un acuerdo con gendarmería que dejan sus equipos a veces también acá. Nosotros generalmente por ese favor no pedimos nada a cambio pero favor por favor se hace. Imaginate la importancia que es tener siempre a los gendarmes que hacen de policía y a vialidad siempre al lado tuyo, nunca nos falta comunicación y cada vez que hay que hacer o mandar un mensaje al pueblo ellos están disponibles y ni hablar de toda la zona que sale y entra por acá, ellos son de gran ayuda para mantener contacto con Gregores. Digamos que Los Faldeos es la estancia mas comunicada de la zona por su ubicación, bueno vos conoces bien el mapa y te darás cuenta del porque te lo digo.

**Si, lo vi bien el mapa y todos salimos y entramos por acá, no hay forma de no pasar por Los Faldeos, es mas salen como estancia de referencia de la zona.**

Sí. Es una estancia muy importante en comunicación aunque hoy estamos medios atrasados con el tema de animales de esquila, pasa que ya sabes, los 90 fueron muy difíciles para mi papa, no tuvimos suerte con los créditos ni con la reconversión productiva, eso hizo que papa rentara el campo. Estos arreglos a la larga son muy difíciles, nunca quedo en claro los animales entregados ni los que sacaron pero era la única forma de mantener en campo en producción en esa época, y por suerte el arrendatario no pudo incrementar el número de animales si no no quedaba campo nunca más, el sobrepastoreo lo hubiese terminado. Imaginate si se lo alquilábamos a alguien que le echa 10000 animales en invierno, para el verano no te queda ni una raíz, sería un solo peladero, no te olvides que el recupero del campo es muy difícil acá, el viento y las sequias no dejan levantar a los campos, bueno vos sabes, Las Vegas dejó "el campo largo" 20 años y aun tiene zonas deterioradas. No es fácil acá en Patagonia levantar los campos sobre pastoreados, por eso es que el INTA habla tanto de la desertificación y esas cosas, porque al menos acá en la zona se da en muchas zonas. Si no anda a la legua de la policía y fijate, esa legua fue sobre pastoreada por los dos campos vecinos y no queda nada, es cuestión que mires los alambrados de al lado y ves la diferencia en las pasturas. El tema de las pasturas es un tema importante a mí entender y no es cuestión de tomarla a la ligera.

**Si si, la conozco es una lástima esa zona, se nota un montón la diferencia.**

Viste, bueno así hubiese terminado los faldeos si permitíamos mas animales, la capacidad es fija y no podes pasarte, si te pasas no te queda campo.

**Si lo sé, bien, ¿el establecimiento se dedica a la producción de ovinos solamente?**

No no, acá la principal producción es ovinos para producción de lana y carne, pero tenemos un par de bovinos para consumo y venta en la zona, pasa que el bovino a mi entender es más fácil de producir, acá no hay aftosa y el robo del bovino es más difícil, es decir solo necesita un trabajo bien hecho al año y el bovino se trabaja solo, no así como la oveja, que entre la sarna, la esquila, la pelada de ojos y las demás cosas que hay que hacerlo y sumarle el robo es un animal más complicado de mantener.

**Claro, no debe ser fácil, pero ¿por qué no producir bovinos solamente?**

Eh buena pregunta, a decir verdad no sé bien que decirte, es decir el ovino da dinero como da trabajo, no quiere decir que el bovino no lo dé, pero debe ser por una

cuestión de costumbre, del personal que sabe trabajar las ovejas, de tener las instalaciones ya para el trabajo de ovejas y por una cuestión de falta de uno mismo de animarse a cambiar, miedo a que el mercado no acepte el bovino, no te olvides que la carne de la zona es más dura que la carne de la pampa y el mercado local de Gregores no alcanza para que todos le vendamos carne vacuna, hay otras zonas con menos pastos que se dedican a eso, no te olvides que la zona de San Julián se dedica un poco más al bovino que nosotros.

**Sí, pero si todos producen bovinos, ¿no se puede llegar a un mercado más grande?**

Yo creo que sí, pero nunca nos pusimos a dialogar entre todos, cada uno hace lo suyo y mucho no le cuentan a los otros, es como secreto de estado todo, a quien le venden a cuanto, después te terminas enterando, porque acá somos pocos y nos conocemos mucho, igual yo hace poco que soy el administrador de acá, ya te dije que lo teníamos rentado y que me hice cargo después de la muerte de papa, así que soy como muy novato en esto, pero mi idea es parecido a lo que vos me estuviste contando sobre tu tema de tesis.

**Ya vamos a sacar conclusiones y te las hago saber.**

Si, acordate no te las vas a guardar para vos no más como hacen todos.

**No no, si mi idea es que se unan.**

La mía también, al menos por ahora

**Bueno sigamos con el cuestionario. ¿Qué cantidad de animales hay en el establecimiento?**

Bien, estimativo, no exacto, vos sabes que uno cuenta al tun tun, solo cuando los cargas al camión contas bien si no siempre desaparece alguno por el camino, pero más o menos tenemos 3500 animales, y 300 vacunos.

**¿Cuántos animales como máximo puedes poner en el campo, 3500?**

No, estamos tan abajo por lo que te conté ya que no lo teníamos nosotros, pero este campo históricamente trabajaba con 6000 animales de esquila, es en dimensiones un poco más grande que el tuyo.

**Bien, ¿y para alcanzar el óptimo que pensas que necesitas para lograrlo?**



¿Para llegar a los 6000 animales? Créditos, conocimientos míos y un poco de ganas, no te olvides que ya para los 3000 que tenemos no tengo personal, imagínate para más jaja.

**Está bien, ¿y la calidad de la lana que hoy producís?**

Bueno eso varía todos los años, este año fue un poco más alta que el histórico. No mucho pero este verano soplo mucho y ensució mucho la lana. Pero el histórico en la estancia es 24 micrones y el rinde al peine generalmente es de 50%

**Ah, niveles como en toda la zona más o menos**

Si, no varía me parece mucho de campo a campo, estamos todos en los mismos valores, no te olvides que casi todos utilizamos poll Merinos u Ovis XXI, entonces más o menos nos da los valores parecidos

**Claro pero ¿piensas en mejorar los valores de tu lana?**

Eh, mira, creo que mi papa lo intento hace unos años, y la verdad es que mucho no pudo bajar los valores, además creo yo que para que haya diferencia en los valores que te van a pagar tengo que bajar mucho los valores actuales y los históricos, y bajarlos mucho cuesta plata que hoy no la tengo, imagínate que tengo que cambiar toda la raza, los carneros y las madres, y años de trabajo, y aun así es complicado porque acá sopla mucho y se ensucia la lana a montones, está bien que a mí me la pagan a base limpia, pero la merma es mucha. Por eso por ahora no estoy pensando en mejorar la calidad de la lana, prefiero invertir en elevar la cantidad de madres para mejorar la parición y la señalada

**Bien entonces la causa es mejorar la señalada por ahora.**

Si, es decir me encantaría tener mejores niveles de lana porque te pagan más, pero hoy no es mi prioridad. Mi prioridad es mantener animales y vender lo justo así aumento la señalada. Por que comprar ovejas hoy esta medio caro, y te están vendiendo ovejas medias viejas, y es un riesgo, imagínate que te viene un invierno nevador y se te muere el 50%, no sería negocio. Así que prefiero ir paso a paso, año a año.

**Generalmente vendes, ¿de este listado más o menos lo podes completar?**

Es muy difícil que lo pueda completar, y más en porcentuales como lo quieres, pero vendo todas las categorías, corderos, corderas, borregos, capón y ovejas viejas. Carneros no vendo porque no nos dedicamos a eso, para eso están las cabañas especializadas. Además estoy re corto de carneros, apenas pueden servir a ovejas

que tengo y llegan justo. Este año voy a ver si compro carneros como una forma de mejorar la parición.

**¿Sabes a quien le vas a comprar?**

No, aun no, capaz compre en la zona de san Julián que hace un tiempo compraba y me dieron resultados

**¿A los vecinos no?**

No, por lo que hable con uno esta tan corto de carneros como yo, así que imposible.

**¿Y los otros?**

No sé, creo que todos estamos en la misma, pero no sé, por ahora prefiero ir a cabaña aunque me cobren un poco más.

**Bien, Siguiendo la línea del cuestionario, ¿a qué mercados apunta la venta de hacienda?**

No, yo le vendo a Gregores una gran parte especialmente para las fiestas y después vendo a un comprador de hacienda del Chubut, que viene con su jaulas carga y listo, la venta hormiga es más complicada mas para mí que no soy de Gregores, ir a vender de a una no me gusta, prefiero la venta grande y de una sola vez.

**Está bien, ¿y sabes a que mercado apuntan los vecinos?**

No, de esas estancias que estas investigando no lo sé, ya te dije mucho de esas cosas no se hablan, me entero por que veo pasar los camiones o por la radio, viste q somos pocos acá arriba. Pero a quien bien y a cuento no lo sé. Yo hago la mía, tampoco me vienen a preguntar, además hay como celos tontos de año a año, si señalaste bien no te felicitan, como si yo les fuese a quitar compradores a ellos, si lo que sobran hoy día es compradores, eso no quiere decir que te paguen mas, pero mercados hay, para la carne y la lana, si no la vendes es porque no quieres o no te gusta el precio, pero mercados hay. Si yo quiero saco toda la hacienda de venta de una sola vez, pasa que especulo un poco también para ver si hay un aumento de precios.

**¿Pero nunca pensaste en preguntarles, o de decirles de vender en conjunto?**

No sé por qué no, pensarlo lo pienso, pero nunca se hace efectivo, mi papa era muy amigo de tu abuelo y nunca que yo tenga historia vendieron en conjunto, siempre era por separado, se que vendían al mismo comprador de lana que era la cooperativa, pero creo que lo hacían cada uno por su lado, bien no sé. Y así se fue quedando la

cosa, cada uno por su lado. Y con El Portezuelo que se llevaban bien pero tampoco que yo me acuerde lo intentaron

**Ok, ¿te vinculas con otros productores?**

Vincular como aliarnos en algo no.

**Y de estas opciones, ¿hay alguna causa?**

Eh, la de no tuvo interés no la marques, porque si quisiera, la de no tuvo oportunidades tampoco.... Marca la opción 6 (tienen problemas de comunicación) y en otros pone por historia.

**¿Por historia?**

Si, viste como es que de tal palo tal astilla, y no te olvides que aun hay dueños de campos que son de la generación de mi papa y creen que yo soy mi papa y esas cosas.

**Bien, entonces de estas opciones de vinculación ninguna ¿no?**

No no, porque no voy a llamar vinculación prestar unos bolsones de lana o un litro de producto (para la sarna).

**Ok, entonces la parte de vinculación la pasamos de largo... ah no, la 21, ¿qué beneficios piensas que lograría en la producción el vincularse con productores vecinos?**

Es muy amplia la respuesta, por empezar mejoraría la comunicación entre nosotros, haría más organizado los trabajos y tendrías más animales para la venta. Y sobre todo podríamos tratar la sarna en conjunto, que ya estoy hartado de luchar contra la corriente. Sabemos bien como viene la cosa acá, y es imposible así pensar en ganar esta guerra. Yo me mato metiendo baño y vacuna y siempre tengo sarna. Porque esto lo sabemos todos, un campo que no la trate por tanto tiempo es un foco de infección para todos los demás. No es fácil lidiar con vecinos de este tipo. Porque encima no existe voluntad para nada, y lo que más bronca genera es que señale mas corderos que yo.

**Bien y ¿con el estado?, ¿Obtuviste algún apoyo gubernamental? Cualquier cosa gubernamental que pienses como asesoramiento provisión de insumos, asesoramiento comercial**

No, los créditos que tomamos en los 90 en conjunto con la mala producción y los malos precios nos llevaron casi a la quiebra, no hay capacitación del personal, al

contrario, si pueden le dan trabajo a la poca gente que conoce los trabajos del campo, así que no, al menos este campo no recibe apoyo gubernamental de ningún tipo.

**Bien y ¿en qué área crees vos que es importante contar con apoyo gubernamental?**

El asesoramiento técnico y la capacitación del personal, son las dos grandes falencias que al menos yo hoy tengo en la estancia. No se las demás, pero a mi encontrar gente que sepa cómo hacer los trabajos y que quiera trabajar acá es muy difícil. Y el asesoramiento técnico me encantaría que haya. Porque uno avanza con lo que uno sabe y aprendió de chico, no viene nadie del Estado a darnos ideas de cómo mejorar nuestras majadas, pasa que las instituciones como el Inta y Prolana se mueven mucho más por la zona de Río Gallegos. Y es entendible ellos nos triplican en producción y están más cerca de su casa, cobran los mismos viáticos y viajan menos ¿no?

**Bueno ¿pero no intentaste ponerte en contacto?**

Cuando me voy de acá para el norte reviso las páginas de internet, pero realmente no, nunca busque de mi parte ayuda técnica en las instituciones. Quizás haya, pero yo no lo sé.

**Bien, ahora son unas preguntas personales ¿si no te molesta?**

No

**¿Edad?**

42

**Sexo masculino**

Si

**Bien, ¿nivel de instrucción alcanzado?**

Terciario completo

**Bien y ¿cantidad de años en la actividad agropecuaria?**

Toda mi vida, yo nací y mis viejos me traían al campo, así que ponele 42 años

**Bien, de esta lista, ¿qué opción elegís? (pregunta 29)**

La principal ya te dije, la 6, la contratación de la mano de obra hoy en día es lo que más se me dificulta.

**Bien son tres opciones igual**

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

Ok, después le sigue el aumento de los costos, las vacunas aumentaron mucho, y los salarios también. Así que es un problema importante hoy en día. Y por último dificultades en la obtención de financiamiento. Los créditos están muy caros, y no es fácil conseguirlos. Por lo tanto esa es mi tercera opción.

**Bien, ¿podes definir como está actualmente formada la estructura de costos de los faldeos?**

Costo salarial total..... 40%

Materias primas, partes y componentes..... 30%

Servicios públicos.....20%

Servicios financieros.....10%

**Bueno, vamos con la parte de mano de obra del cuestionario, ¿qué tipo de mano de obra predomina en el establecimiento?**

Además de mi trabajo que soy uno de los dueños, tenemos un capataz que se queda todo el año y un mensual que lo ayuda con los trabajos, también todo el año. Pero durante los trabajos contratamos gente gaucha. Depende de que trabajo a veces se contratan dos personas, otras veces seis, pero ya te digo depende del trabajo. La esquila nos exige más gente, entre cocinero gente para los rodeos y personal para los galpones contratamos once personas más a veces.

**¿se puede definir como mano de obra calificada?**

Si, por que como ellos no sabe nadie el trabajo, estas son cosas que no se necesitan estudios, se aprende el trabajo y listo, ojo eh, la esquila la contrato y traen su personal que sabe utilizar las maquinas, eso está contratado. Los demás trabajos creo yo que no necesitan estudios. Son gente que nacen sabiendo andar a caballo. Pero si están calificados en su rubro pero por enseñanzas de la vida. A veces contratas jóvenes que mucho no saben pero aprenden como todo el mundo.

**33** Indique el grado de dificultad para contratar trabajadores afectados al proceso productivo del local en las siguientes categorías (*marque una opción por fila*):

	No busca personal con estas características	No ha tenido dificultad para contratar	Ha tenido dificultad		
			Alta	Media	Baja
Operarios no calificados				<b>X</b>	
Operarios calificados y técnicos no universitarios					<b>X</b>
Universitarios	<b>X</b>				

**¿Podes describir los requisitos de personal que no podes satisfacer actualmente?**

Capataz con estudios que se encargue de más cosas que solo los animales, que pueda realizar tareas con no mucho pero un poco administrativas y con poder de iniciativa. Pasa mucho que no hacen nada si no les encargas que lo hagan y a veces no estás cuando suceden las cosas.

Después no necesito más personal calificado, me gustaría que el hombre de campo reciba más estudios, porque no es justo que como son de campo no terminen el secundario o el primario. Estaría bueno que reciban mas estudios pero para eso se tienen que ir a Gregores y no pueden trabajar.

**Bueno ahora si el último ítem de la encuesta, la parte de inversión. ¿Durante los últimos 3 años realizaste inversiones que no sean gastos de mantenimiento?**

No, este año recién me hice cargo enserio del campo, pero si tengo intención de mejorar los alambrados, ya sean los internos como los perimetrales. Pero para eso me tengo que sentar a charlar con los vecinos a ver como lo financiamos. Espero que

quieran arreglarlo si no me va a salir muy caro. Después quiero invertir en mas animales para aumentar la señalada y por último inversiones en cosas de confort, me compre una moto para andar por fuera del camino pero son gustos que me quiero dar, poner la direcTv y esas cosas.

**Fin de la entrevista**

## **Entrevista N° 2**

### **Nombre del establecimiento**

Estancia Rio Capitán

### **Superficie del establecimiento**

20000 has.

### **Entrevista con la propietaria de Estancia Rio Capitán**

#### **¿Antigüedad del establecimiento?**

Bueno bien la antigüedad no la conozco, nosotros la compramos hace unos 15 años porque creemos que la Patagonia es el futuro para la producción de ovinos, pero también es nuestra idea que solo producir ovejas no alcanza, entendemos con mi marido que el futuro de la zona es trabajar en conjunto con la rama del turismo. Por eso que este campo es el único en la zona que emprendió un camino de doble trabajo, el productivo mismo con ovinos y bovinos, y el turístico, que juntando esas dos actividades puedes crear una industria sustentable y no contaminante.

#### **Bien entonces Uds. son propietarios de la tierra.**

Sí, ya te dije, lo compramos en los 90` pero propusimos lo turístico después de la crisis de 2001, como una posibilidad más de ingresos.

#### **¿Entonces el establecimiento se dedica a la producción de ovinos bovinos y turismo?**

Si, somos la única estancia en la zona "Tucu-tucu" que tiene las dos actividades en conjunto. Nosotros venimos de Buenos Aires, en donde existe mucha onda con las estancias turísticas, y creemos que la Patagonia es el futuro de esta actividad. Aunque el clima es muy feo, al turista parece no importarle mientras el trato y los lugares sean realmente de esplendor. Acá nosotros le ofrecemos desde pesca, caminatas, cabalgatas y otras cosas que se detallan en la página de internet y siempre lo atendemos nosotros que eso el turista lo valora.

#### **Voy a intentar seguir el cuestionario así sale más prolija la entrevista ¿Cantidad de animales en producción?**

Bueno la principal actividad son las ovejas, contamos con unos 5000 animales de esquila. Pero también tenemos producción de bovinos.

#### **¿Cuántos bovinos tienen más o menos sabes?**



No, porque aun no los juntamos para los trabajos, pero la última vez había unos 100 vacunos

**Bien, la carga animal de la estancia ¿la sabes?**

Nosotros actualmente según mis calculos no podemos poner más animales en los potreros, no nos da para más. Así que es de unos 5500 animales, quizás con un control superior de la fauna autóctona podríamos aumentar a más animales, pero como el turista quiere ver fauna local, nosotros a los guanacos liebres y avestruces no las cazamos, esos bichos entonces entienden que acá es como un santuario y cada vez tenemos más. Es una difícil elección entre ovinos o guanacos para turismo. Además tenemos el lago y el rio que nos cruzan que lo utilizan de bebedero natural así que vienen guanacos de toda la zona. Y las liebres lastiman muchísimo las pasturas, por que comen los brotes más débiles entonces no permiten a los pastos crecer. Yo calculo pero ojo, es una idea mía, que cinco liebres corresponden a una oveja. Y cinco liebres las tenes debajo de la cama casi, hay liebres por doquier con eso de que en Gregores no permitieron la caza, o la dificultaron.

**Entonces la pregunta nueve no corresponde por que están al óptimo de la carga animal**

Y si, lo que tendríamos que averiguar es como mejorar o aumentar la carga animal de los campos. La ecuación es simple, a más carga animal más animales, más animales más lana y corderos, y más con más de estos se obtiene más dinero.

**Si bueno, pero ¿Cómo crees que puedes mejorar la carga animal?**

Y no sé, el INTA tendría que investigar o la provincia, pero una posibilidad es crear sistemas de riegos, o algo más drástico sería control de fauna autóctona, pero hoy en día pensar en eso es una locura, te ganas el odio de todos de hacerlo, y ya te digo yo exploto el turismo así que me sirve tener animales así, pero para otros campos creo que ven un guanaco y se odian.

**¿Calidad de lana producida?**

Nosotros los últimos años disminuimos los niveles de finura porque compramos mejores carneros. Antes teníamos una finura del 25, pero la llevamos a 23,5. Costó dinero pero creo que nos da sus frutos. Seguimos esquilando post parto por que nos dimos cuenta que al turista le encanta ver la esquila y a los animales con lana. En las fechas de pre no hay turistas y para el verano están sin lana y eso no vende.

**Pero ¿están interesados en seguir mejorándola?**

Ahora en este momento no. Esta siendo difícil la producción lanar con el turismo a la vez. Además los niveles de micrones que conseguimos por ahora es muy buena. Esta me parece que en la media de la zona y para ganar mucho más dinero tenemos que invertir mucho en carneros y hacienda. Así que por el momento preferimos invertir en mejorar las comunicaciones y las instalaciones.

**La venta de hacienda, ¿qué es lo que más vendes?**

Nosotros vendemos corderos y capones. Obvio cuando ya esta vieja la oveja la liquidamos por que no pueden pasar el invierno. Este año vamos a vender casi todo el cordero porque hay un precio aceptable. Además no estamos interesados en aumentar el número de animales. Estamos bien con este número.

**Si, y ¿a qué mercado apunta la venta de hacienda?**

Nosotros le vendemos a un comprador de caleta Olivia, y la oveja vieja la vendemos en Gregores.

**¿Sabes a quien le vende los otros campos?**

No, Es algo que no estamos interesados en saber. El comprador nuestro no se si se mueve en la zona también. A mí nunca me comento nada y con los otros productores no tengo relación suficiente para hablar de esos temas

**Entonces ¿no tenes relación ni vinculación con otros productores vecinos?**

No, vecinal nada. Una vez probamos ir a cazar a un campo vecino con su permiso. Porque ellos tienen una vega muy buena para la caza deportiva de avutardas. Resulto bien pero solo lo hicimos un año. Después no dio seguir haciéndolo. Ojo a mi me encantaría poder trabajar las estancias un poco en conjunto con el turista. Cada estancia tiene algún lugar lindo que me encantaría que el turista conozca. Pero no se puede porque cada uno tendría derecho a recibir dinero por su uso, pero no da la actividad para eso. Por ahora es una actividad en auge y muy atada a la moda de cada año. Hay años que el turismo rural se acrecenta y otros que cae en un pozo muy grande. Pero bueno por eso me alié con una estancia turística pero no es vecinal.

**¿Entonces la respuesta a esta pregunta es?**

Y tilda mala experiencia y problemas de comunicación con los demás.

**¿Pero a la vinculación le ves algo positivo?**

Si. Siempre y cuando todos estén concientes de los objetivos a seguir. Cuando uno emprende esas cosas y no está claro bien a donde quieres ir me parece que tenes

muchas chances de caer en el fracaso. En estos campos me parece que con lo dificultoso que es mantener ordenadas las cosas un buen trabajo en conjunto nos puede llevar a obtener mejores beneficios. Y no hablo del turismo porque ya te conté que no es rentable. Obvio me gustaría lograr un corredor de estancias turísticas hasta el parque, pero soy consciente de la complejidad que eso llevaría. Pero uniéndonos entre vecinos facilitaría en mi opinión pequeños problemas que en otras actividades no se dan y que acá es un problema serio. El principal a mi entender es la falta de personal. Cada vez me es más difícil encontrar gente para los trabajos, y no hablo de personal para atender la estancia, personal para manejar la hacienda. Sobre todo al momento de la esquila. Es muy difícil tener gente en esa época.

**¿Algún otro beneficio de asociarse?**

Si, la venta en conjunto. Yo vendo a Caleta, otros creo a Madryn, otros a Gregores. Y así una zona rica en animales como es esta termina desparramando sus animales por toda la Patagonia al igual que la lana. Con la cantidad de kilos que producimos no puede ser que no obtengamos un centavo más por kilo.

**Por lo tanto ¿estarías dispuesta a participar en un grupo asociativo?**

Mira, no estoy muy seguro. Creo en los beneficios de trabajar juntos, pero soy nueva por acá, tendrían que estar las cosas muy claras y los límites bien marcados de que parte son trabajados en conjuntos y cuáles no. Trabajaría en conjunto sí, pero bajo condiciones muy claras.

**¿Obtuviste apoyo gubernamental para algo? Ya sea financiero o apoyo de algún tipo**

No la verdad que nunca se hicieron presente con nada, ni con capacitación ni con créditos. Es una actividad a puro pulmón. Creo en lo que hago, creo en el turismo y creo en la producción de ovejas. Por eso estoy acá. Si me gustaría que ayude el Estado, sobre todo en dar estabilidad en los precios. Los costos nos están matando. Las cosas suben muchísimo y el valor de lo nuestro no tanto.

**Bien y de estas opciones, ¿cual crees que se puede tildar?**

A mí me vendría bien ayuda crediticia, por empezar, pero también tilda asesoramiento comercial y capacitación de la mano de obra.

**Parte personal**

**Sexo**

Femenino

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

**Estudios**

Secundario completos

**Tiempo en la actividad**

15 años

**Como responsable del establecimiento Indique los tres problemas más importantes para su empresa. Por favor lea detenidamente la lista completa antes de contestar.**

Problema de contratación de mano de obra, disminución de la rentabilidad y aumento de los costos

**La pregunta N° 30 no fue contestada**

**Mano de obra**

**(Esta parte del cuestionario no fue realizada como entrevista porque sucedió que debimos interrumpir y al retomar solo se tildo las opciones. Se transcribe las opciones tildadas en la hoja)**

**¿Qué tipo de mano de obra predomina en el establecimiento?**

Asalariada y contratada

**¿Cree Ud. es difícil conseguir mano de obra calificada en la zona?**

Si, No hay personal en la zona

Indique el grado de dificultad para contratar trabajadores afectados al proceso productivo del local en las siguientes categorías *(marque una opción por fila)*:

	No busca personal con estas características	No ha tenido dificultad para contratar	Ha tenido dificultad		
			Alta	Media	Baja
Operarios no calificados					<b>X</b>
Operarios calificados y técnicos no universitarios		<b>X</b>			
Universitarios	<b>X</b>				

	Si ha tenido dificultades describa lo más detalladamente posible los requisitos de personal que no son satisfechos por la oferta laboral actual ( <i>los tres más significativos en orden de importancia</i> ):
--	---

Puesto de trabajo (Ocupación)	Descripción de las tareas a realizar	Capacidades y habilidades requeridas
b.1.1) Capataz	b.1.2) Cuidado del establecimiento y organización de los trabajos.	b.1.3) Saber los trabajos que se realizan en un establecimiento ganadero y conocer la zona
b.2.1) Cocinero de turismo	b.2.2) Cocinar para los turistas	b.2.3) Ser una persona calificada en la cocina y saber adaptarse a lugares como estos
b.3.1)	b.3.2)	b.3.3)

**¿Durante los últimos 3 años ha realizado inversiones en la empresa? (no gastos de mantenimientos)**

Si.

**¿Para el 2010 tiene previsto realizar inversiones?**

Si, Mejoras de las instalaciones, Galpones y corrales

**Fin de entrevista**

### **Entrevista N° 3**

#### **Nombre del establecimiento**

El Portezuelo

#### **Superficie del establecimiento en leguas**

17000 ha

#### **Edad del propietario**

60 años

#### **¿Alquila o es propietario?**

Propietario

#### **¿Qué tipo de producción tiene en el establecimiento?**

Me dedico a la producción de ovinos para la venta de lana y carne. También mantenemos un mínimo de vacas. Pero la principal actividad es la producción de ovejas.

#### **¿El número de animales ovinos lo conoces?**

Si, en total tenemos 5500 animales, animales más, animales menos. Pero un promedio es 5500.

#### **¿Esa es la máxima cantidad que puedes cargar?**

No, históricamente teníamos unos 6200, pasa que hoy en día es difícil conseguir madres y aumentar el número de parición.

#### **¿Y cuál es el problema por el que no estás en 6200?**

Bueno los problemas son varios, primero, ya te dije que es un proceso largo de retención de vientres porque el precio de madres está muy alto, si bien esta accesible es una inversión muy importante la que se debe realizar. No hay créditos fáciles, eso hace que el campo tenga que ser su propio financista, y somos una empresa que genera ingresos fuertes una sola vez al año con la venta de la lana y la de corderos. Por lo tanto es difícil, y mas con la variación de los precios, especular una inversión fuerte para realizar.

#### **Si, entiendo. ¿Otro problema?**

Y, Si, a veces uno necesita sentir que para alguien estas trabajando, que estas dejando una empresa a alguien. Mis hijos están estudiando otra cosa no relacionada con el campo, y estoy orgullosos de ellos, pero me da la sensación que no van a continuar con esta empresa. Por lo tanto tengo a veces la idea de vender el campo y evitar problemas futuros. Lo que pasa es que es una vida dedicada a este pedazo de tierra. Lugar de ensueño que desprenderme de ella me duele mucho. Entonces acumulo problemas de decisión si vender o no, de retener vientres o si no, y para colmo estoy yo con la jeringa vacunando porque no consigo gente. No sé qué pasa, pero estos últimos 5 años se ha puesto imposible conseguir gente, y no te digo genios del ovino, no hay personas dispuestas a trabajar en el campo. Eso también me produce sensaciones encontradas de si vuelvo o no a los 6200 animales.

**Te entiendo, a mi papa le pasa algo parecido con el personal y a los demás que entrevistaste me hablan de lo mismo**

Viste, algunos de los gauchos que siempre trabajaban acá se fueron para la zona del San Martín, otros entraron en Gregores en la minera o a manejar camiones para la empresa de la ruta. Otros fallecieron o no están en edad de trabajar. Creo que la producción ovina hoy en día tiene su cuello de botella en el personal. Lo demás es sorteable, la sarna, el precio, los zorros guanacos y leones, pero el personal no quiere quedarse en el campo ni mejorándole el sueldo. Son momentos difíciles.

**Para seguir un orden, ¿qué calidad de lana produce?**

Eso varía a lo largo del tiempo y de la calidad de carneros y de majadas que tenemos, pero actualmente estoy en una finura de 22,5 mic. y un rinde del 63%

**Y ¿tiene planes de mejorar los niveles de finura?**

Es una decisión no tan fácil, es un nivel bueno de finura el que tenemos. Pero siempre uno pretende mejorar la lana, pasa que la carne también es un ingreso muy importante no te olvides. Entonces no tengo que descuidar el nivel de carnicería. Pero sí, tengo planes de bajar un poco los niveles de finura.

**¿Por qué no lo haces?**

Bueno de esos que tenes en la hoja son 3, principalmente la falta de financiamiento. Si bien no tengo pérdidas tampoco sobra para andar invirtiendo en ese tipo de cosas que a la larga tampoco son seguras. Si el precio cae, lo invertido para mejorar los niveles los perdes. Es una decisión difícil. Es costoso y nunca puedes estimar si va a resultar bien. Es una apuesta importante para hacer, pero es para el largo plazo. Y la otra es

que no hay gente. No hay gente para cuidar los animales a campo, menos para realizar un trabajo selectivo y de genética.

Volvemos siempre a la misma causa en el fondo. El personal y los créditos. Parece reiterativo pero son dos límites muy importantes que hoy encuentro yo como para expandirme.

**La pregunta 12, ¿la puedes responder?**

Si, no con exactitud pero más o menos realizamos una venta general del corderaje, un 60%, después le sigue los capones con un 40%, aunque nos deshacemos de las ovejas que ya creemos que no sobreviven el invierno así que ponele un 38% y un 2% de ovejas viejas.

**Y esa venta ¿a qué mercado apunta?**

Nosotros vendemos a Caleta Olivia y a San Julián (mercados provinciales)

**¿Sabes a donde venden los productores vecinos?**

Si, a veces te enteras, somos pocos y te enteras. Además aparecen compradores que te cuentan que compraron en alguna estancia. Lo que es más difícil es a qué precio vende cada uno, pero si preguntas algunos no tienen problema de contarte. Otros sí, es secreto, como si fuésemos competencia. Pero algunos te cuentan o te pasan a quien le venden, o te preguntan. Soy una persona mayor y siempre algún consejo puedo dar. Me llevo bien con algunos vecinos. Conocí a sus padres y a ellos de chicos los vi crecer. Así que siempre algún consejo les doy.

**¿O sea que podrías estar dispuesto a trabajar en conjunto con ellos?**

No, ya en el pasado lo intenté y no me funcionó. Te puedo dar algún consejo, pero no estoy con ganas de acercarme a todos. Me llevo mal con alguno de mis vecinos y prefiero no participar de esas cosas.

**¿Qué pasó en el pasado?**

Fue hace mucho tiempo, se dio el negocio de comprar ovejas en la zona de 20 de septiembre que un tipo quería rematarlas. El precio era lógico y le encargue a el que las vea, yo no podía ir. Las compramos, y la verdad es que compro unos animales de flaco, que la mitad no sobrevivieron el invierno, terminamos peleados y nunca más nos hablamos. Fue un año feo, por eso es que no quiero hacer nada en conjunto. Tiene que ser una propuesta muy seria para estudiarla.



**Está bien. ¿Pero qué beneficios crees que obtenes vinculándote?**

Resumilos así, optimizar el poco recurso de mano de obra, mejorar la comercialización de carne y lanas, mejorar la genética achicando el costo del beneficio del mejoramiento genético. Trabajar en conjunto el control sanitario y abaratar el costo del mismo. Desarrollar un plan de inversiones en conjunto para mejorar los establecimientos.

**Esa vez que se unieron para comprar, ¿el estado ayudo o alguien les asesoró?**

No. Era comprar animales. Yo confié en él, y tomo una mala decisión. El estado está ausente siempre. A no ser SENASA que está molestando a todos por la sarna, el estado no aparece.

**Es un problema la sarna para todos ¿no?**

Si, hoy es una epidemia la que tenemos. No la podemos cortar, al menos yo tengo que trabajar más de lo que debería. Estoy todo el día con la jeringa vacunando animales que parecen picados. Es estresante enserio, te distraes un poco y se te contagian majadas completas. Porque encima la sarna queda viva en algún vellón tirado por el campo. Entonces el animal lo curas, se arrima a ese pedazo de lana y se contagia. Es un tema delicado. Las pérdidas que me genera, a mí y a todos me imagino, son tremendas. No solo en el valor del remedio, también tengo un costo de personal y una merma en el peso del animal. Deben perder entre trabajo y trabajo un 15% de su peso y ni hablar de la mortandad por el estrés de traerlas al corral. Ese peso después te llevan entre dos semanas y tres recuperarlas. Es muy delicada la oveja, no se la tiene que estar molestando seguido. Hay que dejarla comer y listo. Cuando es necesaria molestarla, solo ahí.

**¿Entonces en que área crees que es necesario ayuda gubernamental?**

Bueno, hoy lo más urgente que tenemos es la sarna. Creo que este parasito nos desbordo a todos. Habla con los demás productores y vas a ver lo que te digo. Y de estas opciones, un poco menos importante que la anterior, es capacitar el personal.

**Entonces ¿reconoces que se tiene que trabajar en conjunto?**

Si, este tema porque no depende de mí mismo. Yo le doy los dos trabajos anuales y vacuno a todo animal que supone tener sarna. Pero si mi vecino no hace nada, los animales pasan los alambres, si en ese paso se mezclan animales sin trabajar con los que sí lo están, es volver a empezar. En ese sentido creo que se debe hacer un trabajo ordenado de todos los vecinos. Entendernos es que fechas se van a pasar los

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

animales de la veranada a la invernada y coordinar pasar todos los animales vacunados. Pero para eso, SENASA tiene que ser serio y con poder. De nada sirve que me custodien mi campo si el de al lado no hace nada.

**Edad**

74 años

**Sexo**

Masculino

**Nivel de estudios**

Secundario

**Cantidad de años en la producción**

74 años

**De la siguiente lista, ¿cuáles de las todas te parecen más relevantes?**

Problema de contratación de mano de obra

Aumento de los costos directos de producción

Elevados costos financieros

**La pregunta 30 dice si podes detallar en forma porcentual la estructura de costos de la empresa**

Costo salarial 40%

Materias primas 50%

Servicios públicos y financieros 10%

**La mano de obra que contratas, ¿de qué tipo es?**

Tengo un capataz todo el año y por cada trabajo tomo gente temporal.

**Pregunta 32: ¿Crees que es difícil conseguir mano de obra?**

Si, no se puede competir con los sueldos pagados por otra actividad

<b>33</b>	Indique el grado de dificultad para contratar trabajadores afectados al proceso productivo del local en las siguientes categorías ( <i>marque una opción por fila</i> ):
-----------	--

	No busca personal con estas características	No ha tenido dificultad para contratar	Ha tenido dificultad		
			Alta	Media	Baja
Operarios no calificados				<b>X</b>	
Operarios calificados y técnicos no universitarios	<b>X</b>				
Universitarios	<b>X</b>				

**La parte de inversión ¿Realizaste alguna inversión en los últimos 3 años?**

La verdad que el último tiempo no busque hacer grandes gastos. Estoy bastante bien de corrales y de alambrados. No me decidí aun por mejorar la genética, así que no, no realice nada de inversión

**Pero ¿piensas realizar alguna inversión?**

Si, pienso realizar subdivisiones de potreros con el propósito de optimizar el rendimiento del campo y mejorar la carga animal.

**Fin de la entrevista**

#### **Entrevista N° 4**

##### **Nombre del establecimiento**

Estancia Las Vegas

##### **Superficie del establecimiento en leguas**

15000 ha.

##### **Edad del propietario**

58 años

##### **¿Alquila o es propietario?**

Propietario

##### **¿Qué tipo de producción tiene en el establecimiento?**

La estancia se dedica a la producción principalmente de ovinos para la venta de lana y carne. Mantenemos una raza multipropósito porque no se puede, al menos hoy, solo producir lana o solo carne. Menos en esta zona. Aunque hoy estoy pensando muy seriamente la idea de disminuir el ovino y aumentar el bovino.

##### **Y ¿por qué?**

Por una cuestión de trabajo. El vacuno tiene muchas ventajas en la producción que el ovino no. Si bien siempre hicimos ovinos, la gente sabe trabajar ovejas, creo que el cambiarme a vacunos nos va a traer muchos beneficios.

##### **¿El número de animales ovinos lo conoces?**

Siempre varia, pero unos 3800 animales.

##### **¿La carga animal la sabes?**

Si, para no destruir el campo no le podemos poner más de 5500 animales. A no ser que subdivida potreros o, como tengo planeado, realizar riego de los potreros. Hace muchos años tenemos el proyecto armado para armar un canal principal desde el río Papá que atraviesa todo el campo y podría pasar por Los Faldeos y desembocar en el río Lista más allá de las tranqueras. El caudal de agua es el apropiado, pero bueno es caro y no se puede estimar con claridad cuanto beneficio se obtiene. Así que puede ser caro y no recuperar lo invertido. Es un proyecto a investigar muy serio.

##### **¿Pero se puede hacer?**

Si, no es tan difícil. Obvio que se necesita de viabilidad o de alguien idóneo, a pala no lo haces. Si ves por la ruta para la zona de la 40, esa vega después de la recta de

gendarmería esta regada artificialmente. Según me contaron lo hizo un holandés que era dueño de esa estancia el solo con un tractor. No sé si será cierto, pero la vega es regada con agua que desviaron del Río Chico.

**¿Por qué o que causas llevan a estar por debajo de la capacidad productiva?**

Este año tuvimos problemas propios, un faltante muy grande de hacienda por causas que no se decirte, o que no quiero decir las. Además estamos en un proceso de ver que se hace con el campo. La idea de venderlo o no nos pone en duda, lo difícil de conseguir gente que se quiera quedar no ayuda. Los precios que varían mucho desmotivan a crecer. Por eso es que pensamos en si ponemos o no vacunos

**¿Calidad de lana producida?**

24,5 micrones y un rinde del 56%,

**¿Hay planes de mejorar los niveles de finura?**

Sí, me gusta crecer. No me quiero quedar estancado. Soy emprendedor y veo que si no puedo crecer en animales y no puedo poner vacunos, tengo que mejorar mis carneros. Veré si lo logro el próximo año porque éste no creo poder.

**¿Por qué no este año?**

Bueno, ya medio te lo dije, quiero ver si pasamos a vacunos y si aumentamos el número de animales. No hay créditos accesibles para todo. Quede muy temeroso de los `90, casi se pierde la propiedad del campo. Recién hace dos años pudimos empezar a sacar ganancias después de invertir e invertir. Y encima el precio del año pasado fue inferior. Este año no se que resultara post esquila. De ese precio dependerá de que hacemos. Y encima la zona en general no tiene gente para trabajar. Acá nos quedamos sin mensual hace 2 meses, está el capataz solo y ahora me ayuda mi hijo. Estoy buscando gente, pero no hay.

**¿Pero buscaste fuera de la zona?**

Mira, traje personal de Chubut, se me fueron, el mensual de la otra vez era del norte y se me fue a trabajar a la empresa. Probé con un formoseño que no sabía ni andar a caballo y también se fue. Esta muy difícil mantener la gente. Y ni hablar de la necesidad de los demás que también buscan gente. Es un recurso sumamente escaso.

**¿No probaron prestar el personal entre las estancias?**

No, no es tan fácil. Es decir a veces cuando trabajas los animales aparece el capataz del vecino a ver si hay hacienda de él y te da una mano. Obviamente que le pagas el día. Yo siempre pensé que fijar fechas de trabajo entre nosotros sería muy buena idea, pero siempre se termina descoordinado. Hay años, y creo yo que se va a profundizar aún más, que tenemos que tener a la gente mientras esperamos la “comparsa” unos 5 días ociosos. Eso es bastante plata que lamentablemente se desperdicia. Pero siempre algún trabajo les puedes dar, aunque no sea en ese momento el previsto. Coordinar los trabajos entre los vecinos lamentablemente no es fácil, hay que mejorar mucho el dialogo entre nosotros.

**¿Alguna vez trabajaste en conjunto con otro vecino o con alguien?**

No jamás.

**¿Por qué?**

Porque nunca se dio. Realmente no tengo un porque exacto. Falta de dialogo se puede decir. Enojos pasados, malos acciones de algunos con el tema del personal, desconfianza. Pero un porque no sé.

**¿Pero crees que es bueno el trabajar asociado?**

Al largo plazo para no transformarnos en lo que antes se conocía como una compañía es nuestra única salida. Si el petróleo llega a Gregores, no vamos a tener posibilidades contra esos sueldos. Nadie va a querer venir a trabajar acá.

**¿Pero ves beneficios en el trabajo asociado?**

Si, si las cosas son coherentes podemos mejorar la comercialización, la falta de mano de obra, el trabajo sanitario que es indispensable que lo hagamos en conjunto. Se puede hacer sistemas de riego. Son muchos los beneficios que podríamos conseguir. Ahora que recuerdo intenté abrir mis puertas a la caza con otra estancia. La verdad salió mal y no lo repetimos.

**¿Qué tipo de animales vendes?**

Depende mucho del año. A veces hago retención a veces no. Este año voy a vender el corderaje macho, las viejas que no pasan el invierno y la caponada gorda.

**Y ¿adónde vendes?**

La lana la vendo a Trelew, y la carne a Madryn. Pero para las fiestas vendo en Gregores.

**Y los vecinos, ¿conoces a donde venden?**

Si, te cuentan.

**¿Podría a tu entender hacerse un trabajo asociado en algunas cosas?**

Si creo que sí. Si bien a mi no me fue bien, eran otros términos. Si las cosas son claras puede funcionar. Somos otra generación la que ahora está al mando de los campos. Se puede hablar entre nosotros si las cosas son claras.

**El estado, ¿participó alguna vez en apoyo de alguna manera?**

No, la verdad que nunca. En los 90 entramos al plan de recuperación y logramos zafar por una muy buena administración de mi padre. Si no hoy el estado o el banco serian dueños de este campo.

**¿En qué crees que el estado debería apoyar?**

Si o si hay que hacer algo con la sarna. Nosotros como productores y el estado como ente que regule y que apoye esta lucha. No se puede seguir dañando la producción con este parasito. Y también tiene que ayudarnos con la falta de gente. No sé cómo puede hacerlo, pero tiene que hacerlo. Porque una cosa va de la mano de la otra. Sin gente y sin plata la sarna no la cortamos más. No hay gente para limpiar los campos. Me acuerdo que antes salían para el campo largo fácil 7 personas casi todas con perros entrenados. Hoy salen 3 y una sola con perro a recorrer inmensidades llenas de quebradas. No es culpa del personal que queden animales en los potreros. Es lógico. Y eso lleva a hacer malos trabajos y a que queden los focos infecciosos. Y bueno además agregale a este problema, el costo creciente del jornal y del producto para la vacuna. Es un tema complicado hoy en día.

**Edad**

58 años

**Sexo**

Masculino

**Nivel de estudios**

Universitario

**Cantidad de años en la producción**

58 años

**¿Cuáles son los tres problemas más relevantes de la siguiente lista? (pregunta 29)**

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

Contratación de mano de obra

Inestabilidad de precios futuros

Problemas sanitarios

**¿Qué tipo de mano de obra se contrata?**

Capataz es contratado. Teníamos un mensual pero se fue. Así que ahora solo un capataz. Y en cada trabajo alguno temporal.

<b>33</b>	Indique el grado de dificultad para contratar trabajadores afectados al proceso productivo del local en las siguientes categorías ( <i>marque una opción por fila</i> ):
-----------	--

	No busca personal con estas características	No ha tenido dificultad para contratar	Ha tenido dificultad		
			Alta	Media	Baja
Operarios no calificados				<b>X</b>	
Operarios calificados y técnicos no universitarios			<b>X</b>		
Universitarios	<b>X</b>				

**Fin de la entrevista**



## Entrevista N° 5

1	Apellido y Nombre	
2	Nombre del establecimiento	Estancia La Guillermina
3	Superficie del establecimiento en leguas	22.000
4	Antigüedad del establecimiento en la actividad agropecuaria: años	40
5	Régimen de tenencia de tierras:	
	<input checked="" type="checkbox"/>	Propietario
	<input type="checkbox"/>	Arrendatario
	<input type="checkbox"/>	Otros (detallar)
6	El establecimiento se dedica a la producción de:	
	<input type="checkbox"/>	Ovinos solamente:
		<input checked="" type="checkbox"/> Producción mixta (carnes y lanas)
		<input type="checkbox"/>
		1.2 Producción de lanas solamente
		<input type="checkbox"/>
		1.3 Producción de carnes solamente
	<input type="checkbox"/>	2 Ovinos y bovinos
	<input type="checkbox"/>	3 Ovinos y turismo
	<input type="checkbox"/>	4 Otros ¿cuáles

Nivel de producción	
7	Cantidad de animales en el establecimiento: 4500 animales
8	Cuál es la carga animal optima del establecimiento: 6000 animales
9	De ser inferior la cantidad animal sobre la carga animal: Porque cree ud. que no logra alcanzar el óptimo
	<input type="checkbox"/>
	1 Falta de apoyo gubernamental
	<input checked="" type="checkbox"/> Falta de financiamiento
	<input type="checkbox"/>
	3 Problemas de mano de obra
	<input checked="" type="checkbox"/> Deficiencias propias de Management
	<input type="checkbox"/>
	5 Problemas de comercialización
	<input type="checkbox"/>
	6 Otras... ¿Cuáles?
10	Calidad de la lana producida
	Finura (micrones): 24
	Rinde al peine: 55
11	¿Está interesado en mejorar los valores de la calidad de la lana?
	<input type="checkbox"/>
	1 Si
	<input checked="" type="checkbox"/> No
11.a	Sí la respuesta es Si, Por qué cree ud que aun no lo ha realizado:
	<input type="checkbox"/>
	1 Falta de apoyo gubernamental
	<input type="checkbox"/>
	2 Falta de financiamiento

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

<input type="checkbox"/>	3 Falta de apoyo de profesionales capacitados
<input type="checkbox"/>	4 Desconocimiento tecnológico
<input type="checkbox"/>	5 Desconocimiento de la forma
<input type="checkbox"/>	6 Problemas de mano de obra
<input type="checkbox"/>	7 Problemas de costo/beneficio
<input type="checkbox"/>	8 Otros... ¿Cuáles?
<b>11.b</b>	Si la respuesta en No ¿Por qué?

<b>Venta de hacienda</b>	
<b>12</b>	Ud. generalmente realiza la venta de: (en porcentual aproximado)
<input checked="" type="checkbox"/>	Corderos
<input type="checkbox"/>	2 Corderas
<input type="checkbox"/>	3 Borregos
<input type="checkbox"/>	4 Borregas
<input checked="" type="checkbox"/>	Capones
<input type="checkbox"/>	6 Ovejas
<input type="checkbox"/>	7 Carneros
<input checked="" type="checkbox"/>	Hacienda vieja
<b>13</b>	¿A qué mercado apunta la venta de hacienda?
<input type="checkbox"/>	1 A otros productores vecinos
<input type="checkbox"/>	2 A otros productores
<input type="checkbox"/>	3 A mercados Locales
<input checked="" type="checkbox"/>	A mercados Provinciales
<input type="checkbox"/>	5 A exportación
<input type="checkbox"/>	6 Otros... ¿cuáles?
<b>14</b>	¿Tiene conocimiento de los mercados a los cuales apuntan los establecimientos vecinos?
<input type="checkbox"/>	1 Si
<input checked="" type="checkbox"/>	No

<b>Vinculación</b>	
<b>15</b>	¿Ud. Se vincula con otros productores?
<input type="checkbox"/>	1 Si
<input checked="" type="checkbox"/>	No
<b>15.a</b>	Si es no; no lo ha realizado por:
<input checked="" type="checkbox"/>	No tuvo interés
<input type="checkbox"/>	2 No tuvo oportunidades

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

<input type="checkbox"/>	3	Desconfía de los resultados
<input type="checkbox"/>	4	Teme conflictos con los socios
<input type="checkbox"/>	5	Ha tenido mala experiencia
<input type="checkbox"/>	6	Tiene problemas de comunicación con otros productores
<input type="checkbox"/>	7	Otros.... ¿Cuáles?
<b>15.b</b>		Si es sí; ¿Para qué actividades se vincula?
<input type="checkbox"/>	1	Compra de insumos
<input type="checkbox"/>	2	Compra de bienes de capital
<input type="checkbox"/>	3	Adopción de nuevas tecnologías
<input type="checkbox"/>	4	Capacitaciones
<input type="checkbox"/>	5	Uso de maquinarias e instalaciones
<input type="checkbox"/>	6	Certificaciones
<input type="checkbox"/>	7	Acceso a créditos
<input type="checkbox"/>	8	Obtención de volúmenes/mejores precios
<input type="checkbox"/>	9	Utilización de la mano de obra
<input type="checkbox"/>	10	Otras... ¿cuáles?
<b>16</b>		¿Está Ud. conforme con los resultados de la vinculación?
<input type="checkbox"/>	1	Sí
<input type="checkbox"/>	2	No ¿Por qué?
<b>17</b>		¿De qué tipo de vinculación forma Ud. parte?
<input type="checkbox"/>	1	Informal
<input type="checkbox"/>	2	Formal (detalle a continuación)
	<input type="checkbox"/>	2.1 Cooperativa
	<input type="checkbox"/>	2.2 Consorcio Exportación
	<input type="checkbox"/>	2.3 Asociación / Cámara
	<input type="checkbox"/>	2.4 Otra

<b>18</b>		La vinculación fue el resultado de:
<input type="checkbox"/>	1	Iniciativa propia / de amigos
<input type="checkbox"/>	2	Estimulada por el gobierno municipal / provincial.
<input type="checkbox"/>	3	Estimulada por el INTA
<input type="checkbox"/>	4	Estimulada por Instituciones (Asociaciones ya existentes, ONG)
<input type="checkbox"/>	5	Otros (Especificar)

<b>19</b>		¿Participó en el pasado de otras experiencias de trabajo en vinculación?
-----------	--	--

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

<b>19.a</b>	Si es Sí
Ud. calificaría a la experiencia como:	
<input type="checkbox"/>	1 Muy Buena
<input type="checkbox"/>	2 Buena
<input type="checkbox"/>	3 Regular ¿Por qué?
<input type="checkbox"/>	4 Mala ¿Por qué?
<b>19.b</b>	<input type="checkbox"/> 1 No <b>X</b>

<b>20</b>	¿Participaría Ud. de otra vinculación?
<input type="checkbox"/>	1 Sí ¿Bajo qué condiciones?
<input type="checkbox"/>	2 No, ¿Por qué?

<b>21</b>	¿Qué beneficios ud. piensa que lograría en la producción el vincularse con los productores vecinos?

<b>VINCULACIÓN CON INSTITUCIONES Y ORGANISMOS PÚBLICOS</b>	
<b>22</b>	Ha contado Ud. para su actividad con algún tipo de apoyo gubernamental? (entienda como apoyo gubernamental asesoramiento, apoyo en la provisión de insumos, asesoramiento comercial, apoyo financiero)
<input type="checkbox"/>	1 Sí
<input checked="" type="checkbox"/>	No

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

	GOBIERNO PROVINCIAL				2-GOBIERNO MUNICIPAL				GOBIERNO NACIONAL				INTA				INDICAR EL PROGRAMA
	MB	B	R	M	MB	B	R	M	MB	B	R	M	MB	B	R	M	
	1. ASESORAMIENTO TÉCNICO																
2. PROVISIÓN DE INSUMOS																	
3. ASESORAMIENTO COMERCIAL																	
4. GESTIÓN DE CRÉDITOS																	
5. CERTIFICACIÓN																	
6. CAPACITACIÓN																	
7. OTROS ( <i>Especificar</i> )																	

Opciones: MB= MUY BUENO; B= BUENO; R= REGULAR; M= MALO

<b>23</b>	Si en algún casillero de la tabla anterior indicó R (regular) o M (mal) como calificación indique porqué y a cuál se refiere.
<b>24</b>	¿En qué área considera Ud. que sería importante contar con apoyo gubernamental?

<input type="checkbox"/>	1 ASESORAMIENTO TÉCNICO
<input type="checkbox"/>	2 PROVISIÓN DE INSUMOS
<input type="checkbox"/>	3 ASESORAMIENTO COMERCIAL
<input checked="" type="checkbox"/>	4 GESTIÓN DE CRÉDITOS
<input type="checkbox"/>	5 CERTIFICACIÓN
<input checked="" type="checkbox"/>	6 CAPACITACIÓN
<input type="checkbox"/>	7 OTROS ( <i>Indicar</i> )

<b>RESPONSABLE DEL ESTABLECIMIENTO</b>	
<b>25</b>	Edad: 55 años
<b>26</b>	Sexo :
<input checked="" type="checkbox"/> M	
<input type="checkbox"/> F	
<b>27</b>	Máximo nivel de instrucción alcanzado
<input type="checkbox"/>	1 Primario

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

<input checked="" type="checkbox"/>	Secundario
<input type="checkbox"/>	3 Terciario/Universitario
<input type="checkbox"/>	3.1 Título obtenido:
<b>28</b>	Cantidad de años en la actividad agropecuaria: Toda la vida
<b>29</b>	Como responsable del establecimiento Indique los tres problemas más importantes para su empresa. Por favor lea detenidamente la lista completa antes de contestar.

- 1 Insuficiente capacidad instalada.
- 2 Elevados costos financieros.
- 3 Dificultades en la obtención de financiamiento.
- 4 Retrasos en los pagos de los clientes.
- 5 Caída de las ventas.
- Problemas de contratación de mano de obra
- Aumento de los costos directos de producción (mano de obra, materias primas)
- 8 Disminución de la rentabilidad.
- 9 Alta participación de los impuestos en el costo final del producto.
- 10 Alto grado de evasión de los productores locales con los que compete.
- 11 Fuerte competencia en el mercado interno.
- 12 Fuerte competencia en los mercados internacionales.
- 13 Insuficiente materia prima por agotamiento del recurso.
- Otros (*especificar*): Limite de carga animal

<b>30</b>	Por favor, indique en forma aproximada cómo está formada la estructura actual de costos de la empresa. (expresar en porcentajes)
-----------	--

	Participación (%)	
Costo salarial total	<b>50</b>	1
Materias primas, partes y componentes	<b>30</b>	2
Servicios públicos	<b>10</b>	3
Servicios financieros	<b>10</b>	4
Otros costos ( <i>especificar, si son significativos</i> ):		5
	—————	
	100 %	

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

<b>MANO DE OBRA</b>	
<b>31</b>	¿Qué tipo de mano de obra predomina en el establecimiento?
<input type="checkbox"/>	1 Familiar
<input checked="" type="checkbox"/>	Asalariada
<input type="checkbox"/>	3 Contratada (para una actividad puntual)
<b>32</b>	¿Cree ud. es difícil conseguir mano de obra calificada en la zona?
<input checked="" type="checkbox"/>	Si es sí; ¿Por qué?
<input type="checkbox"/>	1.1 Bajos sueldos
<input checked="" type="checkbox"/>	No hay en la zona personal
<input type="checkbox"/>	1.3 No puede competir con los sueldos pagado por otra actividad
<input type="checkbox"/>	1.4 Otros... ¿Cuáles?
<input type="checkbox"/>	2 No
<b>33</b>	Indique el grado de dificultad para contratar trabajadores afectados al proceso productivo del local en las siguientes categorías ( <i>marque una opción por fila</i> ):

	No busca personal con estas características	No ha tenido dificultad para contratar	Ha tenido dificultad		
			Alta	Media	Baja
Operarios no calificados			<b>X</b>		
Operarios calificados y técnicos no universitarios	<b>X</b>				
Universitarios	<b>X</b>				

¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

<b>34</b>	Si ha tenido dificultades describa lo más detalladamente posible los requisitos de personal que no son satisfechos por la oferta laboral actual ( <i>los tres más significativos en orden de importancia</i> ):
-----------	---

Puesto de trabajo (Ocupación)	Descripción de las tareas a realizar	Capacidades y habilidades requeridas
b.1.1) Peones mensuales	b.1.2) control de hacienda en general	b.1.3) Conocimiento de campo y aptitudes para las condiciones climáticas
b.2.1)	b.2.2)	b.2.3)
b.3.1)	b.3.2)	b.3.3)

<b>Inversión</b>	
<b>35</b>	¿Durante los últimos 3 años ha realizado inversiones en la empresa? (no gastos de mantenimientos)
<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> Si	
<input checked="" type="checkbox"/> No	
<b>36</b>	¿Para el 2010 tiene previsto realizar inversiones?
<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> Si	
<input checked="" type="checkbox"/> No	
<b>36.a</b>	Si es si ¿Cuál es el propósito de tal inversión?
<b>36.b</b>	Si es no, ¿Cuál es el motivo que lleva a ud. a no realizar inversiones en el 2010? (de la siguiente lista marque solo la opción que más relevante considera)

- No existe disponibilidad de fondos para nuevas inversiones
- <sub>2</sub> Incertidumbre respecto a la evolución de la situación económica nacional
- <sub>3</sub> El nivel de demanda esperada (interna y externa) no lo justifica
- <sub>4</sub> Todavía existe capacidad instalada para incrementar la producción
- <sub>5</sub> Incertidumbre sobre la disponibilidad de materia prima.



¿Podría una propuesta de trabajo asociado contribuir a mitigar los actuales problemas en la actividad?

<sub>6</sub> Otro (*especificar*):

**37** ¿Ha realizado en su empresa alguna de las siguientes actividades en los últimos 3 años?

	SI	NO		b) ¿Tiene intención de realizarlo próximamente?	
				SI	NO
a) Desarrollo de nuevos productos	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	X	→	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	X
b) Mejora sustancial de los productos existentes	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	X	→	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
c) Mejora en los procesos productivos	X	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	→	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
d) Mejora en la organización y gestión de la empresa	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	X	→	X	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
e) Mejora en la articulación con los clientes	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	X	→	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	X
f) Mejora en la articulación con los proveedores	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	X	→	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	X

**Fin de la entrevista**