UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

FACULTAD DE AGRONOMIA

L A C O O P E R A T I V A C. A. L. C. E.

PROPUESTA DE DESARROLLO

por Giovanna PAOLINI MAILHE

CURRICULUM DE EXTENSIÓN
Presentado como uno de los requisitos para obtener el título de Ingeniero Agrónomo.
(Orientación Agrícola-Ganadera)

MONTEVIDEO
URUGUAY
1998

Curriculum de Extensión aprobado por:

Director: Ing. Agr. Mario Costa

Ing. Agr. Mario Costa

Firma

Ing. Agr. Hugo Pirán

Nombre completo y firma

Ing. Agr. Graciela Bodano

Nombre completo y firma

Fecha: ----------

Autor: Giovanna Paolini Mailhe

Firma

AGRADECIMIENTOS

A la Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada "Colonia Estrella" por el apoyo brindado, y en especial a su departamento técnico integrado por los Ing. Agr. Graciela Badano y Alfredo Sobredo, por la colaboración prestada en todo momento para la realización de este trabajo.

A los productores socios de C.A.L.C.E. por la colaboración en la realización de la encuesta.

Al profesor Mario Costa de la Cátedra de Extensión de la Facultad de Agronomía por la dedicación y orientación en la realización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDOS

Página

PÁGINA DE APROBACIÓN I

AGRADECIMIENTOS II

TABLA DE CONTENIDOS III

LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES VIII

1- ***INTRODUCCIÓN*** 1

2- ***EL COOPERATIVISMO AGRARIO*** 3

2.1- **CONCEPTO** 3

2.2- **CÓMO NACE EL SISTEMA COOPERATIVO EN EL MUNDO** 5

2.3- **ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL COOPERATIVISMO AGRARIO Y ENTIDADES RELACIONADAS EN EL URUGUAY** 8

2.4- **DESCRIPCIÓN ACTUAL** 12

2.4.1- **Modalidades cooperativas** 12

2.4.1.1- MODALIDAD AHORRO Y CRÉDITO 14

2.4.1.2- MODALIDAD CONSUMO 15

2.4.1.3- MODALIDAD VIVIENDA 15

2.4.1.4- MODALIDAD PRODUCCIÓN 15

2.4.1.5- MODALIDAD AGRARIA 16

2.4.2- **Grado de afiliación al sistema cooperativo agrario** 18

2.4.3- **Características de los socios** 19

2.4.4- **Participación en los principales rubros del país** 20

2.4.4.1- LECHE 21

2.4.4.2- GRANOS 23

2.4.4.3- LANARES 26

2.4.4.4- CARNES 27

2.4.4.5- MIEL 28

3- *DIAGNÓSTICO DE LA ZONA DE INFLUENCIA* 29
3.1- DEFINICIÓN DEL ÁREA DE INFLUENCIA 29
3.2- RESEÑA HISTÓRICA DE LA POBLACIÓN RURAL 31
3.2.1- Los primeros colonos 31
3.2.2- Algunos ejemplos de cooperación en la zona de Carmelo 32
3.3- RECURSOS NATURALES 33
3.3.1- Uso actual de la tierra 33
3.3.2- Capacidad de uso de la tierra 35
3.3.3- Tipos de suelo y material geológico asociado 36
3.3.4- Factores climáticos 38
3.3.5- Recursos hídricos 39
3.3.6- Vegetación 41
3.4- INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS 42
3.4.1- Establecimientos educativos 42
3.4.2- Transportes colectivos 42
3.4.3- Red caminera 42
3.4.4- Medios masivos de comunicación 43
3.4.5- Servicios públicos 44
3.4.6- Servicios privados 44
3.4.7- Servicios de comercialización 44
3.5- ESTRUCTURA AGRARIA Y POBLACIÓN RURAL 45
3.5.1- Número y tamaño de las explotaciones 45
3.5.2- Tenencia 46
3.5.3- Evolución de la estructura agraria 47
3.5.4- Población agrícola y población trabajadora 48
3.5.5- Evolución de la población 51
3.5.5- Tipo de agremiación y asistencia técnica recibida 53
3.6- RUBROS DE PRODUCCIÓN 54
3.6.1- Ganadería 55
3.6.2- Cereales y oleaginosos 56
3.6.3- Cultivos forrajeros anuales y pasturas perennes 57

3.6.4- **Lechería** 58
3.6.5- **Viticultura** 59
3.6.5- **Horticultura** 60
3.7- **NIVEL TECNOLÓGICO** 61
3.7.1- **Maquinaria** 61
3.7.2- **Rendimiento de cultivos e insumos utilizados** 62
2.7.3- **Riego** 63
3.8- **PRINCIPALES PROBLEMAS O LIMITANTES** 63

4- ***ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA AGRARIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA COLONIA ESTRELLA*** 66
4.1- **HISTORIA DE LA COOPERATIVA** 66
4.1.1- **Origen** 66
4.1.2- **Principales hitos históricos** 66
4.1.3- **Análisis de los estatutos** 67
4.2- **ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA: ORGANIGRAMA, FUNCIONARIOS, ROLES, Y SISTEMA DE DIRECCIÓN** 70
4.3- **INFRAESTRUCTURA** 73
4.4- **LOS SOCIOS** 74
4.4.1- **Número y rubro de producción** 74
4.4.2- **Grupos de socios** 76
4.5- **LA PARTICIPACIÓN** 78
4.5.1- **Asistencia a eventos** 78
4.5.2- **Participación en los diferentes órganos de la cooperativa** 79
4.5.3- **Grupos de trabajo** 79
4.6- **SERVICIOS OFRECIDOS** 81
4.6.1- **Venta de mercaderías e insumos agropecuarios** 81
4.6.2- **Comercialización de productos** 81
4.6.3- **Servicio técnico** 82
4.6.4- **Planes de producción** 83
4.6.5- **Planta de silos** 84

4.6.6- **Otros** 84
4.7- **RELACIÓN CON EL SISTEMA COOPERATIVO** 85
4.7.1- **Con las diferentes centrales** 85
4.7.2- **Con las cooperativas del área** 86
4.8- **SITUACIÓN ECONÓMICA** 87
4.9- **PLANES DE DESARROLLO** 92

5- ***EL DEPARTAMENTO TÉCNICO DE LA COOPERATIVA*** 94
5.1- **ORIGEN** 94
5.2- **UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA** 94
5.2- **PROGRAMAS DE TRABAJO** 94
5.4- **INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE** 95
5.5- **COORDINACIÓN TÉCNICA** 96
5.6- **CAPACITACIÓN TÉCNICA** 96

6- ***ENCUESTA*** 98
6.1- **OBJETIVOS** 98
6.2- **DESCRIPCIÓN DEL FORMULARIO** 98
6.3- **METODOLOGÍA** 101
6.4- **RESULTADOS DE LA ENCUESTA** 102
6.4.1- **Pregunta N ro. 1** 103
6.4.2- **Pregunta N ro. 2** 104
6.4.3- **Pregunta N ro. 3** 106
6.4.4- **Pregunta N ro. 4** 107
6.4.5- **Pregunta N ro. 5** 109
6.4.6- **Pregunta N ro. 6** 110
6.4.7- **Pregunta N ro. 7** 111
6.4.8- **Pregunta N ro. 8** 112
6.4.9- **Pregunta N ro. 9** 114
6.4.10- **Pregunta N ro. 10** 115
6.4.11- **Pregunta N ro. 11** 116

6.4.12- **Pregunta N ro. 12** 117
6.5- **CONCLUSIONES** 118

7- ***PROPUESTA DE DESARROLLO*** 121
7.1- **PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS** 121
7.1.1- **A nivel de la zona** 121
7.1.2- **A nivel de la cooperativa** 121
7.1.3- **A nivel de los productores** 122
7.2- **ANÁLISIS Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA** 123
7.3- **ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN** 126
7.4- **PROPUESTA DE DESARROLLO** 127
7.4.1- **Resumen de la propuesta** 127
7.4.2- **Justificación de la propuesta** 128
7.4.3- **Objetivos de la propuesta** 130
7.4.3.1- OBJETIVO FINAL 130
7.4.3.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS 130
7.4.4- **Actividades a desarrollar** 131
7.4.4.1- TRABAJO EN GRUPOS 131
7.4.4.2- TRABAJO EN SUBCOMISIONES 133
7.4.4.3- CAPACITACIÓN 134
7.4.5- **Supuestos** 138
7.4.6- **Otras actividades** 139
BIBLIOGRAFÍA 140
ANEXO 143

LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES

Cuadro N ro.	Título	Página
2.1-	Número de entidades cooperativas y socios según modalidad en el Uruguay	13
2.2-	Cooperativas inscriptas en el Registro Público y General de Comercio entre enero de 1990 y octubre de 1996	14
2.3-	Número de empresas agropecuarias afiliadas al sistema cooperativo agrario	19
2.4-	Porcentaje de empresas asociadas al cooperativismo según tamaño	19
2.5-	Incidencia del sistema cooperativo agrario en la comercialización de los diferentes rubros de producción (1995)	20
3.1-	Aprovechamiento de la tierra	34
3.2-	Vías de acceso a los establecimientos	43
3.3-	Número de explotaciones por tamaño de explotación	45
3.4-	Superficie explotada según forma de tenencia de la tierra	46
3.5-	Número de explotaciones, superficie total, superficie media, población agrícola y variación 1990 - 1951 por años seleccionados en el Dpto. de Colonia	47
3.6-	Número de explotaciones según lugar de residencia del productor	48
3.7-	Población	49
3.8-	Población trabajadora	50
3.9-	Mano de obra permanente y zafral	50
3.10-	Población en los censos de 1963, 1975, 1985 y 1996, y tasas anuales medias de crecimiento intercensal del Dpto. de Colonia	51
3.11-	Población en los censos 1985 y 1986 según área y tasas anuales medias de crecimiento intercensal del Dpto. de Colonia	52
3.12-	Población en 1985 y 1996 y porcentaje acumulado de variación intercensal para la Sección Censal Nro. 6 y la ciudad de Carmelo	52
3.13-	Número de explotaciones según tipo de agremiación rural a la que pertenece el productor	53
3.14-	Número de explotaciones según tipo de asistencia técnica recibida	54

3.15- Importancia económica de los rubros en número de explotaciones y superficie explotada según rubro principal 54
3.16- Número de vacunos y ovinos (cabezas) para tres años y relación L/V 55
3.17- Cultivos cerealeros e industriales, número de explotaciones y área sembrada (hás.) 57
3.18- Área de praderas artificiales y de cultivos forrajeros anuales (hás.) 58
3.19- Cultivos permanentes 60
3.20- Cultivos de huerta 60
3.21- Tractores 61
3.22- Rendimiento y uso de insumos en diferentes cultivos 62
3.23- Rendimiento promedio de los diferentes cultivos en el Uruguay 63
4.1- Número de explotaciones y hectáreas promedio según rubro 75
4.2- Distribución de los predios en la zona de influencia de la cooperativa 76
6.1- Nivel de instrucción 104
6.2- Tamaño del establecimiento según forma de tenencia 104
6.3- Rubros de producción 105
6.4- Paraje 106
6.5- Asociación a cooperativas agrarias y otras agremiaciones rurales 107
6.6- Motivo por el cual se asoció 108
6.7- Participación 110
6.8- Acceso a la información de las actividades de la cooperativa 110
6.9- Servicios más usados 111
6.10- Uso de diferentes servicios por los productores encuestados 112
6.11- Número de productores según su opinión de los servicios de la cooperativa 114
6.12- Posibles soluciones mencionadas 115
6.13- Opinión de los productores con respecto al trabajo de los técnicos 116
6.14- Principales problemas del productor 117
6.15- Opiniones sobre nuevos servicios que debería dar la cooperativa 118

Figura N ro.	Título	Página
2.1- Elementos del sistema cooperativo agrario		17
2.2- Entrada de leche a planta. Nov. 96/ Oct. 97		21
2.3- Ventas realizadas por la Central Cooperativa de Granos		24
2.4- Área de planes de producción otorgados por la C.C.G.		25
2.5- Total de corderos faenados en miles de cabezas		26
3.1- Zona de influencia de C.A.L.C.E. con sus vías de comunicación y sus principales parajes		30
3.2- Uso de la tierra según DI.CO.SE. para los años 1991 y 1997, expresado en hectáreas y entre paréntesis en porcentaje sobre el total de hectáreas		35
3.3- Cursos de agua		40
4.1- Organigrama de la empresa		72
4.2- Porcentaje de establecimientos según rubro de producción		74
6.1- Número de personas encuestadas según estratos de edades		103
6.2- Número de socios según estratos de años como socio de la cooperativa		108

1- INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un Curriculum de Extensión que se realizó como uno de los requisitos para obtener el título de Ingeniero Agrónomo.

Los objetivos del Curriculum de Extensión es tener la posibilidad de globalizar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Ingeniero Agrónomo a través del enfrentamiento de situaciones prácticas que obligan a utilizar dichos conocimientos.

El mismo consistió a grandes rasgos en dos partes, 1) un curso de Extensión Rural, realizado en la Facultad de Agronomía, y 2) un trabajo de Entrenamiento en Servicio, que se realiza a través de pasantías que se llevan a cabo en una entidad seleccionada.

La entidad seleccionada fue la Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada de Colonia Estrella (C.A.L.C.E.), en la que se realizó la pasantía durante un semestre con el fin de observar y participar de las actividades diarias y conocer la zona de influencia en la cual se inserta, analizando los elementos que la definen y que otorgan características particulares.

Luego se realizó una encuesta a los productores socios de C.A.L.C.E., con el objeto de conocer la opinión que estos tienen de su cooperativa, el grado de participación que tienen en ella y la conformidad en relación a los servicios que brinda.

Esta experiencia se complementa con la elaboración del presente trabajo final, el cual ha sido estructurado en los siguientes capítulos:

1) Introducción

2) El cooperativismo agrario

3) Diagnóstico de la zona de influencia de la cooperativa

4) Análisis y descripción de la Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada Colonia Estrella (C.A.L.C.E.)

5) El departamento técnico de la cooperativa

6) Encuesta a socios de C.A.L.C.E.

7) Propuesta de desarrollo

2- EL COOPERATIVISMO AGRARIO.

2.1- CONCEPTO.

La *cooperación*, o sea, la actividad realizada por una o más personas en forma conjunta y en torno a un objetivo común, ha existido en todos los grupos sociales y es tan antigua como la sociedad misma, y casi no existe agrupación humana por primitiva que sea, en la cual no se encuentren formas cooperativas más o menos consistentes. Los pueblos primitivos, las tribus por ejemplo, son una expresión básica de cooperación. Con la cooperación es posible la especialización, que permite a cada persona dedicar su tiempo y energía a la actividad para la cual es más apto y dejar que otros se ocupen del resto del trabajo, con las consiguientes ventajas que se obtienen de esta división.

Se entiende por *cooperativismo* aquella forma particular de cooperación que se realiza por medio del sistema cooperativo, es decir, por medio de las organizaciones de primer grado, entidades superiores y otras organizaciones, todas ellas integradas dentro de un marco regional, nacional e internacional.

Una *empresa cooperativa* es una asociación de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática administrada en beneficio propio.

La constitución de empresas cooperativas agrarias se realiza principalmente con el objeto de evitar la intermediación en la comercialización de insumos y productos, manejando mayores volúmenes y obteniendo mejores precios al aumentar la capacidad negociadora de los productores. Estos se unen para realizar una operación que de otra forma hubieran debido conseguir por medio de un tercero o de cada uno, posiblemente con menores beneficios. El productor con esta unión busca maximizar su resultado económico, aumentar el ingreso de su establecimiento.

Las cooperativas facilitan todas o algunas de las operaciones de sus miembros (comercialización de productos, abastecimiento de insumos, asistencia técnica y financiera, etc.). Su finalidad es económica, buscan que el socio obtenga el mayor beneficio económico en relación a las operaciones que realiza a través de ella, no tienen fin de lucro como organización en sí misma, a diferencia de las sociedades comerciales, que sí lo tienen.

La base del funcionamiento es el acto cooperativo, que es el acto colectivo que se realiza entre la cooperativa y el socio. En la medida en que el miembro opera con la cooperativa ayuda a que ésta pueda funcionar y así se favorecen todos los miembros con los servicios que la misma presta. Si los miembros no operan con la cooperativa, ésta no podrá cumplir su objetivo, pues los únicos que pueden hacer uso de sus servicios, salvo excepciones, son ellos.

La entidad cooperativa es una prolongación de la actividad de sus asociados, es una empresa al servicio del productor. Los objetivos que persigue la cooperativa son los mismos que persiguen los socios, sino esto no fuera así no tendría razón de ser y seguramente estaría comprometido su futuro.

Las cooperativas son personas jurídicas autónomas diferentes a las asociaciones y a las sociedades comerciales. Se diferencian en varios puntos, el más importante es el referido a la finalidad de cada una, si bien ambas tienen un fin económico, las sociedades comerciales tienen además un fin de lucro, reparten las ganancias de la empresa entre los socios de acuerdo al capital aportado por cada uno, en cambio las cooperativas tienden a satisfacer la necesidad económica de sus miembros a través del suministro eficiente de servicios en común que le traerá ganancias al socio que opere con ellos.

Se diferencian también por su organización. El ingreso de los miembros a la cooperativa es ilimitado, excepto en aquellos casos que haya un motivo que afecte negativamente su funcionamiento. La sociedad es una empresa cerrada, un nuevo ingreso significa por lo general una reforma del contrato social. En las cooperativas cada socio tiene un voto, no importa el capital integrado ni la participación económica que tenga el miembro,

en las sociedades esto no es así, el poder de decisión de cada socio depende del capital que haya aportado. Las cooperativas brindan capacitación a los socios, en cambio las sociedades no tienen una finalidad educativa.

Otra diferencia importante es que las sociedades operan con terceros, en este tipo de operación se consigue la ganancia que luego se distribuye entre sus socios. En cambio la actividad fundamental de la cooperativa no la realiza con terceros, sino que lo hace con sus propios miembros, son los actos cooperativos. También lleva a cabo actos con terceros necesarios para poder desarrollar los servicios, como son por ejemplo la compra de insumos o la venta de productos.

2.2- CÓMO NACE EL SISTEMA COOPERATIVO EN EL MUNDO.

Como respuesta a la difícil situación económica para los trabajadores de Europa a causa de la Revolución Industrial, a mediados del siglo XIX surgieron los precursores de la teoría del cooperativismo: Roberto Ower en Inglaterra, y Charles Fourier en Francia.

Basado en estos teóricos, en 1844, el ideal cooperativista prospera en Rochdale, un pueblito en Inglaterra, habitado por tejedores que sufrían las consecuencias de la industrialización., construyendo un almacén cooperativo y estableciendo los siete principios fundamentales, tan importantes que fueron luego ratificados por la Alianza Cooperativa Internacional.

Los siete principios clásicos aprobados como base de la doctrina cooperativa por la Alianza Cooperativa Internacional, en el año 1937, fueron actualizados en dos oportunidades, en el año 1966 y en el año 1995. La lista de los principios vigentes es la siguiente:

1) Adhesión libre y voluntaria.

2) Control democrático de los socios.

3) Participación económica de los socios.

4) Autonomía e independencia.

5) Educación, formación e información.

6) Cooperación entre cooperativas.

7) Interés por la comunidad.

1) Adhesión libre y voluntaria significa que las cooperativas deben encontrarse abiertas al ingreso de cuantas personas lo deseen, sin restricciones y en igualdad de condiciones. No se opone a este principio el derecho de la cooperativa a seleccionar socios, es decir, a no admitir sino a aquellos que por sus antecedentes morales den garantías de honestidad a la organización.

· El libre ingreso y la no limitación en el número de socios, favorece a los socios existentes, ya que al aumentar la cifra de operaciones, el beneficio es más favorable debido a que se obtiene por esta vía una disminución de los gastos generales y administrativos, y se incrementa substancialmente los resultados financieros.

Los socios pueden retirarse cuando lo crean conveniente. Este egreso puede estar condicionado por la cooperativa a restricciones temporales (generalmente impuestas en los estatutos), con el objeto de defender la estabilidad económica de la empresa, debido a que el retiro de un socio implica la devolución de las partes sociales que le pertenecen.

2) El principio control democrático de los socios se manifiesta diciendo que en las cooperativas cada socio dispone de un voto. Este igual poder de voto asegura a los socios a participar en la dirección de las cooperativas, administrándolas mediante la elección de un grupo de representantes para formar el Consejo de Administración, y controlándola

mediante la inspección en las asambleas o reuniones, o designando un comité que se encargue del control de las operaciones.

Este principio proporciona ventajas importantes a los socios como por ejemplo, impedir que el capital asuma una incorrecta influencia en el manejo administrativo y económico de las cooperativas. Otra ventaja de este tipo de control es la posibilidad que tienen los socios de destituir a los miembros de la Comisión Directiva, ya que los cargos son anulables en el caso que no estén de acuerdo en la forma en que éstos actúan.

La condición de un socio, un voto, varía en el caso de las cooperativas de segundo grado, en las cuales se asignan a las cooperativas adheridas, votos adicionales de acuerdo al volumen de operaciones que realizan, con el objeto de estimular su participación en las mismas.

3) El tercer principio, participación económica de los socios, implica la contribución equitativa en el monto del capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad de la cooperativa. Los socios pueden recibir o no un interés por ese capital, y en el caso de que así fuera, el interés debe ser limitado y a una baja tasa. Este limite en el interés del capital tiene por objeto evitar caer en prácticas capitalistas, donde las acciones en que se divide el capital significan un medio para obtener ganancias.

La utilidad neta o excedente es el remanente de dinero que queda luego de pagar los gastos (intereses del capital, alquileres, impuestos, salarios, depreciaciones, etc.).Esta utilidad puede ser asignada según la decisión de los socios a diferentes propósitos: como retorno de excedentes, devolviéndole al socio el monto de dinero que le corresponde en base al volumen de operaciones realizadas; o puede ser destinado a constituir el fondo de reserva; o a financiar ciertas actividades como la educativa.

4) El cuarto principio se refiere a que las cooperativas son organizaciones autónomas gestionadas por sus socios. Pueden firmar acuerdos con otras organizaciones como por ejemplo consociedades anónimas para integrarse a una cadena agroindustrial, manteniendo su autonomía.

5) La educación cooperativa implica la capacitación, formación e información a los miembros de la cooperativa, empleados, directivos y a toda la sociedad, de los principios y fines del cooperativismo. La educación es necesaria, ya que si no se conoce la esencia del cooperativismo, no se puede entender ni practicarlo correctamente. Para la formación del cooperador son imprescindibles la ética, la solidaridad, y el respeto mutuo, tanto de las personas como de su trabajo. Una buena educación no puede lograrse al margen de éstos principios.

6) Todas las organizaciones cooperativas, con el fin de servir mejor los intereses de sus socios y de la comunidad, deben cooperar activamente trabajando en conjunto por medio de la integración con otras cooperativas ya sea a nivel local, regional, nacional e internacional.

7) La cooperativa favorece el desarrollo de su zona, interesándose por sus necesidades y buscando instrumentos destinados a actuar sobre ella con tareas que son delineadas por sus miembros.

2.3- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL COOPERATIVISMO AGRARIO Y ENTIDADES RELACIONADAS EN EL URUGUAY.

Las primeras **Sociedades de Fomento Rural** se crean a partir de 1910. Es una forma de cooperación que comienza a fines del siglo pasado por iniciativa de la empresa inglesa del Ferrocarril Central.

Se fueron creando en torno de las estaciones del ferrocarril como forma de concentrar a los productores, incentivándolos para producir más, con el fin de aumentar el volumen de carga. Realizaban actividades de fomento tales como caminos vecinales, escuelas, buscaban soluciones a problemas de la producción, etc.

La **Comisión Nacional de Fomento Rural** fue fundada en la ciudad de Minas en agosto de 1915, obteniendo su personería jurídica en 1925. Forman parte de la Comisión Nacional, todas las Sociedades y Comisiones de Fomento Rural, Cooperativas Agropecuarias o Asociaciones de carácter económico rural. Por una ley de 1916 fue autorizada para tramitar la personería jurídica de cada afiliada y a controlar el funcionamiento de las Sociedades de Fomento.

En 1935 se crea **CONAPROLE (Cooperativa Nacional de Productores de Leche)**, se fundó con participación del Estado, de pequeños productores y de interesados sin espíritu puramente cooperativista. La Ley N$^{ro.}$ 9.526 le otorga el monopolio de la pasteurización y abasto a Montevideo, y es eliminado en julio de 1982. En ese mismo año, el Poder Ejecutivo decreta la "redistribución anual de las cuotas de leche". En 1970 desarrolla los servicios de extensión con metodología grupal. A partir de 1996 con el fin de garantizar la remisión de leche realiza contratos de exclusividad con los productores pagándoles un sobreprecio.

Desde 1923 hasta 1935, varios proyectos fueron elaborados o presentados con el fin de legislar sobre el funcionamiento de las cooperativas. Se destaca la importancia que tuvo a tales efectos el "Primer Congreso Nacional de Cooperación" realizado en Colonia Suiza en 1931. Finalmente, el 5 de abril de 1941, se sanciona la primera **Ley de cooperativas agropecuarias N$^{ro.}$ 10.008**, que regiría durante 43 años. La vigencia de la Ley 10.008 puso en evidencia muchos conceptos y prácticas equivocadas, determinaba varias prohibiciones para evitar que se desnaturalizara el contenido de las cooperativas y disponía varios beneficios en forma tímida, los que poco a poco fueron perdiendo vigencia por los decretos y resoluciones de organismos oficiales.

En 1959 se funda la primer cooperativa de segundo grado **FENACOA (Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias)** y en 1960 el Banco de Producción y Consumo, con el propósito de brindarle apoyo financiero. FENACOA abarcaba varios rubros: importación de insumos, maquinarias y arpillera, exportación de lanas y cueros, fabricación de bolsas, ropa de trabajo, etc.

El rápido y gran crecimiento unido a la falta de una sustentación adecuada, como suficiente respaldo patrimonial y personal con capacidad empresarial, hace que estas dos empresas fracasen, dejando de operar en 1965.

En la década del 60 se funda **CALFORU (Cooperativa Agropecuaria Ltda. de las Sociedades de Fomento Rural)**, con el propósito de legalizar lo que se venía haciendo en la Sección Abastecimientos Agropecuarios de la C.N.F.R., la cual suministraba semillas en forma jurídicamente no autorizada a las Sociedades de Fomento Rural y a los Sindicatos, los que actuaban como intermediarios comerciales.

CALFORU fue una federación que agrupaba a instituciones Sociedades de Fomento Rural y Cooperativas Agrarias, definida como de producción, consumo y agroindustrial, se dedicaba a la comercialización de insumos y rubros de granja, teniendo la posesión del ex-Frigorífico Nacional en el cual centralizaba toda su actividad. Desaparece en la década del 90.

El **Centro Cooperativista Uruguayo (C.C.U.)** se fundó en San José en el año 1961. Realiza una prestación de múltiples servicios: asesoramiento en materia de educación, promoción y extensión cooperativa económica - contable, gestión empresarial, proyectos de inversión, organización de encuentros, etc.

Central Lanera Uruguaya (C.L.U.) es una cooperativa de segundo grado, surge en el año 1969 y se dedica a la clasificación, embolsado y comercialización de lanas, cueros y carne ovina. Actualmente son 40 las cooperativas asociadas, y se destaca el pago según calidad y el sistema de precio promedio al productor. Si bien no supera en volumen de comercialización el 10 % de la zafra nacional, juega un rol importante como testigo de los precios en el mercado nacional.

En 1972 el M.G.A.P. crea **Plan Nacional de Silos** con fondos aportados por los productores con un impuesto sobre los granos que comercializan, se empiezan a construir

plantas en las zonas cerealeras y se entregan para su administración a las cooperativas y sociedades de fomento, las que pagan una tarifa sobre el volumen almacenado.

La **Central Cooperativa de Carnes (C.C.C.)** se funda en 1976 como una cooperativa agraria de responsabilidad limitada, de segundo grado, agrupaba a más de 40 cooperativas y sociedades de fomento rural. Recibía ganado de las sociedades primarias, lo faenaba y lo acondicionaba para la exportación o para el mercado interno, iniciando su actividad exportadora en 1982. La falta de apoyo por parte del Estado y de los propios productores, junto con la inadecuada administración, provoca la desaparición de la C.C.C. a fines de la década del 80.

La Fundación Uruguaya de Cooperación y Desarrollo Solidarios (FUNDASOL) se fundó en 1979 y obtuvo la personería jurídica en 1980 como sociedad sin fines de lucro. Su objetivo final es la consolidación del movimiento cooperativo y solidario para superar las condiciones de vida de los sectores de menores recursos del país. A tales efectos desde su creación ha canalizado recursos externos para conformar fondos rotatorios de créditos en beneficio de las entidades de base del sistema cooperativo. Su actividad incluye captar recursos, la capacitación intensiva y la financiación de proyectos concretos.

El proyecto de **Ley Nro. 15.645** fue aprobado en octubre de 1984 incorporando varias disposiciones que la diferencian de la que fue derogada, la Ley N$^{ro.}$ 10.008, que a pesar de sus defectos y limitaciones cumplió con el desarrollo y estimuló la actividad cooperativa.

Ya bajo el sistema de la nueva la Ley N$^{ro.}$ 15.645, en 1985 empieza a operar la **Central Cooperativa de Granos (C.C.G.)**, como cooperativa agraria de responsabilidad limitada, de segundo grado. Concentra a casi todas las cooperativas y sociedades de fomento productoras de cereales y oleaginosas, realizando la comercialización tanto en el mercado interno como en el externo, y favoreciendo el buen uso del crédito por los productores.

C.A.F. (Cooperativas Agrarias Federadas) surge en 1984, es una entidad superior que nuclea a las cooperativas y sociedades de fomento. Es de carácter gremial, y no practica actos de comercio ni de producción, su función es la defensa de los intereses del sistema cooperativo agrario, la prestación de servicios de información, el asesoramiento y la educación cooperativa.

También en 1984, se crea la **Mesa Nacional Intercooperativa**, donde se nucleaban las federaciones de las diferentes modalidades de cooperativas. A partir de esta organización surge en 1988, como entidad de tercer grado **CUDECOOP (Confederación Uruguaya de Cooperativas)**, cuya función, en lo nacional, es canalizar las demandas y propuestas del movimiento cooperativo ante las diferentes instituciones públicas, y en el plano internacional, se vincula con cooperativas de modalidades similares de otros países de apoyo al cooperativismo.

En 1995 se crea el **Fondo Nacional Cooperativo de Garantía (FOGAR)**, con el fin de facilitar y mejorar las condiciones de acceso al crédito de las pequeñas y medianas empresas, ofreciendo respaldo de garantías, avales o fianzas a sus operaciones.

2.4- DESCRIPCIÓN ACTUAL

2.4.1- Modalidades cooperativas

El sistema cooperativo uruguayo se caracteriza por su heterogeneidad expresado en sus cinco modalidades: ahorro y crédito, consumo, producción, vivienda y agraria. Cada una de estas son el resultado de la asociación de sus miembros para satisfacer determinadas necesidades, organizándose en diferentes tipos de empresas que se identifican por la finalidad de su actividad.

Según los datos del Primer Relevamiento Nacional de Entidades Cooperativas realizado en 1989 por CUDECOOP, existían en Uruguay, en ese momento más de 700 cooperativas, las que en su conjunto agrupaban a casi 600.000 socios individuales.

Si bien existen duplicaciones, o sea, personas que son socios de más de una cooperativa a la vez, esta cifra corresponde a la quinta parte de la población total del país. La distribución de estos datos por tipo de cooperativa es la que se muestra en el Cuadro 2.1.

CUADRO 2.1- Número de entidades cooperativas y socios según modalidad en el Uruguay.

MODALIDAD	Nro. de COOPERATIVAS	Nro. de SOCIOS
Agrarias	189	48.846
Consumo	53	237.098
Ahorro y Crédito	48	279.674
Vivienda	308	12.586
Producción	142	8.191
Totales	740	586.395

Fuente: CUDECOOP. Primer Relevamiento Nacional de Entidades Cooperativas 1989.

Aunque no se ha publicado un censo posterior a esta fecha, se sabe que hoy las cooperativas y sus socios son muchos más. Las cooperativas de ahorro y crédito, a modo de ejemplo, han crecido significativamente en estos últimos años. Las que realizan intermediación financiera, según datos de la Cámara de Intermediación Financiera (CACIF), llegaban a junio de 1996 al número de 72 entidades y 386.249 socios. También han surgido una gran cantidad de nuevas cooperativas de vivienda, de producción y de consumo en los últimos años.

Esto se evidencia al analizar los datos del Cuadro 2.2, obtenidos por CUDECOOP entre los años 1990 y octubre de 1996 del Registro Público y General de Comercio. En este organismo se inscriben todas las cooperativas en el momento de su creación, pero no existe ninguna constancia del desarrollo de actividades por parte de las mismas, ni cierres y clausuras en caso de que los hubiere. Se observa que las cooperativas de vivienda, producción y consumo son en conjunto el 90 % de las inscriptas.

CUADRO 2.2.- Cooperativas inscriptas en el Registro Público y General de Comercio entre enero de 1990 y octubre de 1996.

MODALIDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
Agraria	64	5
Producción y Consumo	377	29
Ahorro y Crédito	65	5
Vivienda	794	61
TOTAL	1300	100

Fuente: CUDECOOP.

2.4.1.1- MODALIDAD AHORRO Y CRÉDITO

Empiezan a tener un desarrollo uniforme a partir de la década del setenta, surgen por la necesidad de crédito de la población de bajos recursos que no es contemplada en los sistemas bancarios privados tradicionales. Son las únicas organizaciones privadas nacionales que actúan en el sistema bancario y de intermediación financiera. Brindan servicios a una cifra de socios equivalente al 40 % de la población activa del país, promoviendo el desarrollo local, por medio del ahorro, del crédito y de los servicios financieros.

2.4.1.2- MODALIDAD CONSUMO

Se desarrolla como un mecanismo de acceso más directo a diversos productos para evitar la intermediación que los hace menos accesible, principalmente para los sectores que perciben menores niveles salariales. El empleador, que generalmente es el Estado, retiene parte de los haberes a los socios facilitando el cobro. Las cooperativas de consumo manejan aproximadamente un 1 % del comercio minorista nacional.

2.4.1.3- MODALIDAD VIVIENDA

Es la modalidad más reciente, permite acceder a la vivienda propia mediante el sistema de "ahorro previo", en el cual las familias ponen en común su ahorro con la finalidad de satisfacer su necesidad de vivienda; o por el sistema de "ayuda mutua" para familias de mayores carencias a través del propio trabajo del núcleo familiar. Un 2 % de las viviendas existentes en el país son cooperativas.

2.4.1.4- MODALIDAD PRODUCCIÓN

Abarca a las cooperativas cuyo fin es garantizar la fuente de trabajo de sus miembros mediante la producción de bienes y/o servicios. Pueden originarse a partir de empresas con dificultades financieras o económicas, que los trabajadores transforman en cooperativas como forma de mantener la fuente de trabajo, o pueden surgir por decisión de los socios o por la promoción de organizaciones que respaldan una iniciativa empresarial de tipo asociativo.

Ocupan más de 10.000 personas, lo que equivale a aproximadamente un 10 % de los desocupados totales en Uruguay. Dentro de éste sector , por ejemplo, las cooperativas de transporte trasladan alrededor del 40 % de los pasajeros de la capital, Montevideo.

2.4.1.5- MODALIDAD AGRARIA

En términos generales, la modalidad agraria se constituye por dos tipos de cooperativas dependiendo del servicio que presta: de producción y de comercialización.

En la cooperativa agraria de producción los miembros realizan la actividad agraria en común. El servicio que organiza la cooperativa en beneficio de sus miembros es brindarles trabajo en la actividad agraria. La cooperativa es la titular de la explotación y los socios son los trabajadores. Existen dos cooperativas de este tipo en el Uruguay, la Unidad Cooperaria Nro. 1 ubicada en Cololó, departamento de Soriano, donde un conjunto de familias desarrollan actividades productivas y de servicios mediante la explotación conjunta de la tierra, y CALPACE (Cooperativa Agraria Limitada de Productores de Arroz del Cebollatí) en el departamento de Rocha con similares características. En este tipo de cooperativas el excedente se distribuye entre los miembros de acuerdo al trabajo efectuado por cada uno.

En el modelo de cooperativa agraria de comercialización, la actividad agraria la realizan los miembros en forma individual. La cooperativa acumula la producción de sus asociados para actuar como intermediaria en la comercialización, en el mercado interno o en el exterior, por sí misma, o por medio de las centrales de segundo grado, también puede proveer de insumos a los productores y de los implementos necesarios para la actividad. La distribución de excedentes debe hacerse en función al monto de operaciones efectuadas por cada uno de los socios.

Otro tipo de modalidad agraria, muy similar a las anteriores, son las Sociedades de Fomento Rural, que en sus orígenes, por 1910, desarrollaban una función de fomento más amplia y de tipo social en defensa y apoyo del productor rural, su familia y el medio. Actualmente este tipo de actividad se ha dejado de lado, siendo la actividad principal de tipo económico, similar a las cooperativas agrarias.

La diferencia entre unas y otras, es que las cooperativas agrarias son controladas por el Estado, a través del MGAP, mientras que las sociedades de fomento rural por la C.N.F.R., implicando una mayor regulación en las actividades de las primras. Otra diferencia es que los socios de las primeras deben ser productores rurales, mientras que los de las sociedades de fomento pueden no serlo. Las sociedades de fomento tienen además ventajas tributarias.

El sistema cooperativo agrario lo forman un conjunto de entidades que se pueden agrupar en cooperativas primarias, superiores, y entidades de promoción y apoyo al cooperativismo. El número de entidades primarias que se aprecia en la Figura 2.1 es el que hace referencia el Ministerio de Ganadría Agricultura y Pesca.

ENTIDADES PRIMARIAS	ENTIDADES DE SEGUNDO GRADO	SUPERIORES GREMIALES	ENTIDADES RELACIONADAS
162 cooperativas agrarias de primer grado	Central Lanera Uruguaya	Cooperativas Agrarias Federadas (C.A.F.)	CUDECOOP (Entidad de tercer grado)
80 Sociedades de Fomento Rural	Central Coop. de Granos	Comisión Nacional de Fomento Rural (C.N.F.R.)	Organismos no gubernamentales (Ej. C.C.U.)
	Central Apícola Cooperativa		

Fuente: Elaborado en base a datos del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. (1996).

FIGURA 2.1- Elementos del sistema cooperativo agrario.

Las cooperativas primarias pueden integrarse al mismo con un fin económico comercial en cooperativas de segundo grado de comercialización especializadas por rubro, o pueden formar parte de entidades con fines políticos o acción gremial representadas por C.A.F. y C.N.F.R.

Este sistema no opera en forma cerrada, es decir que tanto a nivel de productor socio como de cooperativa primaria, existe una total libertad para realizar operaciones del mismo tipo o similar a las que se realizan con las organizaciones del sistema, con otro tipo de empresas sin dejar de pertenecer al mismo.

2.4.2- Grado de afiliación al sistema cooperativo agrario

El número de empresas agropecuarias que se encuentran afiliadas al sistema cooperativo agrario (Cuadro 2.3) es una forma de cuantificar la importancia que éstas tienen en el sector, participando en las operaciones relativas a la producción, transformación, conservación, clasificación, elaboración, comercialización, importación o exportación de productos, realizada en común o individualmente por sus miembros.

El incremento en el número de empresas afiliadas que se aprecia en el año 1990 se debe a que se tomaron en cuenta las sociedades de fomento que en los censos anteriores no fueron contempladas. El porcentaje promedio de empresas del país afiliadas al cooperativismo para 1990, 37,5 %, difiere notoriamente si lo comparamos con el porcentaje de empresas afiliadas al cooperativismo en el departamento de Colonia, que alcanza un 91,3 %. Este hecho puede deberse al tipo de inmigración recibida en el departamento que favoreció y propició el trabajo en cooperación.

Los beneficios proveniente de la administración de los silos cedidos a las cooperativas cerealeras a través del Plan Nacional de Silos por el MGAP, también

favorecieron la consolidación de algunas entidades y la adhesión de un mayor número de socios.

CUADRO 2.3- Número de empresas agropecuarias afiliadas al sistema cooperativo agrario.

	1970	(%)	1980	(%)	1990	(%)
Nro. de empresas afiliadas	15.999	20,7	16.840	24,6	19.559	35,7
Total de empresas	77.163	100	68.362	100	54.816	100

Fuente: El sistema cooperativo agrario en Uruguay. Montevideo. Fac. de Agr. Cód. 396.

2.4.3- Características de los socios

CUADRO 2.4- Porcentaje de empresas asociadas al cooperativismo según tamaño.

Tamaño (hás)	Porcentaje de empresas asociadas
1 - 49	19,9
50 - 499	46,7
500 - 2499	61,7
más de 2500	69,4

Fuente: El sistema cooperativo agrario en Uruguay. Montevideo. Fac. de Agr. Cód. 396.

Como se puede observar en los datos del Cuadro 2.4, los predios de menor tamaño son los que tienen un menor grado de asociación a entidades cooperativas. Estos predios son los que generalmente tienen menores recursos económicos, por lo cual, como forma de subsistir tienden a limitar, tanto el uso de insumos como la intermediación en la

comercialización de sus productos, comercializando su producción por medios propios o utilizándola para autoconsumo.

2.4.4- Participación en los principales rubros del país

En el Cuadro 2.5 se observan los diferentes rubros que están relacionados con el sistema cooperativo agrario y su participación en porcentaje sobre distintos indicadores. En los párrafos posteriores se describirán las características de las asociaciones vinculadas a los rubros más importantes.

CUADRO 2.5- Incidencia del sistema cooperativo agrario en la comercialización de los diferentes rubros de producción. (año 1995)

RUBRO	INCIDENCIA (%)
Leche	95 (total de leche recibida en plantas)
Granos	50 (total de producción de sorgo) 25-35 (total de producción de trigo) 40 (total de producción de girasol)
Miel	35-40 (total de volúmenes exportados de miel)
Lana	10 (total de la producción)
Vino	5 (total de la producción)
Arroz	5 (total de la producción)
Carne	3 (total de la faena anual de vacunos)

Fuente: El sistema cooperativo agrario en el Uruguay. Facultad de Agronomía. Código 396.

2.4.4.1- LECHE

La empresa cooperativa más grande del país es CONAPROLE, de carácter mixto con gestión pública y privada, son 3.500 los socios cooperativos, y sus establecimientos se encuentran distribuidos en prácticamente todo el país ocupando un área de 400.000 hás. Durante el año 1996, recibió más de 700 millones de litros, el 80 % de la producción nacional de la leche procesada en plantas industriales. Posee 14 plantas y en 1996 exportó un total de 106 millones de dólares a más de 20 países (Figura 2.2).

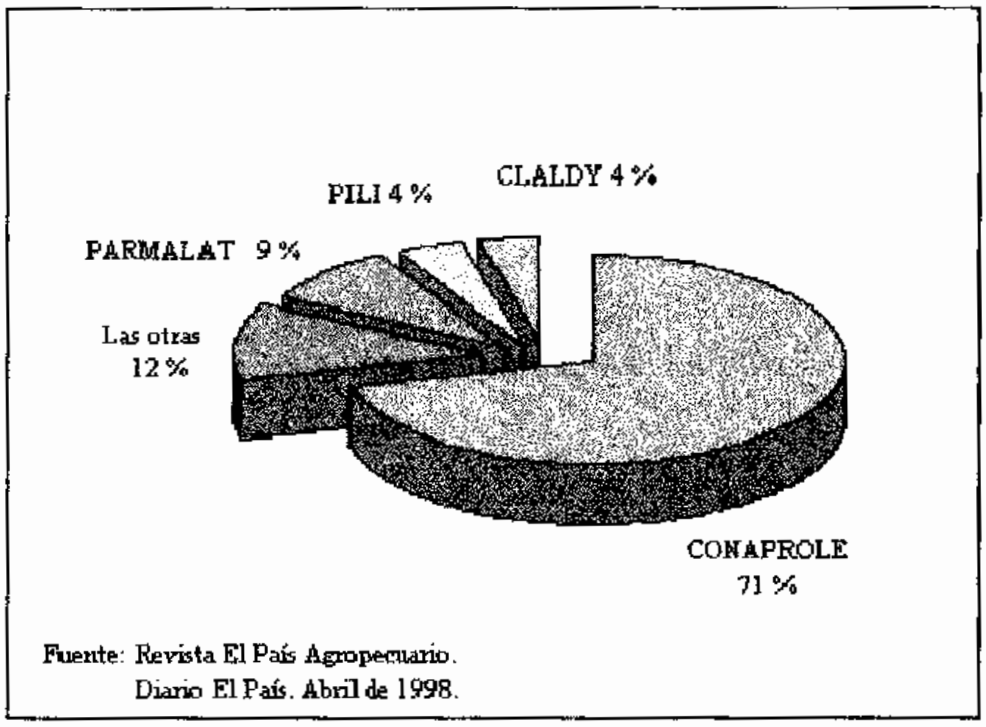


FIGURA 2.2- Entrada de leche a planta. Nov 96/ Oct 97.

El sector lácteo además está formado por otras empresas como PARMALAT que es una filial de la multinacional con sede en Parma, Italia. A pesar de que capta menos del 10 % de la leche remitida a planta, crece rápidamente y es una amenaza para CONAPROLE, obligándola a mejorar su competitividad y a elaborar nuevas estrategias como son los contratos de exclusividad con los productores, que le asegura la remisión de leche a planta pagando un sobreprecio.

Un tercer grupo de empresas son más de una docena de plantas de mediano y pequeño tamaño, radicadas en todo el país, que elaboran diversos productos (generalmente quesos) y participan, en diferente grado, en las exportaciones. Un cuarto grupo está constituido por varios cientos de productores que no remiten su leche a planta y elaboran quesos artesanales.

Frente a la creciente competitividad que se le presenta a este sector, tanto en la captación de volúmenes mayores de leche, como en la comercialización de productos, a causa de la integración regional y la apertura económica del país, surgen serios desafíos que deberán ser considerados a la hora de mantener el crecimiento y el desarrollo logrado en los últimos 20 años.

A tales efectos, las Cooperativas Agrarias Federadas (C.A.F.), en su 12º encuentro anual realizado en octubre de 1997, en la ciudad de Salto, propone como forma de enfrentar estos cambios, encarar en forma integral todos los sectores del complejo lechero y en particular a nivel de producción - productores y de la industria.

A nivel producción - productores, C.A.F. plantea que se debería tratar de superar los problemas relativos a la escala de producción, o sea los predios pequeños deberían compartir equipos y maquinarias, dividir el trabajo y formar sociedades de explotación en común, con el fin de mejorar su rentabilidad y poder acceder a la nueva tecnología necesaria para permanecer en el mercado.

Y para el caso de la industria, se plantea la integración y/o fusión de cooperativas y el desarrollo de alianzas estratégicas a nivel del movimiento cooperativo, en una primera instancia, y en etapas posteriores acuerdos con otro tipo de empresas, para superar los elevados aportes de capital necesarios para las innovaciones tecnológicas de escala.

Un ejemplo de esto es la futura fusión de las cooperativas CALCAR (de Carmelo) y CAPLROLET (de Tarariras), para mejorar su competitividad. Con ese objetivo,

buscarán un perfil en el mercado uruguayo que les permita, posteriormente, comercializar con el exterior, complementándose en rubros como leche larga vida y quesos.

El principal mercado comprador de lácteos es Brasil, al cual CONAPROLE exporta el 80 % del total de la leche comercializada, por lo tanto existe una gran dependencia de éste mercado, por lo que sería aconsejable que las cooperativas lecheras tendieran a diversificarlo.

A mediano plazo un factor preocupante es el incremento de la producción en Argentina que aumenta a razón de un Uruguay por año (1.800 a 2.000 millones de litros), con la ventaja adicional de que en aquel país un alto porcentaje la producción se destina al mercado interno. (CUDECOOP, 1997).

2.4.4.2- GRANOS

Central Cooperativa de Granos (C.C.G.) es la cooperativa de segundo grado que se encarga de la comercialización de cereales y oleaginosas en el mercado local y en el internacional, cuenta con 31 cooperativas asociadas y 20 en activa participación.

Es una empresa cooperativa que ha ido creciendo en tamaño, diversificación y ventas como se observa en la Figura 2.3. Una estrategia de crecimiento es participar en los distintos eslabones de la cadena agroindustrial, por lo que está integrada a la principal industria aceitera del país siendo esto un beneficio para la cooperativa y para los productores ya que asegura la colocación del cultivo y además la posibilidad de obtener un precio más ventajoso.

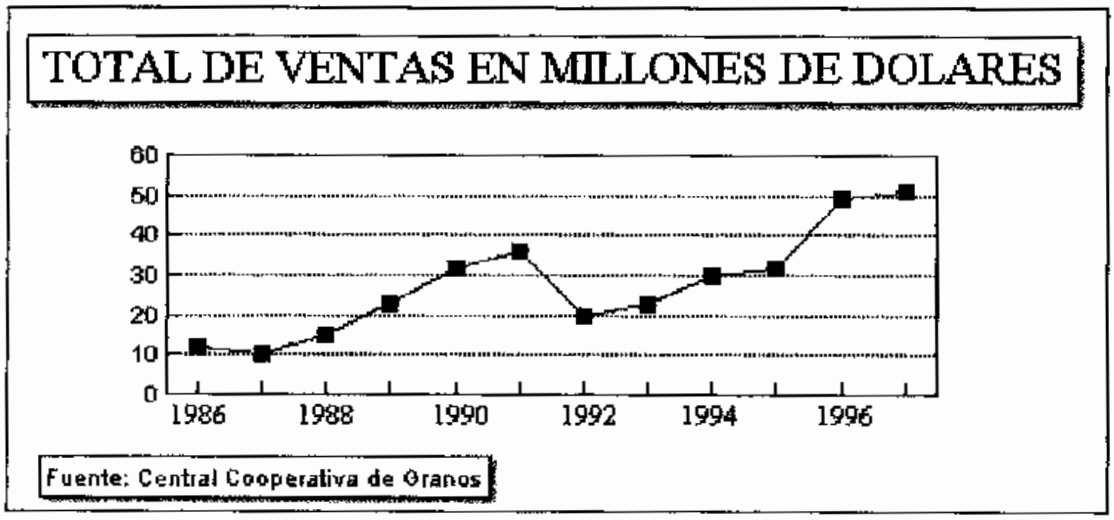


FIGURA 2.3.- Ventas realizadas por la Central Cooperativa de Granos.

En la Figura 2.3 se observa que el total de las ventas realizadas por la C.C.G. tiene una tendencia creciente a través de los años. Lo mismo sucede con el área cultivos de verano e invierno que están dentro de los planes de producción que otorga esta entidad, como se aprecia en la Figura 2.4.

Según C.A.F. (1997), éstos son una forma de organizar la producción y la comercialización, de promover los departamentos técnicos como elemento clave de dichos planes y de consolidar a la C.C.G. como herramienta creada por el sistema para la comercialización. La propuesta es organizar la producción desde los requerimientos del mercado, producir calidad y caracterizar nuestra producción para poder concurrir en mejores condiciones a los mercados externos. A su vez, se debe mejorar el manejo de la información comercial de modo de pasar señales claras al momento de la toma de decisiones de producción y definir estrategias a mediano plazo de las empresas cooperativas.

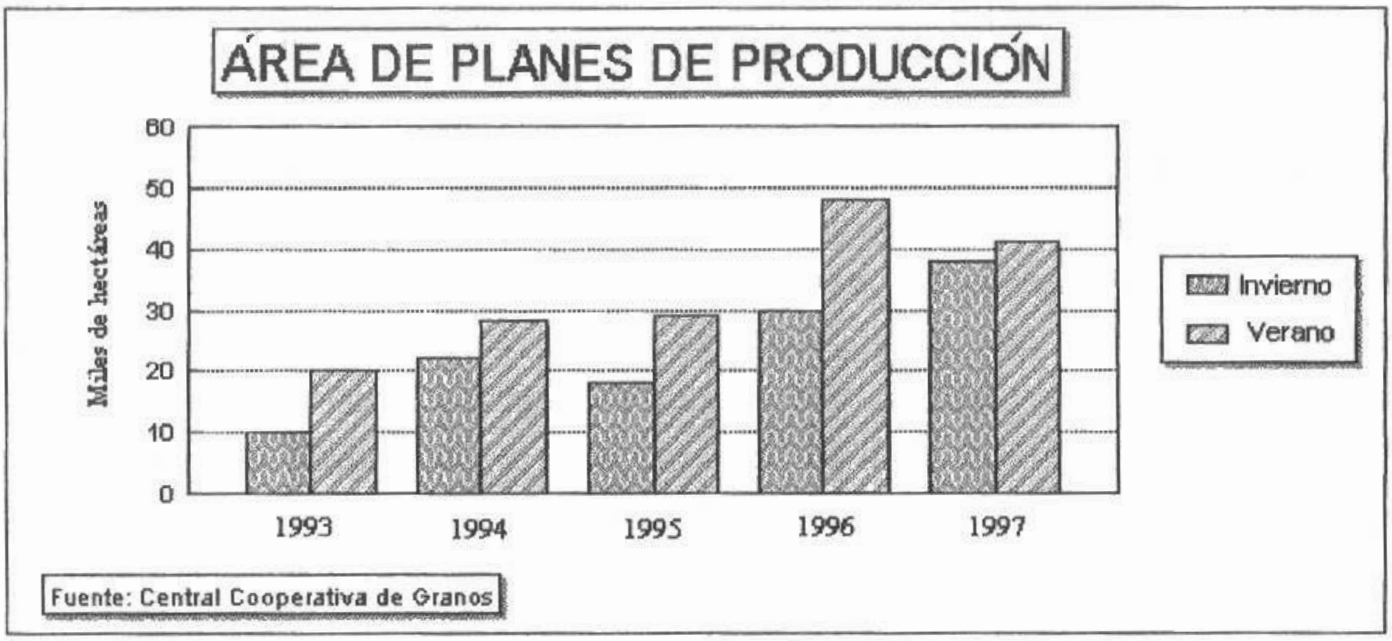


FIGURA 2.4.- Área de planes de producción otorgados por la C.C.G.

Otras propuestas que realiza C.A.F., es reforzar los compromisos entre las entidades primarias y sus socios, y entre las de segundo grado y sus entidades socias. También persiste la necesidad de mejorar la coordinación entre productores y directivos y brindar capacitación a éstos para una mejor gestión empresarial. En el mismo sentido se propone involucrarse más con la investigación, proporcionándole señales más claras y tratando de mejorar la participación de los productores en este tema.

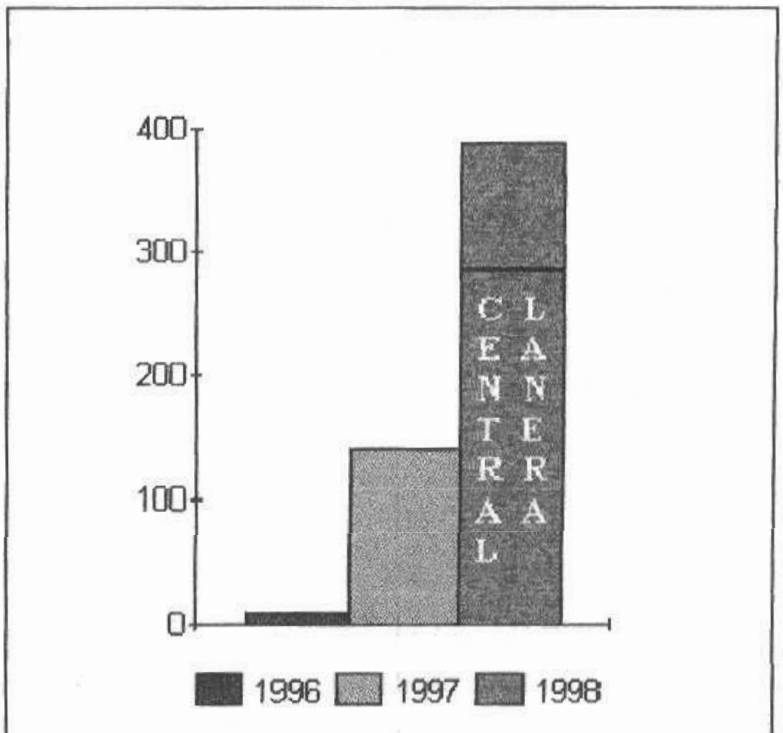
Un tercer tema resaltado por C.A.F. es la importancia de la introducción de valor agregado a los productos, formando asociaciones entre cooperativas o con otro tipo de empresa (como ya lo está haciendo la C.C.G. con la principal industria aceitera del país), y encarar una fuerte política de marketing del sistema cooperativo agrario.

2.4.4.3- LANARES

En el caso de este rubro, Central Lanera Uruguaya (C.L.U.) es la cooperativa de segundo grado que tiene a su cargo la comercialización del 10 % de la producción de lana de las zafras, comprendiendo a más de 3.000 productores. Los productores suman sus lotes y se agrupan en las cooperativas, filiales de C.L.U., y de esta forma pueden vender escalonada y sostenidamente a lo largo de varios meses, pudiendo acceder a mercados del exterior, evitando la intermediación. Otras características del mecanismo de comercialización es el precio promedio que se le paga al productor, el sistema de adelantos, el pago en función de la calidad del lote y la seguridad de venta y cobro.

Además, a través de la industria de alta tecnología "Lanera Piedra Alta", C.L.U. lava y peina su lana, con la posibilidad de poder obtener una mejor utilización de la materia prima y poder vender en mercados cada vez más exigentes.

Central Lanera también se encuentra integrada en la cadena productiva a través del operativo corderos pesados, junto al S.U.L. (Secretariado Uruguayo de la Lana), al Frigorífico San Jacinto y al PROVA. Este rubro de producción, ha tenido un gran crecimiento en los tres primeros años del operativo, como se observa en la Figura 2.5, se inició en el año 1996 con una serie de ensayos para tantear el mercado externo, ese primer año se faenaron 10.000 corderos, en el '97 se saltó a 140.000, y para el año 1998 se han inscripto 389.000 animales, de los



Fuente: Revista El País Agropecuario. Diario El País. Nov. 1997.

FIGURA 2.5- Total faenado en miles de cabezas.

cuales 290.000 provienen de C.L.U.

Para poder participar en el operativo corderos pesados el productor debe tener animales y recursos forrajeros para el engorde, estar dispuesto a recibir asistencia técnica y aceptar las condiciones generales para el operativo. Las características que hacen viable esta innovación productiva son, el adelanto a los productores al firmar el compromiso, las faenas desde abril a octubre, el precio base, la coordinación de embarques y entradas a planta, la presencia de Central Lanera en la pesada y faena, y la seguridad de venta y cobro.

2.4.4.4- CARNES

La empresa cooperativa que trabaja en el rubro carne es el PUL (Productores Unidos Cooperativa Agraria Limitada), cuenta con 234 socios de diferentes zonas del país, y es propietaria de una planta frigorífica en Melo, departamento de Cerro Largo. La planta faena, deshuesa y vende la carne enfriada o congelada fundamentalmente a mercados del exterior. En 1997 faenó más de 103.000 reses.

Los 234 socios, realizaron aportes del orden de los U$S 6.000.000 para capitalizar el frigorífico. Ochenta y siete por ciento de las remisiones de ganado provienen de sus socios cooperativistas, que tienen cuotas asignadas de ingreso y bonificaciones de acuerdo a las partes sociales que tengan, que derivan de sus aportes. Éstos fueron desde U$S 7.000 hasta U$S 100.000.

El total de plantas habilitadas a nivel nacional, que faenan más de 20.000 cabezas anuales, llega a 21. El sector cooperativo en el rubro carnes (P.U.L.) se encuentra en sexto lugar en el ranking de plantas frigoríficas categorizadas por el número de cabezas faenadas desde comienzos del año 1998 hasta fines de octubre del mismo año, participando con aproximadamente el 6,7 % del total faenado a nivel nacional.

2.4.4.5- MIEL

La Central Apícola Cooperativa (C.A.C.), es una cooperativa de segundo grado que concentra al 20% de los productores apícolas del Uruguay nucleados en 12 cooperativas de base. Comercializa entre 1.500 a 1.900 toneladas anuales de miel, equivalente también al 20 % de la producción nacional.

Ante la inquietud de los productores de agregar valor a la materia prima y mejorar su participación en el valor final del producto, C.A.C. junto a la Corporación Nacional para el Desarrollo (C.N.D.), están construyendo la futura industria Central Apícola S.A., formada por un 70 % de capital accionario de C.A.C. y un 30 % de C.N.D. Parte del aporte de C.A.C. lo proveen las cooperativas de base, muchas de ella con recursos obtenidos a través del PRONAPPA-FIDA y el resto del aporte lo efectúan todos los apicultores del sistema a través de una retención porcentual obtenida de las exportaciones.

La empresa tiene como objetivo el acopio, la pasteurización, fraccionamiento y comercialización de la miel, tanto para el mercado interno como para la exportación, con la marca del producto que será Conaprole.

3- DIAGNÓSTICO DE LA ZONA DE INFLUENCIA.

3.1- DEFINICIÓN DEL ÁREA DE INFLUENCIA.

La zona de influencia de la Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada Colonia Estrella comprende un semicírculo de radio aproximado de 30 kilómetros con centro en la ciudad de Carmelo. El criterio utilizado para definirla fue la presencia de socios de la cooperativa, activos o no, cuyos predios se encuentran en esta área. Abarca las Seccionales Policiales 3° (Carmelo), 9° (Conchillas, Juan González, Martín Chico, Santa Rosa), 10° (Costa Vacas, Víboras, Las Flores), y 11° (El Chileno). Comprende alrededor del 20 % del área del departamento de Colonia, aproximadamente 110.000 hectáreas.

Está limitada hacia el noroeste por la zona de influencia de la Sociedad de Fomento Rural Colonia Agraciada (SO.FO.C.A.) en la ciudad de Nueva Palmira y con sucursal en el pueblo de Agraciada, la Cooperativa Agraria de Resp. Lim. de Dolores (C.A.DOL.), y hacia el este por la zona de influencia de las cooperativas de Ombúes de Lavalle (CALOL), la Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada de Conchillas (CALAS), y la Sociedad de Fomento Rural de Tarariras. (Ver Figura 3.1).

Estos límites no son precisos y existen socios cuyos predios se encuentran fuera del radio de acción de la cooperativa, como también socios que son compartidos por más de una sociedad, como por ejemplo aquellos que son miembros de SOFOCA y CALCE por encontrarse situado entre ambas cooperativas, o aquellos que por la misma razón son socios de CALAS y CALCE, usando servicios tanto de una empresa como de la otra, generándose en ciertos casos competencia entre cooperativas para brindar servicios a los productores.

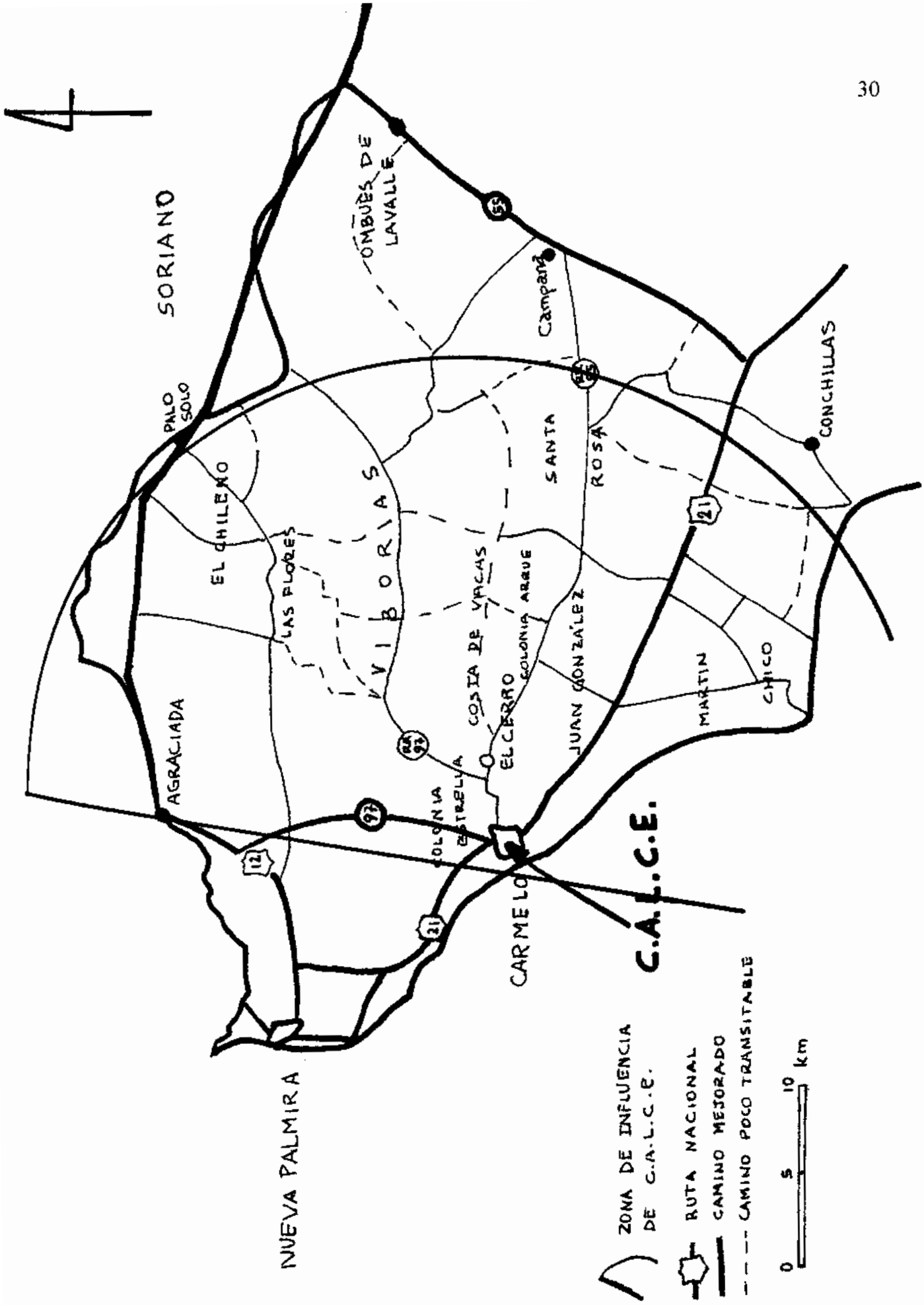


FIGURA 3.1- Zona de influencia de C.A.L.C.E. con sus vías de comunicación y principales parajes.

3.2- RESEÑA HISTÓRICA DE LA POBLACIÓN RURAL.

3.2.1- Los primeros colonos

A partir del año 1855 arribaron los inmigrantes italianos precursores de la agricultura, viticultura y la granja a esta zona, para instalarse en las chacras de jurisdicción de Carmelo.

El proceso evolutivo fue lento durante el siglo pasado y primeras décadas del presente. La falta de recursos financieros, las herramientas casi primitivas, los fenómenos climatológicos, las grandes invasiones de langostas y otras plagas, las epidemias de aftosa, hacían muy difícil producir y en consecuencia progresar.

Si a esto se agrega las frecuentes revoluciones, las malas vías de comunicación y el transporte de la época, vemos que la situación no era de las más convenientes para el desarrollo de la zona.

Ya en 1869 el cultivo de trigo y maíz tenía cierta importancia. Los viñedos y parrales de carácter familiar se plantaron en la década de 1870. En 1910 el cultivo de alfalfa también empieza a tener importancia.

A partir de 1910 nuevas técnicas y nuevos adelantos se fueron sumando rápidamente, pero el mayor auge de la agricultura y de la granja se experimentó en la década de 1945-1955 como consecuencia de los altos valores de producción. Se mecaniza la agricultura, aparecen los motores diesel, los automotrices y las mejores máquinas para la vinicultura.

3.2.2- Algunos ejemplos de cooperación en la zona de Carmelo.

En Colonia Estrella surgieron las primeras manifestaciones de la cooperación organizada en 1907, cuando un inmigrante italiano, funda la "Sociedad mutua de seguros contra granizo La Esperanza". Su principal asiento estaba en Carmelo y se extendía su acción a todos los departamentos del país. En 1911 esta sociedad fue comprada por el Gobierno con el objetivo de crear el Banco de Seguros del Estado.

Otra manifestación fue la Bodega Cooperativa Vitivinícola de Carmelo fundada en 1933. La integraron 17 viticultores, que hasta entonces vinificaban su uva en pequeñas bodegas individuales. Su finalidad era industrializar la uva y comercializar la producción en común. A tal efecto construyeron una importante bodega. En su estatuto se establecía que los beneficios se distribuyeran proporcionalmente al valor del aporte de materia prima de cada uno. Cuando se promulgó la Ley N° 10.008, la Asamblea resolvió continuar como sociedad anónima y dejar de usar la denominación "cooperativa". La bodega se vendió en el año 1966 al Sr. Dante Irurtia y sirvió de base para el desarrollo de los importantes Establecimientos Vitivinícolas Irurtia S.A.

En 1937 se funda el Sindicato Agropecuario de Colonia Estrella, que luego se disuelve con el fin de fundar en 1948 la Cooperativa Agropecuaria Limitada de Colonia Estrella (C.A.L.C.E.), regida por la Ley Nro. 10.008, la cual será descripta extensamente en el próximo capítulo.

En Colonia Estrella se funda en 1965 la Sociedad de Viticultores Carmelo (SO.VI.CAR.) obteniendo su personería jurídica en 1972. Obtuvo por ley y por 30 años el usufructo de un terreno y edificación adquiridos por la Universidad del Trabajo, donde tiene su Sede Social y un "Centro de Experimentación e Investigación en Viticultura", dirigido por el Instituto de Enseñanza Nacional de Vitivinicultura. En general su fin es lograr el progreso de la viticultura local y nacional.

C.A.L.CAR. (Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada Carmelo) se funda en 1956 y empieza a funcionar ese mismo año la planta industrial, con capacidad para 8.000 litros diarios, pasteurizando la leche que distribuía en Carmelo, y vendiendo subproductos en el mercado interno. Con el tiempo aumentó su capacidad instalada y mejoró la distribución ampliando la venta de leche a Nueva Palmira y Canelones, vendiendo los subproductos en el mercado interno y exportando quesos.

3.3- RECURSOS NATURALES

3.3.1- Uso actual de la tierra

En el Cuadro 3.1 se puede observar el aprovechamiento de la tierra según el Censo General Agropecuario de 1990 de la zona de influencia de la cooperativa, entendiendo a ésta como la que abarca las cuatro seccionales policiales mencionadas anteriormente. El cuadro siguiente y los restantes de este capítulo corresponden a los datos agregados de estas cuatro seccionales, salvo aquellos en donde sea especificado alguna otra cosa.

Los cultivos cerealeros e industriales son los que ocupan un área mayor en relación al resto, le siguen en importancia el campo natural y los mejoramientos permanentes (praderas artificiales y campo natural mejorado). También se observa un área de importancia dedicada a viñedos, si comparamos con el área que ocupan otros cultivos permanentes como los frutales.

Al analizar los datos de la Figura 3.1 extraídos de DI.CO.SE., se ve que para los años 1991 y 1997 las proporciones de área destinada a tierras de labranza, campo natural, rastrojos, y a mejoramientos permanentes (praderas artificiales, campo natural mejorado y campo fertilizado) son también las de mayor importancia en la zona.

CUADRO 3.1- Aprovechamiento de la tierra.

APROVECHAMIENTO DE LA TIERRA	SUP. TOTAL (HAS)	PORCENTAJE
Frutas cítricas	11	0,05
Otros frutales	22	0,05
Viñedos	513	0,4
Cultivos de huerta	318	0,3
Cvs. cerealeros e industriales	**38.128**	**32,0**
Cultivos forrajeros anuales	7.396	6,2
Tierra arada y rastrojos	5.362	4,4
Bosques artificiales	860	0,7
Bosques naturales	6.080	5,1
Mejoramientos permanentes	**22.194**	**18,6**
Campo natural	**37.047**	**31,0**
Tierras improductivas	1.392	1,2
Superficie total	119.323	100,0

Fuente: M.G.A.P., Censo General Agropecuario 1990.

Si comparamos los datos de DI.CO.SE. (1997) entre los dos años, se puede observar un aumento en el último año de la proporción de mejoramientos permanentes y de cultivos forrajeros anuales y una disminución del área de campo natural y rastrojos, permaneciendo relativamente constante el área ocupada por tierras de labranza.

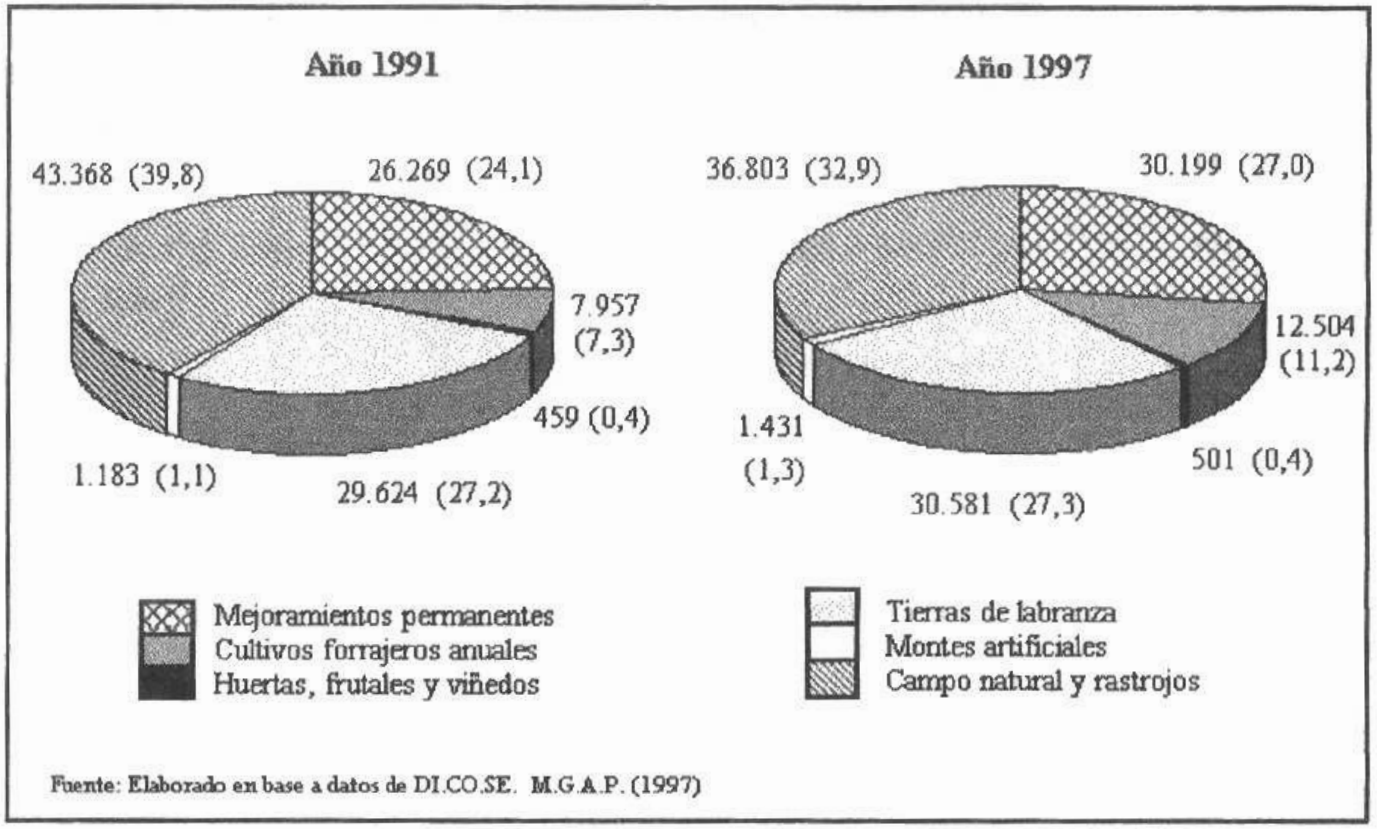


FIGURA 3.2- Uso de la tierra según DI.CO.SE. para los años 1991 y 1997, expresado en hectáreas y entre paréntesis en porcentaje sobre el total de hectáreas.

3.3.2- Capacidad de uso de la tierra

El Ingeniero Agrónomo Artigas Durán, en su libro "Los suelos del Uruguay" clasifica a los suelos en seis categorías según su capacidad de uso, que van desde las tierras principalmente agrícolas hasta las tierras forestales de reserva de fauna y flora. Esta clasificación se basa en los efectos del clima y las propiedades de cada suelo, y establece el nivel de máxima utilización que no provoca su deterioro irreversible como factor de producción y fija por lo tanto un techo a la intensidad de su uso.

La zona de influencia de la cooperativa C.A.L.C.E. se ubica dentro de la categoría "principalmente agrícola". En este orden se incluyen las unidades de la Carta de Reconocimiento de Suelos del Uruguay que poseen aproximadamente 75 % de tierras arables como valor medio estimado, y su área principal de ocurrencia es en el litoral oeste (Paysandú, Río Negro, Soriano y Colonia) y en el centro sur del país (Flores, Florida y sur de San José).

3.3.3- Tipos de suelo y material geológico asociado

Según la Carta de Reconocimiento de Suelos, los suelos del grupo anterior pertenecen en su mayoría a los Ordenes taxonómicos: Melánicos (Vertisoles y Brunosoles Eutricos y Subéutricos) y Saturados Lixiviados (Argisoles y algunos Planosoles).

Los *Suelos Melánicos* son los de mayor fertilidad natural y productividad, por lo cual permiten un uso más diversificado. Son de drenaje bueno o moderadamente bueno y poseen como característica común, un horizonte melánico por debajo del cual existe normalmente un horizonte argilúvico, o más raramente cámbico de alta saturación de bases; a veces no tiene horizonte B y pasan directamente al C, éste presenta generalmente concreciones de carbonato de calcio en formas diversas.

Frecuentemente, la textura de estos suelos es media o fina en el horizonte superficial y fina o muy fina en el superficial y en el subsuelo. Las texturas medias a gruesas ocurren solo en Brunosoles Subéutricos y Dístricos, aunque no en todos ellos.

Son frecuentes en terrenos con una pendiente suficiente para permitir un escurrimiento adecuado del agua pluvial que no se infiltra, mayoritariamente en superficies onduladas con predominio de formas convexas o plano convexas.

Estos suelos se desarrollan sobre rocas sedimentarias ígneas o metamórficas aunque predominantemente sobre las primeras. Casi todas las rocas sedimentarias precuaternarias dan origen a los suelos de este Orden, desarrollándose preferentemente sobre las texturas más finas. Dentro de los sedimentos cuaternarios, las lodolitas de la Formación Libertad constituyen el material generador más importante.

Dentro de este Orden de suelos *Saturados Lixiviados* se incluyen los suelos que han sufrido un proceso de lixiviación mecánica intensa y prolongada, provocando la formación de un horizonte argilúvico muy desarrollado. La diferenciación textural es máxima y el perfil presenta una secuencia de horizontes A-Bt-C muy definidos.

Como lo indica su nombre, los suelos son lixiviados, pero la saturación en bases se mantiene elevada permitiendo la reposición de cationes por meteorización de los minerales primarios, lo que compensa las pérdidas por lavado.

Por presentar un horizonte argilúvico, el drenaje es moderadamente bueno en el Gran Grupo Argisoles, el riesgo de erosión es alto o medio, la fertilidad es media a alta y el laboreo no ofrece demasiadas dificultades, pero el riesgo de erosión, así como la degradación de las propiedades físicas y disminución de la materia orgánica en la capa arable, hacen aconsejable que el ciclo agrícola no se prolongue más de 2 o 3 años.

El material generador es normalmente de naturaleza sedimentaria aunque puede consistir, en algunos casos, de alteritas provenientes de rocas ígneas o metamórficas.

3.3.4- Factores climáticos

Los elementos para definir el clima en una zona son: temperatura, precipitación, radiación solar, vientos, presión, humedad atmosférica, y de especial importancia para el crecimiento de los cultivos, las heladas, su frecuencia y el período en que se producen.[1]

Las **temperaturas** más bajas se encuentran en el sur sobre las costas del Océano Atlántico y el Río de la Plata, y las más elevadas al norte en el departamento de Artigas. La influencia marina contribuye a atenuar las temperaturas, especialmente las máximas, lo mismo sucede con la amplitud térmica que se ve atenuada en el sur y este del país.

El régimen térmico de la zona en estudio presenta las siguientes características:

- Temperatura media anual: 17,5 grados centígrados.
- Temperatura media del mes más cálido. 24,8 grados centígrados.
- Temperatura media del mes más frío: 11,9 grados centígrados.
- Amplitud térmica de la variación anual de la temperatura: 13 grados centígrados.

Conocer el **período de ocurrencia de heladas** tempranas (otoño) y de heladas tardías (primavera), sirve para planificar la fecha de siembra de los cultivos, evitando que temperaturas por debajo de cero grado causen la muerte de plantas en los estados más sensibles del ciclo.

---

[1]Los datos climáticos en su totalidad fueron extraídos del libro Los Suelos del Uruguay. Artigas Durán (1991).

Como fecha media de la primera helada para esta zona, se registra el 1$^{ro.}$ de julio, y como última, el 10 de agosto, siendo el período libre de heladas de 325 días, uno de los mayores si se lo compara con la zona centro del país con un período libre de 210 días.

La fuente de agua para las plantas depende principalmente del agua de lluvia, pero también de las características del suelo, como son la profundidad y la textura, que afecta la capacidad de almacenaje, la rugosidad de la superficie que afecta el escurrimiento superficial, y de la evapotranspiración que depende de la demanda atmosférica y es función del contenido de agua del suelo.

La **precipitación media anual** es de 1.000 mm pero con gran variabilidad que se comprueba en las inundaciones y sequías que ocurren en todo el país. La evapotranspiración potencial es de 900 mm y la real de 850 mm, indicando esta última la cantidad de agua realmente transferida desde el suelo a la atmósfera.

Por poseer suelos profundos y de alta capacidad de almacenaje de agua, la zona en estudio origina excesos de 150 mm anuales, unos de los más bajos del país. Las deficiencias hídricas también son unas de las menos significativas, estando en el entorno de los 25 a 50 mm anuales.

3.3.5- Recursos hídricos

Esta zona está abundantemente irrigada por numerosos arroyos y cañadas de diferente magnitud. En la Figura 3.3 se destacan los arroyos permanentes que la bañan, existiendo además múltiples cañadas afluentes de éstos, que son en su mayoría pequeños cursos de agua intermitentes.

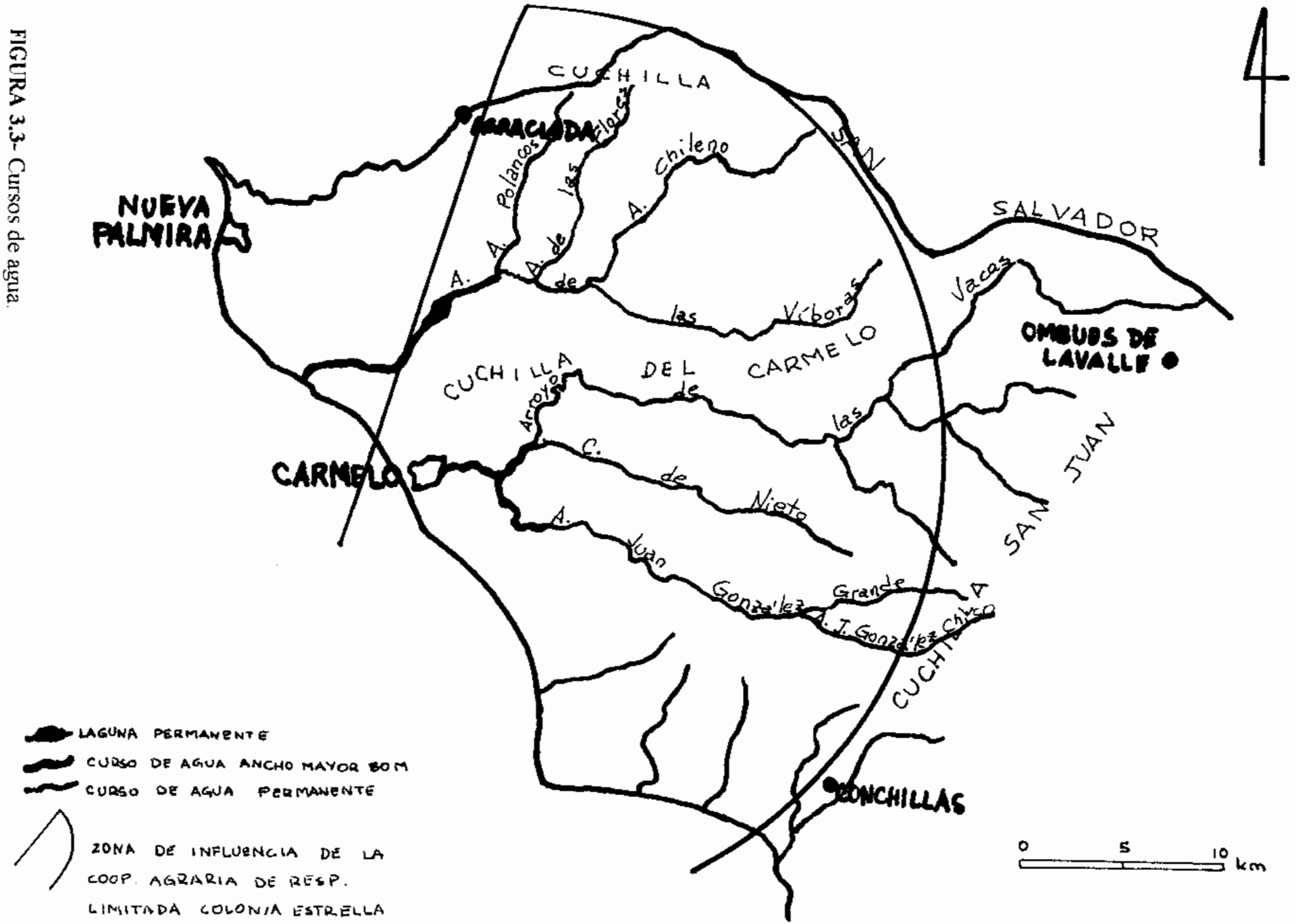


FIGURA 3.3- Cursos de agua.

Los más importantes son el Arroyo de las Vacas y el Arroyo Juan González Grande y sus afluentes, que atraviesan las seccionales policiales 3°, 9° y 11°, y convergen en uno sólo para desembocar en el Río de la Plata, pasando junto a la ciudad de Carmelo donde adquiere un ancho mayor. Otro curso importante es el Arroyo de las Víboras y sus afluentes, que se ubican más al norte y bañan la seccional policial 10°, desembocando en el Río de la Plata.

3.3.6- Vegetación

Como se mostraba en el Cuadro 2.1, el 0,7 % de la superficie está ocupada por bosques artificiales, y el 5,1 % por bosques naturales. Si comparamos estos datos con los relativos a todo el departamento de Colonia, en el que la superficie de bosques artificiales y naturales es de 0,8 y 0,2 % respectivamente, vemos la importancia que tienen éstos últimos en la zona.

3.4- INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS

3.4.1- Establecimientos educativos

La zona cuenta con 11 escuelas, las que las reparten, 6 en la ciudad de Carmelo, y el resto en el medio rural. También en Carmelo existe una escuela técnica (Universidad del Trabajo del Uruguay), un Liceo público donde se dicta el ciclo completo de educación secundaria, una Escuela Municipal del Hogar dependiente de la Junta Departamental de Colonia, una Escuela de Reparaciones, Construcciones Navales y Anexos (ERCNA), un Instituto de Profesores Artigas donde se pueden estudiar maestría y algunos profesorados en forma reglamentada y otros en forma libre rindiendo examen en Montevideo, y también academias privadas donde se enseña computación, contabilidad, idiomas, etc.

3.4.2- Transportes colectivos

Carmelo se encuentra en una zona con comunicación fluida tanto hacia el norte como hacia el sur del país. Diariamente parten ómnibus de las compañías Agencia Central-Chadre-Sabelín, Intertur y Berruti hacia Bella Unión, Colonia y Montevideo, en cambio no existe comunicación hacia el centro del país por estos medios.

Hacia la República Argentina parten también diariamente desde el puerto de Carmelo lanchas de pasajeros de las compañías Cacciola y Landerban.

3.4.3- Red caminera

La zona cuenta con una extensa red caminera que comunican las diferentes parajes y localidades entre sí. Como se aprecia en la Figura 3.1 la principales rutas que atraviesan la zona son la ruta nacional Nro. 21, que se comunica hacia el sur con las rutas

Nro. 22 y Nro. 1 pasando por la ciudad de Tarariras y Colonia respectivamente, pudiendo acceder a la ciudad de Montevideo. Casi en el límite norte de nuestra zona de influencia se encuentra la ruta Nro. 12. Le sigue en importancia la ruta Nro. 97, sobre la cual se encuentra la planta de silos del M.G.A.P. administrada por C.A.L.C.E.

Existen además una gran cantidad de caminos interiores, algunos de ellos son caminos mejorados de tosca o balastro como los ramales de las rutas Nro. 97 y 95. Otros son caminos poco transitables, principalmente luego de una lluvia, que comunican los diferentes predios entre sí y con las rutas principales, pero éstos no son la mayoría, por lo tanto se puede concluir que la zona no presenta limitantes serias en cuanto a la caminería rural (Cuadro 3.2).

CUADRO 3.2- Vías de acceso a los establecimientos.

VIA DE ACCESO	Nro. de EXPLOT	PORCENTAJE
Carretera nacional o departamental	315	37,8
Camino de tosca o mejorado	341	40,9
Camino de tierra	177	21,2
Total	833	100

Fuente: M.G.A.P. Censo General Agropecuario 1990.

3.4.4- Medios masivos de comunicación

La zona cuenta con buenos medios de comunicación (teléfono, radio VHF, prensa escrita, emisoras radiales, etc). El principal medio de comunicación es el teléfono, que al igual que la electrificación rural, ha sido incorporado en la gran mayoría de los predios de la zona en estudio, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los productores.

En cuanto a las emisoras de radio, las principales que se pueden sintonizar son las de las ciudades de los alrededores (Nueva Palmira, Carmelo, etc), una gran variedad de emisoras argentinas y algunas de Montevideo. Lo mismo sucede con los canales de televisión, los argentinos son los que predominan ampliamente, y en algunos casos se puede ver el Canal 3 de la ciudad de Colonia. La televisión por cable incorporada hace algunos años en esta zona, brinda la posibilidad de poder acceder a los canales de Montevideo.

3.4.5- Servicios públicos

Como principales servicios públicos de apoyo al sector agropecuario en la ciudad de Carmelo se destaca, la sucursal del Banco de la República Oriental del Uruguay, la sucursal del Banco Hipotecario inaugurada recientemente, el Banco la Caja Obrera, y las oficinas del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca con servicios veterinarios.

3.4.6- Servicios privados

ACAC en Carmelo y COFAC en Nueva Palmira son las cooperativas de ahorro y crédito relacionadas al sector y utilizadas frecuentemente por los productores. Otros servicios privados existentes son los que brindan las oficinas de asesoramiento tanto agronómico como veterinario, los contratistas de maquinaria, el servicio de aviación, los locales feria y las barracas.

3.4.7- Servicios de comercialización

Hay una alta competencia por la captación de granos, existen varias empresas distribuidas que brindan servicios de comercialización, almacenaje, secado, etc, dentro y fuera del radio de acción de la cooperativa, como son: Molino Nueva Palmira, Molino

Carmelo, Molino Dolores, Artigas Silveira, Diamante Pessi, CADOL, CALOL, SOFOCA, Norteña, y Maltería Uruguay, entre otros.

También existen consignatarios de ganado, semilla fina, lana y miel. Los productos hortícolas como la papa y zanahoria se destinan a Montevideo, a través de intermediarios en el Mercado Modelo, y la mayor parte, o sea el resto de los otros productos hortícolas se vende en forma directa a puesteros en la ciudad de Carmelo.

3.5- ESTRUCTURA AGRARIA Y POBLACIÓN RURAL.

3.5.1- Número y tamaño de las explotaciones.

Según DI.CO.SE. (Cuadro 3.3), casi el 80 % de los predios tienen menos de 200 hectáreas, ocupan el 30,9 % del área, y sólo el 5,3 % tiene más de 500 hás, ocupando 35 % del área total.

CUADRO 3.3- Número de explotaciones por tamaño de explotación.

	EXPLOTACIONES		SUPERFICIE	
Estrato en hectáreas	**Número**	**Porcentaje acumulado**	**Hectáreas**	**Porcentaje acumulado**
0 - 49	290	40,0	6.637	6,1
50 - 99	147	60,0	7.907	13,3
100 - 199	140	78,7	19.269	30,9
200 - 499	118	94,8	36.922	64,7
500 - 999	24	98,0	15.851	79,2
1000 - 2499	14	99,9	17.604	95,3
+ de 2500	1	100,0	5.078	100
TOTAL	734		109.268	

Fuente: Elaborado en base a datos de DI.CO.SE., año 1997.

El estrato de 0 a 49 hectáreas es el de mayor número de predios, siguiéndole en importancia el resto de los estratos con la disminución de su número al aumentar el tamaño de éstos. Si dividimos la superficie total entre el número de establecimientos nos da un tamaño medio de las explotaciones de 149 hectáreas.

3.5.2- Tenencia.

CUADRO 3.4- Superficie explotada según forma de tenencia de la tierra.

	1980		1990	
	Superficie	**Porcentaje**	**Superficie**	**Porcentaje**
Propietario	63.740	57,8	73.147	61,3
Arrendatario	33.100	29,9	34.981	29,3
Aparcería	12.058	10,9	7.849	6,6
Ocupante	585	0,5	2.470	2,1
Otras formas	1.039	0,9	876	0,7
TOTAL	110.522	100	119.323	100

Fuente: Elaborado en base a datos de los Censos Generales Agropecuarios 1980 y 1990 del M.G.A.P.

Los datos del Cuadro 3.4 corresponden a las seccionales policiales comprendidas dentro de la zona de influencia de la cooperativa, definida anteriormente. Como la superficie total varía de un censo al otro, se calcularon los porcentajes sobre el área total de cada año para poder compararlos.

En ambos años predomina la forma de tenencia bajo el régimen propietario, que comprende aproximadamente el 60 % del área, le sigue en importancia la superficie bajo arrendamiento, siendo ésta de 30 %, y el restante 10 % se distribuye entre el resto de las

formas de tenencia. Entre ambos años se observa un aumento del porcentaje del área bajo el régimen propietario, la superficie bajo arrendamiento permanece relativamente constante, y el resto de las formas de tenencia sufren variaciones de relativa importancia. Puede decirse que la tenencia de la tierra en la zona no ha tenido cambios substanciales y sería útil hacer una comparación entre más de dos censos para poder llegar a una conclusión más precisa, y así poder determinar la tendencia que siguen los diferentes componentes del cuadro.

3.5.3- Evolución de la estructura agraria.

Los datos del Cuadro 3.5 corresponden a todo el departamento de Colonia, ya que fue más fácil acceder a ellos, y podrían tomarse como representativos de lo que ocurre en la zona de influencia de la cooperativa.

CUADRO 3.5- Número de explotaciones, superficie total, superficie media, población agrícola y variación 1990-1951 por años seleccionados en el departamento de Colonia.

INDICADOR	1951	1966	1980	1990	1990/1951(%)
Nro. de explotaciones	6.667	5.714	4.467	3.626	54,4
Superficie total (hás)	567.408	542.074	543.582	553.484	97,5
Superficie media (hás)	85	95	122	153	179,4
Población agrícola	28.677	22.471	16.917	15.284	53,3

Fuente: Elaborado en base a datos de los Censos Generales Agropecuarios. M.G.A.P.

Se observa el cambio que han tenido los diferentes indicadores a través de los años. Ha habido una clara disminución en el número de predios y ha aumentado la superficie media de ellos. La población agrícola también se vio reducida como consecuencia de la disminución del número de establecimientos.

Esta tendencia es similar a la observada en todo el país donde los productores de los predios más pequeños son los que se retiran de la actividad, y esta superficie es incorporada a los predios más grandes, aumentando por lo tanto, el tamaño medio de la explotaciones.

3.5.4- Población agrícola y población trabajadora.

En el Cuadro siguiente se aprecia el lugar de residencia del productor. Se observa que el 81 % vive en la explotación, y el 19 % restante vive fuera del predio, indicando que el ausentismo en esta zona no es un problema de importancia.

CUADRO 3.6- Número de explotaciones según lugar de residencia del productor.

	Nro.	Porcentaje
En la explotación	679	81
Fuera de la explotación	154	19
Total	833	100

Fuente: Censo General Agropecuario 1990. M.G.A.P.

En el Cuadro 3.7 se enumeran las personas que vivieron en la explotación el día anterior a la visita del encuestador, se observa la mayor cantidad de hombres con respecto a mujeres, posiblemente esto sea causa directa del tipo de trabajo rural, donde la mujer muchas veces no encuentra lugar y debe emigrar a los centros poblados en busca de una ocupación. Esto se ve en el Cuadro 3.8 donde la población trabajadora o sea el personal que

trabajó en la explotación en la semana anterior a la visita del encuestador, está compuesta principalmente por hombres.

CUADRO 3.7- Población.

EDAD	menos de 14	14 a 34	35 a 64	65 y más	Total
HOMBRES					
Productor y/o familiares	286	405	613	163	1.467
Otros	49	122	180	25	376
Total	335	527	793	188	1.843
MUJERES					
Productor y/o familiares	287	342	505	152	1.286
Otros	49	49	72	4	174
Total	336	391	577	156	1.460

Fuente: Censo General Agropecuario 1990. M.G.A.P.

La distribución de individuos entre las diferentes edades es proporcional para cada estrato, resultando un total de 20 personas para cada edad en el caso de los hombres. Pero en el caso de las mujeres esto no es así, excepto en el estrato de menos de 14 años, en los estratos mayores el número de personas por edad es de aproximadamente 16 en el Cuadro 3.7, y de 10 en el caso de las personas trabajadoras, manifestándose por lo tanto la traslado de parte de la población femenina hacia la ciudad.

Si dividimos el número de personas totales que vivieron en la explotación el día anterior a la visita del encuestador (3.303) entre el número de establecimientos de la zona[2], nos da un total de 4 personas por establecimiento, quiere decir que para el año 1990, el ausentismo no era un problema grave, pero sí con una tendencia mayor en el caso del sexo femenino.

[2] 833 según Censo General Agropecuario 1990 realizado por el M.G.A.P.

CUADRO 3.8- Población trabajadora

EDAD	menos de 14	14 a 34	35 a 64	65 y más	Total
HOMBRES					
Productor y/o familiares	26	388	648	100	1.162
Otros	7	282	303	8	600
Total	33	670	951	108	1.762
MUJERES					
Productor y/o familiares	16	193	334	36	579
Otros	2	31	26	---	59
Total	18	224	360	36	638

Fuente: Censo General Agropecuario 1990. M.G.A.P.

Del Cuadro 3.8 se puede deducir que la mayor parte de la mano de obra proviene de la familia, siendo el 66 % en el caso de los hombres y el 90 % en las mujeres. Pero si analizamos el Cuadro 3.9 vemos que el 99 % de los establecimientos utilizaron por lo menos un trabajador permanente, con un promedio de 3 por predio, sólo el 30 % de ellos fueron remunerados, restando un 70 % que no percibe un salario, posiblemente un número considerable de estos sean los trabajadores familiares del cuadro anterior.

CUADRO 3.9- Mano de obra permanente y zafral

Mano de obra	
Explotaciones que utilizaron trabajadores permanentes	823
Cantidad de trabajadores permanentes	2.429
Cantidad de trabajadores permanentes que son remunerados	717
Explotaciones que utilizaron trabajadores zafrales	371

Fuente: Censo General Agropecuario 1990. M.G.A.P.

Sólo el 45 % de las explotaciones totales usaron mano de obra zafral, esto se relaciona con la características de los rubros predominantes en la zona -cultivos cerealeros e industriales, vacunos de carne y lechería-, los cuales no realizan un uso importante de este tipo de trabajo como lo podrían hacer otros rubros como por ejemplo la fruticultura u horticultura.

3.5.5- Evolución de la población

La población total del departamento de Colonia, según los resultados del VII Censo General de Población, III de Hogares y V de Viviendas, realizado en 1996 por el Instituto Nacional de Estadística, alcanza a 120.241 personas. Este resultado expresa para el período intercensal 1985-1996, un ritmo de crecimiento del 0,61 % anual, levemente inferior al promedio del país que registra un valor del 0,64 % anual. El siguiente Cuadro muestra la evolución de la población del departamento de Colonia a partir de 1963.

CUADRO 3.10- Población en los censos de 1963, 1975, 1985 y 1996, y tasas anuales medias de crecimiento intercensal del Dpto. de Colonia.

Año	Población total	Tasa anual de crecimiento intercensal (%)
1963	105.276	
1975	111.776	0,52
1985	112.717	0,08
1996	120.241	0,61

Fuente: I.N.E.

El ritmo de crecimiento observado entre 1985 y 1996 resulta muy superior a lo registrado en el período 1975-1985, cuando la tasa anual media de crecimiento era de 0,08 %, y algo superior al registrado en el período 1963-1975.

En el Cuadro 3.11 se muestra que el crecimiento que experimenta la población total del departamento, se produce totalmente a expensas de lo ocurrido en el área urbana, ya que en el medio rural la población decrece a un ritmo de 1,26 personas por día.

CUADRO 3.11- Población en los censos 1985 y 1986 según área y tasas anuales medias de crecimiento intercensal del departamento de Colonia.

Área	Población en los censos		Tasa anual media de crecimiento intercensal 1985-1996 (%)
	1985	1996	
TOTAL	112.717	120.241	0,61
Urbana	88.724	101.292	1,25
Rural	23.993	18.949	-1,91

Fuente: I.N.E.

A continuación (Cuadro 3.12) se muestra lo que ocurre con la población en la Sección Censal Nro. 6 definida por el I.N.E. (Ver Anexo), y en una parte de ésta, la ciudad de Carmelo.

El crecimiento de la población en 11 años (1985-1996) en esta sección fue de 10,3 %, superior a la media del departamento que alcanzó un 6,7 %.

CUADRO 3.12- Población en 1985 y 1996 y porcentaje acumulado de variación intercensal para la Sección Censal Nro. 6 y la ciudad de Carmelo.

	Población		Porcentaje de variación intercensal
	1985	1996	
Sección Censal 6	17.953	19.799	10,3
Carmelo	14.278	16.658	16,7

Fuente: I.N.E.

Ese crecimiento, igual a lo que ocurre en el resto del departamento, se da a expensas del aumento de la población urbana, y la disminución de la población rural, que se evidencia al observar que es mayor el aumento del número de personas en la ciudad que en toda la sección. Quiere decir, que además del crecimiento propio de la ciudad, existe una emigración desde el medio rural hacia ésta.

3.5.5- Tipo de agremiación y asistencia técnica recibida

En el Cuadro 3.13 se observa que 383 explotaciones (46,0 % de las 833 explotaciones totales de la zona) están afiliadas a alguna cooperativa, y 126 (15,1 %) a alguna sociedad de fomento. Se observa también que los predios que no están afiliados a ninguna cooperativa son un número importante, 47,2 % del total. Como el total de explotaciones en la zona es 833, puede deducirse que existen predios que son socios de más de una entidad.

CUADRO 3.13- Número de explotaciones según tipo de agremiación rural a la que pertenece el productor.

TIPO DE AGREMIACION	Nro. de EXPLOTACIONES
Cooperativas	383
Sociedades de Fomento Rural	126
Otras organizaciones	51
No socios	393
Total	953

Fuente: M.G.A.P. Censo General Agropecuario 1990.

Un grupo importante, 48 % sobre el total de predios de la zona, no recibe asistencia técnica (Cuadro 3.14), y dentro de los que recibieron, 34,6 %, fue de un profesional independiente y 23,4 % de un organismo privado. Por la misma razón del

Cuadro anterior, se deduce que los que recibieron asistencia técnica lo hicieron de más de una fuente.

CUADRO 3.14- Número de explotaciones según tipo de asistencia técnica recibida.

NO RECIBIERON	RECIBIERON		
405	Organismo público	Organismo privado	Profesional indep.
	42	195	288

Fuente: M.G.A.P. Censo General Agropecuario 1990

3.6- RUBROS DE PRODUCCIÓN

CUADRO 3.15- Importancia económica de los rubros en número de explotaciones y superficie explotada según rubro principal.

RUBRO DE PRODUCCIÓN	NÚMERO DE EXPLOTACIONES	SUPERFICIE EXPLOTADA (Has.)
Ovinos	58	8.360
Vacunos de carne	**261**	**49.734**
Horticultura	62	802
Fruticultura	5	54
Viticultura	43	1.682
Lechería	**114**	**12.187**
Cultivos cerealeros e industriales	**247**	**43.487**
Forestación	----	----
Avicultura	4	189
Cerdos	13	276
Otros	26	2.552
Total	833	119.323

Fuente: M.G.A.P. Censo General Agropecuario 1990.

En cuanto a la importancia económica de los rubros como se aprecia claramente en el Cuadro 3.15, predominan en la zona las explotaciones cuyo rubro principal son los vacunos de carne y los cultivos cerealeros e industriales, y en menor grado la lechería, tanto en superficie explotada como en número de explotaciones.

2.6.1- Ganadería.

El rubro vacunos de carne es realizado como rubro principal, según el Censo General Agropecuario de 1990 (Cuadro 3.15), en el 31 % de los establecimientos de la zona de influencia de la cooperativa, en un tamaño de predio promedio de 190 hectáreas. Los ovinos son explotados en el 7 % de los predios en un área promedio de 144 hectáreas.

Si analizamos los datos de DI.CO.SE. para los años 1991 y 1997 (Cuadro 3.16) relativos a las existencias de vacunos y ovinos, se observa la disminución desde 1991 a 1997 de más de un 50 % del número de ovinos y el aumento en menor magnitud de los vacunos.

CUADRO 3.16- Número de vacunos y ovinos (cabezas) para tres años y relación L/V.

	1990	1991 (a)	1997 (b)	(b) - (a)
OVINOS	162.017	143.961	66.237	-77.724
VACUNOS	66.360	65.269	83.533	18.262
Relación L/V	2,4	2,2	0,8	

Fuente: Elaborado en base a datos del Censo General Agropecuario 1990 y de la División Técnica DI.CO.SE. (1991 y 1997) del M.G.A.P.

Esto es corroborado por los técnicos de la cooperativa quienes manifiestan la disminución que ha tenido el número de ovinos tanto en la zona como en todo el

departamento de Colonia. Lo mismo sucede con el stock ovino en el país que decreció al 5 % anual entre 1992 y 1995 pasando de 25,0 a 20,3 millones de cabezas (DI.CO.SE.). Esto se debe a la reducción del precio real de la lana en el período, dando mejores perspectivas a la carne vacuna y derivando en una sostenida sustitución de ovinos por vacunos.

Para caracterizar la producción pecuaria, se halló la relación lanar/vacuno para los tres años, indicando según la clasificación de DI.CO.SE. (1986)[3], que la zona habría pasado de ser de tipo mixto a tipo ganadero en el año 1997.

3.6.2- Cereales y oleaginosos.

En el Cuadro 3.17, se observa la composición de la producción de cultivos cerealeros e industriales de la zona en estudio. Como puede apreciarse los principales cultivos de invierno son trigo y cebada, ocupando 15,1 y 9,2 % del área total (120.000 hás) respectivamente.

El área promedio de las explotaciones donde se realiza trigo (60 hás.) es mayor que para cebada (41,3 hás). La cebada ha sido históricamente un cultivo asociado a predios pequeños, muchas veces con problemas de crédito, en función de sus ventajas en cuanto a financiamiento, ya que se realiza en régimen de contrato con la industria, la cual provee de insumos y asesoramiento técnico al productor y los financia a pagar con la liquidación de la cosecha.

Además, la comercialización a precio fijo y generalmente en una sola fecha puede resultar valiosa para aquellos productores con necesidad de circulante, así como aquellos que por su volumen de producción no están en condiciones de negociar un precio. Esto contrasta con la situación del trigo en que el productor que no está necesitado de vender, puede esperar el momento en que el precio del grano resulte más atractivo. Generalmente esta no es la situación de los productores más chicos.

---

[3]Relación L/V: < 1 ganadero; de 1-4 mixto; y > 4 ovejero.

CUADRO 3.17- Cultivos cerealeros e industriales, número de explotaciones y área sembrada (hás).

Cultivo	Explotaciones	Área sembrada
Trigo	299	18.132
Cebada	270	11.153
Maíz	305	3.037
Sorgo	81	2.546
Avena	117	1.701
Girasol 1ra.	42	1.463
Girasol 2da.	24	724
Lino	5	151
Alpiste	2	72
Soja	1	52
Algodón	1	1

Fuente: Censo General Agropecuario 1990. M.G.A.P.

En cuanto a los cultivos de verano, los más importantes son maíz, sorgo y girasol. El maíz es cultivado en un número considerable de explotaciones pero que conforman un área total baja, con un promedio de superficie sembrada por establecimiento de 10 hectáreas. No sucede lo mismo para sorgo y girasol en que el área promedio es de aproximadamente 30 hectáreas. Es probable que el destino del cultivo de maíz en algunas de esas chacras sea el consumo a nivel predial tanto humano como animal.

3.6.3- Cultivos forrajeros anuales y pasturas perennes.

El área destinada a pasturas y cultivos forrajeros se observa en el Cuadro 3.18, ocupan aproximadamente el 27 % del área total, en el caso de las praderas artificiales las mezclas forrajeras son las más elegidas por los productores y en menor medida las forrajeras

puras las cuales posiblemente sean sembradas como semilleros. Entre los cultivos forrajeros anuales, los verdeos de avena y raygrass son los más utilizados.

CUADRO 3.18- Área de praderas artificiales y de cultivos forrajeros anuales (hás).

	ÁREA SEMBRADA
PRADERAS ARTIFICIALES	
Mezclas forrajeras	21.909
Forrajeras puras	1.775
CULTIVOS FORRAJ. ANUALES	
Avena pastoreo/silo	3.505
Raygrass	3.274
Sudangrass	399
Otros sorgos past./silo	451
Maíz pastoreo	238
Maíz silo	151
Otros cultivos	264

Fuente: Censo General Agropecuario 1990. M.G.A.P.

3.6.4- Lechería.

Las explotaciones que realizan lechería comercial en la zona de influencia de la cooperativa, según el Censo General Agropecuario de 1990, son 166, ordeñan 3.826 vacas de un total de ganado lechero de 12.766 animales.

Pero si analizamos el total de predios en los que se ordeñó durante todo el año censal, vemos que el número aumenta considerablemente, llegando a las 518 explotaciones con un total de leche producida de 15.634.615 litros anuales. O sea que en 352 explotaciones la lechería ocupa un lugar secundario o es destinada al autoconsumo.

El destino de la leche producida en los predios que ordeñaron el día anterior al censo, se detalla a continuación:

Producción de leche total	61.168
Número de explotaciones	565
LA EXPLOTACIÓN	
* Consumo humano	2.920
* Consumo animal	4.839
* Elaboración	3.010
VENTA	
* Venta a particulares	333
* Venta a plantas industriales	50.066

El 82 % del total de la leche producida se destina a las plantas industriales, y el 18 % es usado a nivel predial con diferentes fines, este es un porcentaje bajo si lo comparamos con otras zonas del departamento en que la leche no remitida a planta alcanza el 30 % del total producido (DIEA, 1990).

3.6.5- Viticultura.

Siguiendo con el análisis de rubros, dentro de los cultivos perennes, la viticultura ocupa 1.682 hectáreas como rubro principal, divididas en 43 establecimientos (Cuadro 3.15).

La región es calificada como una de las mejores para producir vid, debido a la unión frente a Carmelo de dos grandes masas de agua (los ríos Uruguay y Paraná formando el estuario del Río de la Plata) que determinan un microclima propicio para el cultivo. No se producen heladas tardías, el ciclo vegetativo se inicia antes y la maduración de la uva culmina a fines de febrero, cuando la luminosidad es mayor, el porcentaje de humedad menor, los días son más largos y por lo tanto se puede cosechar uvas de mejor calidad.

CUADRO 3.19.- Cultivos permanentes

	Explotaciones	Total de plantas
Cítricos	4	4.473
Duraznos	17	8.968
Uva de mesa	35	115.800
Uva de vino	60	1.224.064

Fuente: Censo General Agropecuario 1990. M.G.A.P.

Como se muestra en el Cuadro 3.19 existe un número importante de plantas de vid principalmente uva de vino. Se destaca la presencia en la zona de los viñedos propiedad de los "Establecimientos Vitivinícolas Irurtia S. A.", de reconocida calidad internacional. También es importante la presencia de la cooperativa SO.VI.CAR. (Sociedad de Viticultores Carmelo) que nuclea a los vitivinicultores de la región, descripta al inicio del presente capítulo.

3.6.5.- Horticultura.

CUADRO 3.20- Cultivos de huerta.

	Explotaciones	Area sembrada
Papa	253	289
Boniato	69	27
Choclo	11	9
Zapallo	13	4
Zanahoria	10	10
Tomate	10	2
Sandía	7	13

Fuente: Censo General Agropecuario 1990. M.G.A.P.

El rubro horticola se realiza en la zona como rubro principal en 62 explotaciones que dedican un total de 802 hectáreas (Cuadro 3.15). Pero el número aumenta cuando se

suman los predios que tienen este rubro como secundario y/o para autoconsumo. En el Cuadro 3.20 aparecen los cultivos preferidos para la siembra, superando ampliamente el cultivo de papa, en el año del censo, tanto en número de explotaciones como en área sembrada.

3.7- NIVEL TECNOLÓGICO

3.7.1- Maquinaria

CUADRO 3.21- Tractores.

Caballaje (HP)	Cantidad de explotaciones con tractor (es)	Total de tractores	Tractores de menos de 10 años
Hasta 25	23	23	8
26 - 50	128	151	31
51 - 85	346	452	223
86 - 110	113	156	97
111 - 150	26	36	23
más de 150	2	2	1
Total	638	820	383

Fuente: Censo General Agropecuario 1990.

Si consideramos que el número total de explotaciones en la zona es 833, vemos que una porción importante, 77 % de los predios, tienen por lo menos un tractor. La mayoría de éstos son de tamaño medio, correspondiéndose a las necesidades de los predios de la zona que tienen un tamaño promedio de 148 hectáreas. Más de la mitad de los

tractores tienen más de 10 años y éstos son mayores en el estrato de tractores de tamaño medio y chico, que son los que en la mayoría de los casos se encuentran en predios pequeños y de menores recursos.

3.7.2- Rendimiento de cultivos e insumos utilizados.

Como se aprecia en los cuadros siguientes, los rendimientos de la zona son similares a los rendimientos promedio obtenidos a nivel de país. La cebada es el cultivo al que se le aplica la mayor cantidad de insumos. Es probable que esto esté asociado a la situación de contrato en que se realiza el cultivo. Igualmente, los rendimientos son bajos en relación a los óptimos que se podrían obtener a nivel de chacra, especialmente en los cultivos de verano, donde la pobre aplicación de insumos podría ser una causa de esto.

CUADRO 3.22- Rendimiento y uso de insumos en diferentes cultivos.

	Área sembrada	Rendimiento	Área fertilizada	Usan plaguicidas	Usan herbicidas
Trigo	18.132	2.268	15.547	47	158
Cebada	11.153	2.205	10.810	29	131
Maíz	3.037	1.986	855	10	25
Girasol 1ra.	1.463	676	250	-	8
Girasol 2da.	724	701	37	-	-
Sorgo	2.546	2.362	1.665	3	27

Fuente: Censo General Agropecuario 1990.

CUADRO 3.23- Rendimiento promedio de los diferentes cultivos en el Uruguay.

Cultivo	Rendimiento
Trigo	2.338
Cebada	2.151
Maíz	1.661
Girasol 1ra. y 2da	700

Fuente: Censo General Agropecuario 1990.

3.7.3- Riego

El número de explotaciones que utilizaron el sistema de riego como tecnología, fueron 16, según el Censo General Agropecuario de 1990, 14 de éstas utilizaron agua subterránea, uno utilizó tajamar y el último un cause natural sin represar. Los cultivos regados fueron cultivos de huerta (tomate, zanahoria y lechuga), y viñedos.

Actualmente gracias al apoyo de C.A.L.C.E. y PRENADER, la zona cuenta además con quince pozos semisurgentes que se terminaron de realizar en 1997 en predios de doce productores granjeros de las zonas de Colonia Estrella y Juan González.

3.8- PRINCIPALES PROBLEMAS O LIMITANTES

La zona posee buenos recursos naturales, vegetación, clima, cursos de agua, y suelos. Se encuentra dentro de la categoría de los mejores suelos del país, con buena fertilidad natural, drenaje, productividad y alto porcentaje de suelos arables.

En cuanto al clima y la producción de cultivos de verano, la zona se define como apta, debido a que las deficiencias hídricas y la suma térmica no es de las mejores del país, pero no presentan mayores limitantes. Los cultivos de invierno tampoco presentan limitantes a su producción, pudiendo obtenerse rendimientos adecuados y de buena calidad.

El período libre de heladas es uno de los mayores del país, siendo esto una ventaja para los diferentes cultivos ya que permite una mayor época de siembra y menores riesgos de daño.

La infraestructura de la zona es buena, presenta la mayoría de los elementos para el desarrollo de la población rural y de la producción agropecuaria (servicios adecuados, caminería sin mayores limitantes, escuelas, medios de comunicación, empresas relacionadas al agro, plantas de silos, servicios de comercialización, etc).

Los principales problemas detectados son económicos, principalmente falta de capital circulante que dificulta todo el proceso productivo, la posibilidad de crecimiento y desarrollo de la zona. El tamaño de los predios es otro problema relacionado al anterior, los predios agrícola y/o ganaderos debido a su pequeña extensión obtienen bajos ingresos que comprometen su permanencia en el sector.

Otro problema es la emigración hacia la ciudad principalmente de la mujer rural, con la consiguiente despoblación del campo y los problemas sociales y económicos que ello acarrea.

Existe un número importante de establecimientos que no tienen asistencia técnica, que utilizan baja cantidad de insumos, que poseen maquinaria relativamente vieja, y que obtienen rendimientos bajos principalmente en cultivos de verano.

Los riesgos climáticos característicos de toda producción agropecuaria es otro gran problema que fue de gran trascendencia en la zafra 1997-1998 debido a las abundantes

lluvias, algunas acompañadas de granizo, que hicieron perder el 50 % de la cosecha de cultivos de invierno y una parte importante de los cultivos de verano.

4- ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA AGRARIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA COLONIA ESTRELLA.

4.1- HISTORIA DE LA COOPERATIVA

4.1.1- Origen

El 16 de octubre del año 1948, se funda la Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada de Colonia Estrella (C.A.L.C.E.), de acuerdo con la Ley Nro. 10.008.

Como ya fue mencionado en el capítulo anterior, CALCE surge por iniciativa en el Sindicato Agropecuario de Colonia Estrella, fundado en 1937.

El sindicato también cumplía una función de tipo cooperativa, aunque en forma atípica. Visto el buen funcionamiento de la nueva cooperativa, éste desaparece en 1951.

4.1.2- Principales hitos históricos

En 1951 la cooperativa adquiere el local propio, construido a tales efectos, y en 1956 se resuelve construir un galpón con una capacidad de 1.400 toneladas de trigo. El granero se financia con un préstamo del Banco de la República, junto a él se construye un secadero de 112 m^2 y se adquieren un elevador y dos balanzas.

El depósito de mercaderías central, se inaugura en 1967. Se completan así 840 m^2 de edificación propia de la cooperativa. En 20 años la cooperativa logró poseer un importante patrimonio que la hacía esperar un futuro prometedor.

En 1973, para aumentar la capacidad de almacenaje, CALCE arrienda al Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca el Granero Oficial construido en 1929. También en 1973 se acepta por parte de la misma entidad, la financiación de una máquina secadora de granos, recibiéndose poco después con los accesorios para su funcionamiento. Luego adquiere una balanza para camiones, un auto y un terreno lindero con un galpón.

En 1985 CALCE realiza la primera exportación directamente de miel a Porto Alegre, Brasil, permitiendo a los productores obtener un buen precio.

Con la garantía de Central Lanera Uruguaya, se obtiene de FUNDASOL (Fundación Uruguaya de Cooperación y Desarrollo Solidarios) un préstamo para la ampliación y reforma del local social, cuyo proyecto se aprueba en 1984. Así pudo lograrse la ampliación del local, adecuándolo a las necesidades crecientes de la cooperativa.

En 1993 el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca construye la Planta de Silos sobre la Ruta 97, en el paraje Víboras y se la da a CALCE para su uso y administración.

3.1.3- Análisis de los Estatutos

La Ley Nro. 15.645 que sustituye a la Nro. 10.008, fue aprobada por el Consejo de Estado el 9 de octubre de 1984, y entró en vigencia en noviembre del mismo año. En consecuencia, las Cooperativas Agropecuarias, debieron adecuar sus Estatutos a la nueva Ley, incorporando disposiciones necesarias y optativas. El Estatuto reformado por CALCE es aprobado por el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca con fecha 13 de marzo de 1987.

Como forma de conocer y comprender mejor el sistema operativo de la cooperativa, se describen a continuación los puntos más importantes de sus Estatutos.

En el Artículo 1° y 2° del apartado TITULO I se define a CALCE como una sociedad cooperativa que tiene por objeto la adquisición de implementos y elementos necesarios para la explotación agrícola en general, así como productos para el consumo; la adquisición y venta en común de los productos derivados de la explotación de sus asociados; y la concesión de créditos en mercaderías e insumos a sus asociados.

Estas funciones establecidas en los Estatutos, son llevadas a cabo junto con otras, que se han ido incorporando en el correr del tiempo de funcionamiento de la cooperativa, como son la asistencia técnica tanto agronómica como veterinaria, los servicios de secado, clasificación de semillas, pesaje, almacenaje, etc.

El apartado TITULO II, Artículo 4°, se refiere a los socios, los cuales deberán reunir las siguientes condiciones:

- Ser productor agropecuario.
- Tener más de 18 años o ser persona jurídica o Sociedades civiles que realicen actividad agraria y las Sociedades de Fomento Rural.
- Suscribir y abonar una parte social.
- Acatar los estatutos y las reglamentaciones vigentes.
- No tener actividad competitiva con la cooperativa.
- Enviar su producción a la cooperativa en los porcentajes que establezca la Asamblea. El incumplimiento de ésta obligación, podrá ser sancionado de acuerdo a la gravedad del mismo.

En éste último punto se hace referencia al compromiso del socio hacia la cooperativa, obligándolo a remitir su producción solo en el caso en que la Asamblea lo decida. Actualmente este hecho no se pone en práctica, y la remisión obligatoria queda limitada a los planes de producción o a los cultivos contratados, que es una forma de producción optativa para el socio.

Las atribuciones de los socios, expresadas en el Artículo 6°, se refieren a que cada socio puede ser elector y elegible para los cargos de administración y fiscalización; podrá solicitar convocatoria de Asamblea Extraordinaria respaldado por un 10 % del total de los miembros; y podrá participar de todos los beneficios cooperativos de la Sociedad.

En el Artículo 7° se expresa el tipo de responsabilidad de los socios, que tanto respecto a la Sociedad como de los acreedores de ella, quedará limitada al monto del aporte suscrito.

El TITULO III se refiere al Patrimonio Social, constituido por el Capital Social compuesto por partes sociales, por el Fondo de Reserva, por los Fondos Especiales que resuelva crear la Asamblea General, y por el Fondo de Reserva para Reajuste.

Una parte social como mínimo deberá ser aportada por el socio, éstas serán reajustadas anualmente y quedarán como garantía de las operaciones que realice con la cooperativa, y el aporte será devuelto en caso de pérdida de su calidad como tal. Cada socio tendrá derecho a un voto en las Asambleas cualquiera sea el número de partes sociales que posea.

Los excedentes netos producto del cierre de cada ejercicio económico, una vez deducidas las pérdidas acumuladas de los ejercicios anteriores, serán destinados a constituir en un 15 % el fondo de reserva, y el resto podrá ser distribuido entre los miembros en proporción al monto de los actos cooperativos que realice cada socio.

4.2- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA: ORGANIGRAMA, FUNCIONARIOS, ROLES, Y SISTEMA DE DIRECCIÓN.

La organización de la empresa se puede apreciar en el cuadro 3.1. El órgano máximo es la **Asamblea General** que puede se Ordinaria o Extraordinaria, compuesta por todos los socios, y en la cual se toman decisiones que tendrán fuerza de ley para todos ellos, siempre que no se opongan a las disposiciones de los Estatutos.

La **Asamblea General Ordinaria** se realiza una vez al año y en ella se tratan los siguientes temas:

- Lectura del Acta anterior y su aprobación.
- Memoria, Balance General, Cuenta de Resultados, Informe de la Comisión Fiscal y Proyecto de Distribución de Utilidades del Ejercicio.
- Designación de cuatro miembros del Consejo de Administración y cuatro suplentes.
- Designación de tres titulares y tres suplentes de la Comisión Fiscal.
- Designación de tres titulares y tres suplentes de la Comisión Electoral.
- Designación de dos socios para firmar el acta.

La administración de la cooperativa está a cargo de un **Consejo de Administración** o Directorio, compuesto por siete miembros e igual número de suplentes, elegidos por la Asamblea General Ordinaria, la duración en el cargo es de dos años y se renueva anualmente en forma parcial, en número de cuatro o tres miembros alternativamente. El Directorio atiende la marcha de la cooperativa tomando resolución en lo que se refiere a todo acto, gestión o contrato que no está expresamente reservado a la Asamblea.

La **Comisión Fiscal** es elegida en la Asamblea General y dura un año en sus gestiones. Se compone de tres titulares y tres suplentes y sus miembros pueden ser reelectos, tiene la función de controlar mensualmente las finanzas de la empresa.

La **Comisión Electoral** se compone de tres miembros con igual número de suplentes, tiene como función organizar el padrón electoral y el acto eleccionario.

El **Gerente General**, es el jefe encargado de la administración, de cuya marcha es responsable ante el Directorio, tiene a su cargo el personal a sueldo de la cooperativa y está sujeto a las resoluciones del Directorio.

El **Sub-Gerente**, depende del Gerente, tiene la función de supervisar al personal y los diferentes sectores de la cooperativa, autoriza o eleva al Gerente órdenes de compra, supervisa la labor de ventas, se encarga de la relación institucional con los socios, y con las diferentes entidades vinculadas a la cooperativa.

Son cuatro los sectores en los que se divide la parte operativa de la cooperativa. **Sector técnico comercial**, en él se realiza el asesoramiento técnico y la comercialización de productos e insumos, lo integran un Médico Veterinario y dos Ingenieros Agrónomos.

El **sector acopios** incluye los depósitos de insumos y granos, nueve personas son las que se encargan de atenderlo, distribuidas en los tres depósitos (sede de la cooperativa, ex-granero oficial, y planta de silos), en época de cosecha son contratados alrededor de cinco zafrales más.

Donde se realiza la compra y venta de diferentes productos es el **sector comercial**, de él se ocupan 6 funcionarios distribuidos en los subsectores: hierros, ferretería, cubierta y motores, agroquímicos y veterinaria, almacén, y caja.

El **sector administrativo contable** está atendido por tres funcionarios, uno dedicado a la contabilidad central, otro a la facturación, cobranza y caja chica, y el tercero controla el ingreso de mercadería, los costos y los precios de venta. Además existe un Contador que se encarga de realizar la tarea contable respectiva.

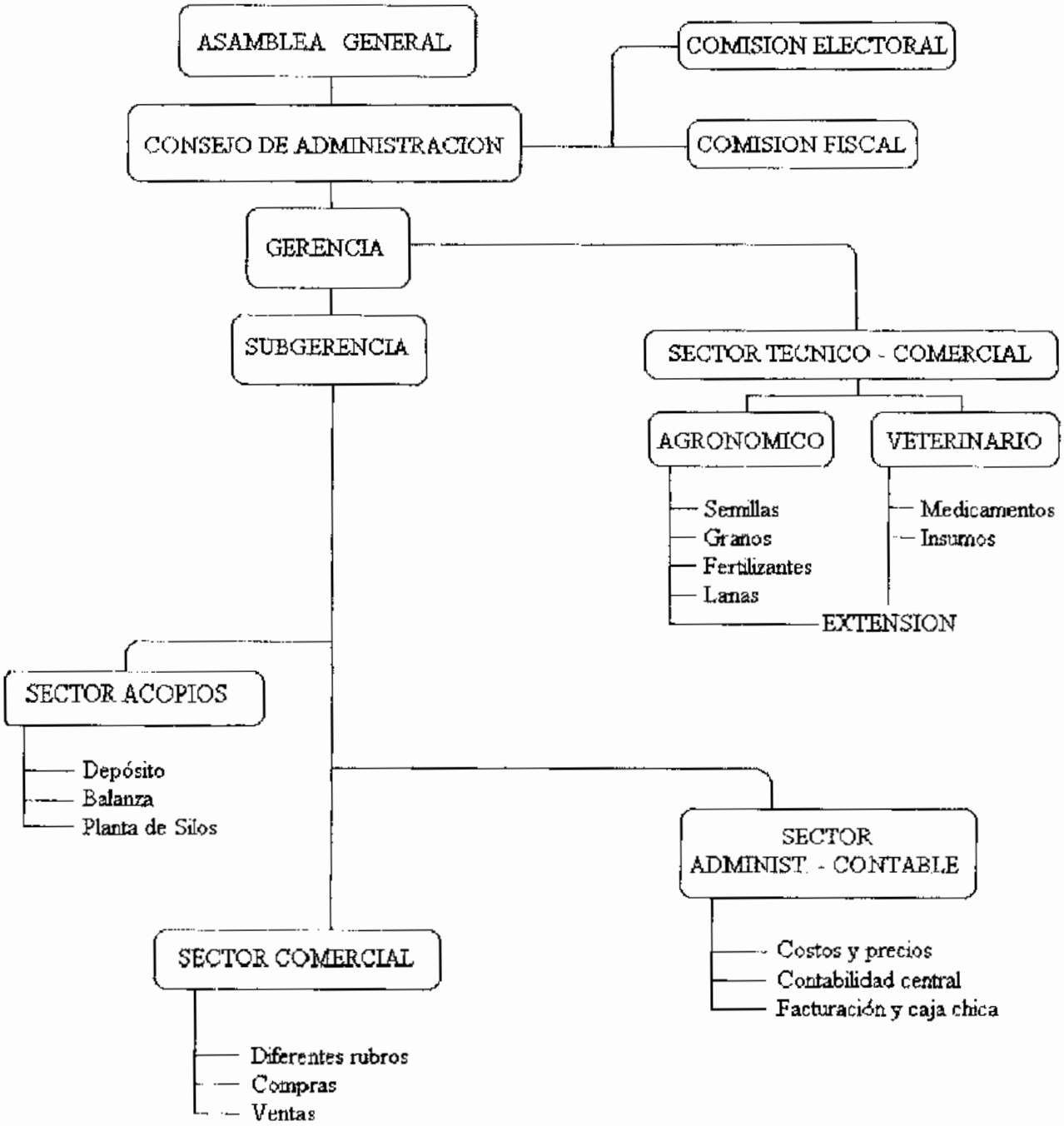


FIGURA 4.1- Organigrama de la empresa

4.3- INFRAESTRUCTURA.

Las instalaciones con que cuenta la cooperativa son las siguientes:

- Sede principal donde se encuentra el sector comercial con los diferentes subsectores. En el subsector almacén se realiza la venta de comestibles y productos varios dispuestos en forma similar a un autoservicio, donde algunos productos son despachados por los empleados y otros adquiridos por el cliente, el resto de los subsectores (productos veterinarios, ferretería, insumos, etc.) es atendido por diferentes funcionarios que se encuentran a disposición del cliente detrás de un mostrador. En la sede principal también se encuentran tres oficinas de administración, dos oficinas técnicas (una agronómica y otra veterinaria), la oficina de la subgerencia, y la oficina de la gerencia.

- Como continuación a la estructura de la sede principal existe un galpón para el depósito de mercaderías que posee una capacidad de 1400 toneladas de trigo, con divisiones para el correcto depósito de los diferentes insumos agropecuarios para su venta posterior: pesticidas, fungicidas, fertilizantes y semillas.

- Ex-granero Oficial, (propiedad del MGAP y arrendado a CALCE), en él se almacenan cereales y lana, su capacidad es de 2.600 toneladas de trigo.

- Planta de Silos (construida en 1994 y cedida a CALCE por el MGAP para su administración), su capacidad es de 10.500 toneladas, cumple la función de limpiar, secar y almacenar granos.

- Balanza mecánica para camiones con una capacidad de 40.000 kg., se usa como servicio tanto para socios como para no socios.

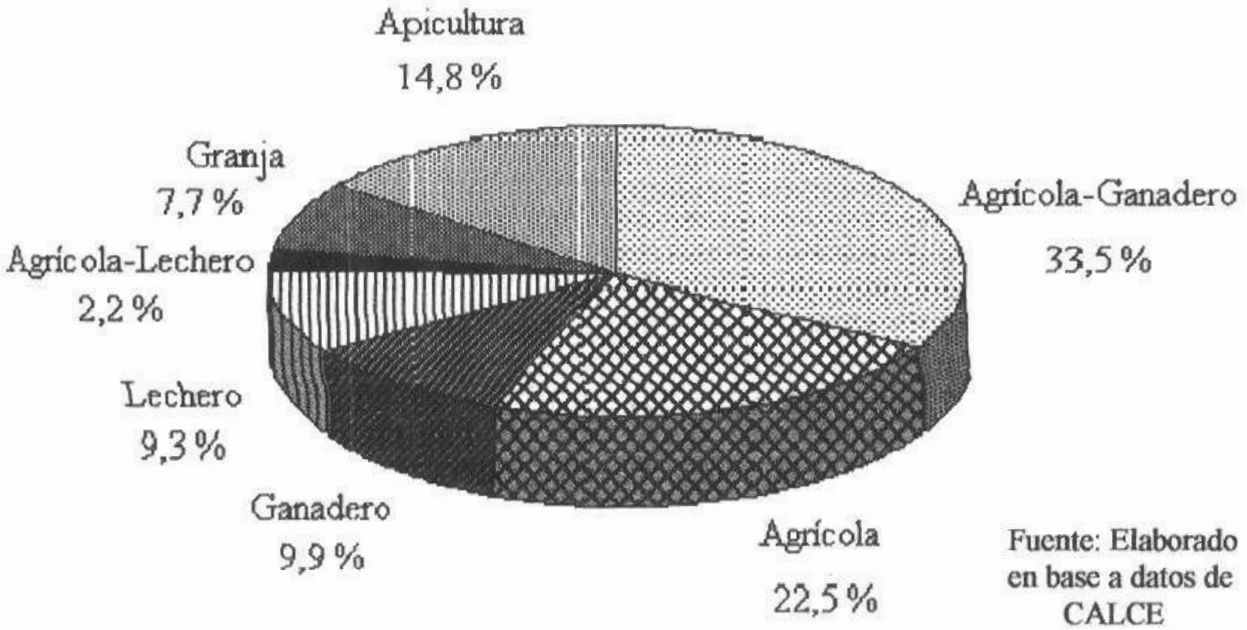
- Junto a la balanza mecánica se encuentra un laboratorio donde se realiza el análisis de humedad de los granos.

4.4- LOS SOCIOS

4.4.1- Número y rubro de producción

Actualmente la cooperativa cuenta con 600 socios inscriptos, de los cuales aproximadamente 200 son identificados por los funcionarios como socios activos[1], o sea aquellos que han utilizado durante el ejercicio algún servicio de la cooperativa, en forma constante o no. No se realiza depuración de socios, y anualmente se inscriben nuevos, provocando el aumento constante en número.

Como se muestra en la Figura 4.2, los socios activos de la cooperativa se dedican a diferentes rubros de producción. El mayor porcentaje de éstos corresponde a los agrícola ganaderos, y los puramente agrícolas, siendo el rubro lechero y el apícola también de importancia. Estas proporciones son similares a las observadas en el capítulo anterior en relación a la zona de influencia de la cooperativa.



Fuente: Elaborado en base a datos de CALCE

FIGURA 4.2- Porcentaje de establecimientos según rubro de producción

[1]Esta valoración del número de socios activos es una aproximación del subgerente en base al conocimiento directo que éste tiene de los productores.

En el Cuadro 4.1 se enumeran las explotaciones y el tamaño promedio según rubro de producción de los aproximadamente 182 socios activos. El mayor tamaño de predios corresponde a los establecimientos agrícolas y/o ganaderos y a los agrícola-lecheros, disminuyendo el tamaño en el rubro lechero y granja. El tamaño promedio de las explotaciones totales alcanza las 155 hás., similar al tamaño registrado para la zona (149 hás).

En el rubro apicultura no aparecen datos en hectáreas promedio debido a que la mayoría de éstos socios tienen otra actividad principal que puede o no estar relacionada al sector agropecuario, y en algunos casos no cuentan con su propio establecimiento y ubican sus colmenas en predios de otros productores.

CUADRO 4.1- Número de explotaciones y hectáreas promedio según rubro.

RUBRO	Nro. de EXPLOTAC.	HAS. PROMEDIO
Agrícola-Ganadero	61	260
Agrícola	41	131
Apicultura	27	-----
Ganadero	18	193
Lechero	17	85
Granja	14	20
Agrícola-Lechero	4	241
TOTAL	182	155

Fuente: CALCE.

El Cuadro 4.2 muestra la distribución de los predios en la zona que fue definida como zona de influencia de la cooperativa (Figura 3.1). Se puede observar que los predios

de menor tamaño se encuentran en Colonia Estrella, correspondiendo éstos a predios dedicados a la fruticultura, granja y lechería, así como en como en el paraje Juan González, sobre la Ruta 21, donde el 20 % de los productores socios se dedican a la granja.

Vemos que en los alrededores de Carmelo predominan predios de menor tamaño y es mayor el número de predios granjeros, y que a medida que nos alejamos, aumenta la proporción de predios mayores con rubros como la agricultura y la ganadería.

CUADRO 4.2- Distribución de los predios en la zona de influencia de la cooperativa.

PARAJE	HAS. PROMEDIO	Nro. de ESTABLEC.	PORCENTAJE
Juan González	179	28	18,9
El Chileno	232	17	11,4
Martín Chico	138	16	10,7
Víboras	241	13	8,7
Colonia Arrué	132	12	8,1
Costa del Vaca	160	12	8,1
Colonia Estrella	23	9	5,9
Resto *1	136	48	28,2
TOTAL *2	155	155	100

Fuente: CALCE.

*1 Resto comprende los siguientes parajes: S. Rosa, C. Belgrano, Agraciada, Campana, Conchillas, Polancos , S. Roque, S. Domingo, Las Flores, La Laguna, C. de las Huérfanas, Palo Solo, Cerro, Cañada Nieto, Miguelete.

*2 En el número de establecimiento total no fueron contemplados los 27 productores apícolas.

4.4.2- <u>Grupos de socios</u>

Si bien no existen grupos de socios definidos, pueden dividirse según su rubro de producción y los servicios que utilizan. Están los socios **agrícolas y/o ganaderos**, los cuales

obtienen de la cooperativa la mayoría de los servicios que brinda, como son el asesoramiento técnico continuo, tanto agronómico como veterinario, los servicios de la planta de silos, la venta de insumos y mercaderías, y la comercialización de sus productos entre otros.

En el caso de estos productores, el único compromiso directo que tienen los socios con su cooperativa es a través de los planes de cultivo donde se obliga a entregar su producción para la comercialización.

Otro grupo lo forman los productores **lecheros y/o agrícolas**, que en su mayoría son también socios de la Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada Carmelo (CALCAR). Estos utilizan mayoritariamente los servicios de venta de algunos insumos y mercaderías que no encuentran en CALCAR, y los servicios de asistencia técnica, depósito y demás, en el caso de realizar cultivos principalmente pertenecientes a los planes de producción.

Los productores **apícolas** son los que obtienen beneficios principalmente de la comercialización en conjunto de su miel, producen 150 toneladas por año, de 3.600 colmenas, y en 1997 por intermedio de CALCE fue comercializado apenas un 30 % de esa producción, este porcentaje varía de acuerdo a las diferentes ofertas por fuera de la cooperativa que tengan los productores. Otro servicio que utilizan es la compra de mercadería e insumos principalmente sanitarios.

Los productores **granjeros** formaban parte de un grupo consolidado de hortifruticultura, principalmente de cebolla dulce, lechuga y duraznos, con el asesoramiento técnico por parte de la cooperativa y el apoyo de PREDEG (Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja), realizaban el seguimiento del cultivo desde la siembra hasta su comercialización inclusive. Este grupo no funcionó debido a problemas como la competencia desleal entre sus integrantes, la falta de una planta de packing, y las dificultades de cobro cuando se exportaba la producción.

Actualmente la cooperativa está intentando formar nuevamente este grupo, con el objetivo de producir volúmenes de productos que puedan ser comercializados en común,

se está trabajando como primer paso en el área de asistencia técnica con miras hacia la producción de productos homogéneos que se puedan ubicar fácilmente en el mercado.

Existe otro grupo de productores hortifrutícolas ecológicos que fue formado por intermedio de la cooperativa, funciona con el asesoramiento de un Ingeniero Agrónomo perteneciente al CEUTA (Centro de Estudios Uruguayo de Tecnologías Apropiadas) en coordinación con CALCE. Este grupo de productores ecológicos venden su producción en conjunto en los supermercados de Montevideo que promocionan las ventajas de estos productos sin agroquímicos.

4.5.- LA PARTICIPACIÓN

4.5.1- Asistencia a eventos.

La última Asamblea General Ordinaria se realizó el 14 de noviembre de 1997 y concurrieron a ella aproximadamente 30 socios, o sea, el 15 % de los socios activos o el 5 % de los socios totales. Durante su transcurso, luego de leer el Acta y su aprobación, la Memoria, explicar el Balance General y otros informes por parte de la Contadora encargada, se designaron los nuevos miembros del Consejo de Administración, los de la Comisión Fiscal y los de la Comisión Electoral.

En la Asamblea General Ordinaria se percibió falta de participación por parte de los socios debido a la baja asistencia a la misma, y a la ausencia de opiniones al tratar los temas de interés y conocer la situación de la cooperativa.

La asistencia a reuniones o charlas técnicas que se brindan a veces junto a otras cooperativas del área, por parte de técnicos o invitados, es una de las formas donde se da mayor participación de los socios, ya que la concurrencia a las mismas es de un número

aceptable. La invitación se hace por medio de los programas radiales o por el reparto de folletos a los productores que se acercan a la cooperativa, o por medio de carteleras instaladas en la sede principal de ésta.

4.5.2- Participación en los diferentes órganos de la cooperativa.

La participación de la base social en los órganos de la cooperativa está limitada a un grupo de socios que son los integrantes del Consejo Directivo, la rotación de cargos es baja, y no existen subcomisiones que traten los diferentes servicios.

4.5.3- Grupos de trabajo.

Actualmente se está trabajando en la constitución de un grupo de granja con el objeto de llegar a comercializar en común. También se está trabajando con los grupos ya existentes tratándolos de integrar para mejorar el nivel de participación. Los dos grupos que existen actualmente son el grupo de jóvenes y el de mujeres rurales.

El grupo de jóvenes fue creado por CALCE para tratar inquietudes de los jóvenes como capacitación, cursos, proyectos productivos, becas, intercambios, etc. Funciona en forma independiente de la misma, se reúnen una vez por semana, teniendo reuniones extraordinarias con el Gerente y la Directiva cuando la situación lo amerita, para informar sobre la situación por la que atraviesa el grupo. El grupo se coordina entre todos sus integrantes, y se forman comisiones de trabajo cuando es necesario.

Con el fin de recaudar fondos para los gastos y financiación de las diferentes actividades, se implementó una pequeña empresa de amplificación de música obteniendo entradas de dinero proveniente de las propagandas. Con el mismo objetivo se realizó durante el año 1997 un campeonato de fútbol.

Durante el año 1996 se realizaron diversas actividades, entre ellas visitas a la exposición rural del prado, participación en el encuentro Nacional de Jóvenes Rurales en Durazno, concurrieron representando a C.A.F. a un encuentro de agremiación y movimientos rurales, participaron en R.E.J.U.R. (Red de Jóvenes del Cono Sur).

En el mes de agosto de 1996 los jóvenes de CALCE y CALCAR realizaron un curso de cosecha, post-cosecha y packing en el área hortícola, organizado por el Foro Juvenil, en la ciudad de Carmelo. Luego de comunicar por parte del Foro Juvenil a las cooperativas CALCE y CALCAR sobre el Programa de Intercambio Uruguay Canadá, y según los criterios de selección, se eligen en el mes de Mayo de 1997 dos jóvenes, y se realiza el mencionado intercambio.

El grupo de mujeres rurales nació en la cooperativa y actualmente se encuentra funcionando en forma autónoma, en la fabricación de mermeladas ("Sabores del campo") y artesanías que se venden en la región, y se está estudiando la posibilidad de ampliar ese mercado.

Se capacitan a través del primer convenio de capacitación de grupos de mujeres rurales del Plan Agropecuario y la RED de Grupos de Mujeres Rurales del Uruguay, en áreas concerniente a la actividad productiva, la organización y gestión productiva, administrativa y social. Este grupo se reúne varias veces al mes con una educadora y se tratan los temas de interés que súrgen de las integrantes, invitando a un técnico para dar respuesta a los temas que el grupo plantea.

4.6- SERVICIOS OFRECIDOS

4.6.1- Venta de mercaderías e insumos agropecuarios.

CALCE cuenta con un amplio almacén equipado con comestibles, bebidas, calzados, tienda, bazar, cubiertas, correas, lubricantes, filtros, alambres, ferretería, hierros, chapas, semillas, fertilizantes, agroquímicos, productos veterinarios, maquinaria agrícola, motores, repuestos, etc, para la venta al público en general.

Cada socio posee una cuenta corriente y puede adquirir mercaderías financiadas a 30 días, que se pagan al final del período con el precio de contado. Los no socios no poseen cuenta corriente y sólo pueden comprar al contado.

4.6.2- Comercialización de productos

Las ventas se hacen en general a través de las Centrales de 2 ^{do} grado por ser ésta una forma más simple de comercialización para la cooperativa, ya que se ahorra todo tipo de trámites y trabajo que debería hacer en el caso por ejemplo de una exportación directa, es también más segura en el cobro, y generalmente el precio está relacionado al valor internacional del producto.

Debido a las malas experiencias recogidas de la exportación directa de miel en años anteriores, por problemas de funcionamiento del grupo de productores y por falta de compromiso a la hora de remitir la producción, la cooperativa tomó la decisión de comercializar a través de la Central Apícola. Para la comercialización a través de esta Central, CALCE deduce un 2 % de comisión y el correspondiente gasto por concepto de impuestos.

Los granos se comercializan a través de la Central Cooperativa de Granos, y la cebada con Norteña, por ser CALCE uno de sus distribuidores. La semilla fina se vende a particulares en Montevideo. CALCE cobra de comisión el 1 % sobre el valor del peso total en la comercialización de granos.

En cuanto a la comercialización de ganado se hacen algunos negocios con frigoríficos, pero habitualmente no se trabaja mucho en eso por falta de tiempo. Las lanas y los cueros se venden a través de la Central Lanera Uruguaya.

El rubro hortifrutícola ha tenido variaciones en los últimos años, muchos socios ya no comercializan a través de CALCE y se han formado grupos por fuera de la cooperativa con volúmenes suficientes como para operar en el mercado.

4.6.3- Servicio técnico

El departamento técnico de la cooperativa consta de un Médico Veterinario y dos Ingenieros Agrónomos.

El Médico Veterinario realiza la certificación del movimiento de mercaderías en la cooperativa y el asesoramiento técnico en la compra y venta de medicamentos, obteniendo de ganancia un 4 % sobre las ventas. No asesora a socios de la cooperativa, solo en forma particular a los que demanden sus servicios.

Los Ingenieros Agrónomos tienen un contrato de trabajo diferente, y realizan el asesoramiento técnico diariamente a los socios que lo soliciten, que en su mayoría son productores que han adoptado el régimen de planes de producción, o que se acercan a la cooperativa en busca de respuestas a preguntas puntuales, como por ejemplo la conveniencia de usar un herbicida u otro.

Como forma de actualización, los técnicos participan periódicamente de jornadas de trabajo, en charlas por intermedio de las diferentes centrales de segundo grado u otras entidades. En el Capítulo 4 se describirá ampliamente el departamento técnico de la cooperativa.

4.6.4- Planes de producción

Los planes de cultivo son ofrecidos por la Central Cooperativa de Granos y por la empresa Norteña a través de CALCE. En cuanto a Norteña, son los técnicos de CALCE los encargados de la distribución de semillas de cebada, fertilizantes, gasoil y algún herbicida entre los socios que opten por este tipo de cultivo, luego el socio se compromete a entregar su producción, no es obligación por parte de la cooperativa brindar el asesoramiento técnico, generalmente los técnicos de Norteña son los encargados de recorrer los diferentes predios.

En cuanto a la C.C.G., los planes de producción son para cultivos de invierno y de verano y el paquete tecnológico ofrecido es similar al anterior, pero con un asesoramiento técnico más continuo por parte de los técnicos de CALCE, que realizan de 3 a 4 visitas por cada plan de producción.

Para el productor este sistema es una ventaja, ya que cuenta con un paquete tecnológico definido, y en el caso de Norteña, con un precio mínimo del producto definido previamente. Para la cooperativa, también es una ventaja debido a que sus diferentes servicios, desde la venta de insumos hasta los servicios de planta, son más utilizados, con los derivados beneficios económicos.

4.6.5- Planta de silos

Además del servicio de almacenaje en el ex-granero oficial y en la planta de silos cuya capacidad total es de 13.100 toneladas, se realizan servicios de secado, limpieza y procesamiento de semillas, aplicación de curasemillas y análisis de calidad.

La planta de silos está abierta para los socios y para los no socios. Tienen prioridad los primeros, se calcula el monto de los granos de que provienen de los planes de producción y luego se determina si hay lugar para otro tipo de convenio. La empresa Norteña alquila parte de los silos de la planta haciéndose cargo de todos los costos.

Por concepto de entrada y salida de granos a la planta, a los socios se les cobra un monto de U$S 4,30 por tonelada, y aparte se cobra secado y almacenaje en el caso de que se requiera. El precio del secado depende del grado de humedad, y el de almacenaje es de 0,065 U$S por tonelada y por día. Se paga todo a la venta de la cosecha. La diferencia entre socios y no socios es que los primeros no pagan el impuesto al valor agregado (IVA).

Los productores pueden sacar su producción de la planta cuando lo crean conveniente y vender por fuera de la cooperativa, excepto aquellos que se han comprometido a través de los planes de producción.

4.6.6- Otros

Se envían a Montevideo muestras para hacer análisis de suelos, y se piensa en un futuro instalar un laboratorio propio.

La posibilidad de hacer semilla certificada fue habilitada este año, por lo que éste es un servicio más que se brinda a los productores, desde la elección de la chacra, siembra, cosecha, procesamiento, análisis, hasta la comercialización.

Se venden plantas de citrus del vivero perteneciente a la sociedad entre un productor que aporta la tierra y la mano de obra, y CALCE que contribuye con los insumos y el asesoramiento. Este vivero se impulsa con el apoyo del Plan Citrícola, con el objeto del posible desarrollo de este rubro en la zona dada la existencia de Frigofrut en Nueva Palmira y el apoyo de PREDEG con que cuenta la cooperativa.

Se concretaron durante 1997 las obras de riego que CALCE venía apoyando desde hace tres años junto con la Unidad Ejecutora del Programa de Manejo de Recursos Naturales y Desarrollo del Riego (PRENADER), realizándose quince pozos semisurgentes, correspondiendo a doce productores granjeros de las zonas de Colonia Estrella y Juan González.

C.A.L.C.E. cuenta un servicio de información a través de un espacio radial en Radio Carmelo, donde pasa avisos diariamente sobre charlas o eventos especiales, sobre precios y tendencias del mercado, y se tratan especialmente temas relacionados al cooperativismo, ocupando en ciertas ocasiones el tema central del espacio radial, explicando la esencia del cooperativismo, las ventajas del sistema, etc., con el objeto de crearle al productor una conciencia cooperativa. Los dos diarios de la ciudad también son utilizados para la publicación de algún aviso de interés.

4.7- RELACIÓN CON EL SISTEMA COOPERATIVO.

4.7.1- Con las diferentes centrales

C.A.L.C.E. se encuentra afiliada a la Central Cooperativa de Granos (C.C.G.), Central Lanera Uruguaya (C.L.U.), Central Apícola Cooperativa (C.A.C.), Cooperativas Agrarias Federadas (C.A.F.) y Comisión Nacional de Fomento Rural (C.N.F.R.).

Habitualmente el Consejo de Administración recibe múltiples invitaciones, circulares y comunicaciones de todas las organizaciones a las que está afiliada. Asimismo, concurre a los plenarios, asambleas y encuentros organizados por estas.

Los hechos más importantes realizados recientemente en relación con la C.C.G. es la visita de directivos de esta entidad a CALCE con el principal objetivo de afianzar la vinculación con las cooperativas de base. CALCE reafirmó su posición de apoyar al sistema en toda su dimensión. En 1997, directivos de CALCE se dirigen a la C.C.G. con el propósito de solicitar respaldo en los distintos aspectos de la comercialización del trigo, obteniendo por parte de la central el apoyo financiero por la deuda que mantiene con el B.R.O.U. por este cultivo.

Se decide durante el transcurso del año 1997 comenzar a comercializar la miel por intermedio de la Central Apícola Cooperativa, a pedido de los productores, quienes decidieron no realizar más exportaciones directas debido a la complejidad de la operación.

CALCE también está vinculada al Centro Cooperativista Uruguayo (C.C.U.), el cual ha realizado un análisis de la situación económico financiera de esta cooperativa, trabajando a principios de 1997 un día por semana durante un mes, y presentando un informe en el que se expresa una situación financiera comprometida y problemas de funcionamiento en la estructura organizativa, entre ellos una gran carencia de información del Consejo de Administración, lo que impide la toma correcta de decisiones. Estos temas actualmente se están tratando de solucionar trabajando sobre la delegación de funciones y el flujo de información coordinado entre las diversas áreas de trabajo, con el asesoramiento del C.C.U.

4.7.2- Con las cooperativas del área

La integración se da principalmente con las cooperativas y sociedades más cercanas como son CADOL, CALOL, SOFOCA, CALAS, CALMER, CALCAR, y la

S.F.R. de Tarariras. Recientemente se ha tenido un acercamiento con las cooperativas CALAS, SOFOCA y CALOL para divulgar precios comunes a los productores, comprar insumos, y hacer jornadas técnicas en conjunto.

4.8- SITUACIÓN ECONÓMICA.

Con el objeto de tener una apreciación de la situación económica de la cooperativa se presenta a continuación el balance correspondiente al 30 de junio de 1998, en el cual se detallan las diferentes partidas de activo y pasivo. Luego, el estado de resultados del ejercicio 1997-1998 en el que se muestra la composición de los costos, de los ingresos y el resultado neto que tuvo la empresa durante el ejercicio.

A partir de los estados presentados se calcularon una serie de indicadores: (r %) que representa una medida de la performance de la empresa en términos globales, y los indicadores económicos financieros (R %, leverage, costo de deudas, solvencia y liquidez) que permiten detectar fortalezas o debilidades de la empresa en ambas áreas.

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 30 DE JUNIO DE 1998

1. ACTIVO		**18.713.751,46**
1.1. ACTIVO CORRIENTE		16.912.904,49
1.1.1. Disponibilidades		1.601.489,21
Caja	40.894,95	
Cheques y órdenes a cobrar	486.942,41	
Bancos	1.073.651,85	
1.1.3. Créditos por ventas		12.410.868,69
Deudores	712.116,95	
Cuentas corrientes	7.317.676,35	
Clientes	122.181,51	
Cuentas a cobrar	3.340.669,22	
Otros créditos	918.224,66	
1.1.4. Bienes de cambio		2.900.546,59
Mercaderías	1.877.640,53	
Insumos agropecuarios	1.022.906,06	
1.2. ACTIVO NO CORRIENTE		1.800.846,97
1.2.1. Créditos a largo plazo		361.194,69
Aporte fondo rotatorio C.L.U.	1.783,14	
Documentos a cobrar	182.038,80	
Indem. por desp. dif. l/plazo	177.372,75	
1.2.3. Inversiones a largo plazo		356.729,17
Participación cooperativa	287.383,48	
Vivero	69.345,69	
1.2.4. Bienes de uso		1.082.923,11
Inmuebles	781.605,60	
Instalaciones	83,68	
Muebles y útiles	110.565,92	
Maquinaria	5.306,01	
Material rodante	185.361,90	

2. PASIVO		**17.389.174,32**
2.1. PASIVO CORRIENTE		14.134.820,32
Comerciales	5.311.207,90	
Bancos	8.187.445,85	
Acreedores por cargas sociales	100.804,00	
Acreedores fiscales	36.955,00	
Diversas	498.407,57	
2.2. PASIVO NO CORRIENTE		3.254.353,98
2.2.2. Deudas a largo plazo		
ACAC	159.401,44	
BROU	1.010.242,11	
Documentos a pagar	2.084.710,43	
3. PATRIMONIO		**1.324.577,14**

Como se muestra en el balance, el 90 % del total del activo está integrado por activo circulante, de este, el 73 % son créditos por ventas (cuentas corrientes de los socios), el 17 % bienes de cambio (mercaderías, insumos), y el 9 % disponibilidades. El activo no corriente está integrado por bienes de uso en un 60 % y el resto por otras inversiones y aportes.

El pasivo total está constituido por un 81 % de corto plazo y un 19 % de largo plazo. Dentro del pasivo de corto plazo, un 37 % son deudas a proveedores y un 60 % deudas bancarias.

ESTADO DE RESULTADOS 01/07/97 AL 30/06/1998

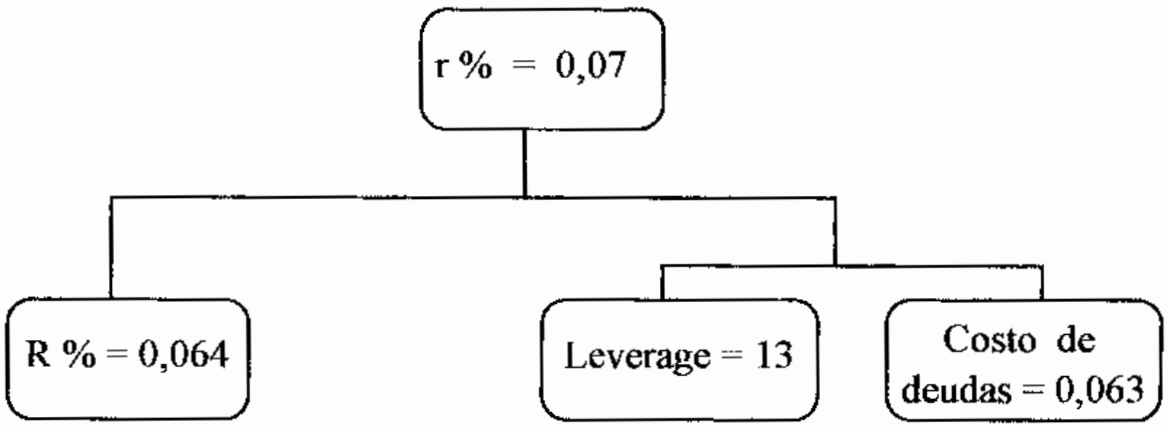
1. INGRESOS OPERATIVOS		37.355.055,15
Venta de mercaderías	32.220.636,55	
Comisiones y servicios ganados	5.134.418,60	
2. COSTOS DE LOS BIENES VENDIDOS Y DE LOS SERVICIOS PRESTADOS		(32.978.576,03)
3. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		(2.558.972,38)
4. RESULTADOS FINANCIEROS		(1.490.357,43)
Diferencia cotización perdida	(1.154.443,98)	
Intereses y comisiones pagadas	(1.096.625,41)	
Diferencia cotización ganada	735.571,12	
Intereses ganados	25.140,84	
5. RESULTADOS EXTRAORDINARIOS		(229.951,15)
Indem. por despido	(242.251,15)	
Utilidad por vta. A.F.	12.300,00	
Impuesto a la renta		(5.010,00)
UTILIDAD		**92.188,16**

Los ingresos locales están compuestos de la siguiente manera: venta de cereales y semillas (56,7 %), mercaderías de almacén y bazar (14,4 %), fertilizantes (8,2 %), lana (5,5 %), servicio de almacenaje (3,8 %), otras ventas y servicios (8,4 %).

Los costos están compuestos en su mayor parte por la compra en plaza de mercaderías (91,2 %) y por gastos integrados al costo (7,3 %) como remuneración al personal, cargas sociales, amortizaciones, gastos generales, alquiler de planta de silos, venta de servicio técnico agronómico, y otros.

El resultado del ejercicio como lo demuestra el estado anterior determinó una utilidad de 92.188 pesos, mayor si consideramos la pérdida del ejercicio anterior de 178.000 pesos.

Con el objeto de tener una visión del funcionamiento económico y financiero de la empresa y detectar problemas generales, se realizó el siguiente árbol de indicadores a partir de los estados presentados:



La empresa posee un excesivamente alto riesgo financiero medido a través de la razón de leverage (Pasivo exigible total / Patrimonio). El financiamiento externo está provocando un ligero apalancamiento positivo sobre la rentabilidad del capital propio (r %),

ya que la tasa de interés promedio de los créditos (costo de deudas) es apenas menor a la rentabilidad que se obtiene sobre el total de los activos (R %). Esto quiere decir que los activos están rindiendo casi igual que el interés de los fondos con que están siendo financiados, y hay que tener cuidado ya que si ese costo de deudas es mayor a la rentabilidad sobre activos, la empresa tendrá una importante vulnerabilidad frente a coyunturas desfavorables que afecten el valor de éstos últimos.

Liquidez = 1,20

Solvencia = 1,08

Tanto la solvencia como la liquidez presentan valores bajos si lo comparamos con los valores mínimos de 2 para ambos casos que se cita en bibliografías como aceptables.

4.9- PLANES DE DESARROLLO

Con el fin de mejorar el funcionamiento de la cooperativa como empresa y poder brindar mejores servicios a sus socios, directivos y funcionarios de CALCE comenzaron a trabajar sobre diferentes puntos.

Uno de los temas que se pretende solucionar es mejorar la participación de los socios en la vida de la cooperativa, para esto se invitó a los productores más cercanos a la empresa a realizar reuniones con funcionarios y directivos con el fin de discutir los diferentes problemas que tienen cada uno y pensar juntos como se pueden solucionar a través de la mejora en los servicios.

Se está empezando a trabajar nuevamente con el grupo de productores hortifrutícolas con el objetivo de volver a comercializar en común la producción y desarrollar este rubro en la zona. Se está en las etapas iniciales de este plan, juntando a los

socios y brindándoles asistencia técnica en esta área con el objeto de prepararlos para la producción eficiente de productos homogéneos.

Se incorporó un nuevo programa en radio Carmelo donde se pretende tener informado al productor de las nuevas tecnologías que son necesarias para aumentar la rentabilidad de los predios.

Con relación a la asistencia técnica se está intentando mejorar el contacto de los técnicos con los socios. Para esto se aumentó el número de salidas diarias de ambos Ingenieros Agrónomos, con el fin de atender más productores y brindarles un mayor seguimiento de las actividades relativas a su producción.

Luego del diagnóstico realizado por el C.C.U y con la ayuda de un asesor de este organismo, se comenzó a trabajar en relación a la organización de la empresa, sobre los problemas detectados en la gestión, tratando de mejorar, entre otras cosas, el flujo de información entre las diferentes áreas de la cooperativa, para poder así tomar en forma correcta las decisiones que le competen a cada una.

5- EL DEPARTAMENTO TÉCNICO DE LA COOPERATIVA.

5.1- ORIGEN

El departamento técnico tiene sus orígenes varios años después de la fundación de la cooperativa, por el planteo de sus fundadores y directivos que sentían la necesidad de los socios de tener un asesor en el tema agronómico. Es por eso que en 1984 se realiza un llamado y se incorpora un Ingeniero Agrónomo que cumpliría sus funciones hasta 1988, siendo luego reemplazado por los actuales Ingenieros. Ambos Ingenieros se incorporan al mismo tiempo a la cooperativa, su orientación es agrícola ganadera y son seleccionados por los directivos, optando por técnicos de la zona.

La Ingeniera Agrónoma comienza trabajando en el área administrativa y luego de unos años comienza a realizar el asesoramiento principalmente en el área hortifrutícola. El Ingeniero comienza trabajando como asesor en el área agrícola ganadera continuando con esa tarea hasta el presente.

En 1982 el actual técnico veterinario ofrece a CALCE la idea de trabajar en el asesoramiento de la compra y venta de medicamentos en forma conjunta, CALCE luego de estudiar la propuesta decide aceptarla y crear ese mismo año el departamento técnico veterinario.

Como se mostraba en la Figura 4.1 del Capítulo 4, en el organigrama de la empresa, el departamento técnico agro-veterinario de la cooperativa depende del Gerente, de quien recibe las instrucciones a seguir.

5.2- PROGRAMAS DE TRABAJO

Ambos Ingenieros se desenvuelven de similar manera frente al trabajo diario. Realizan el asesoramiento técnico a los socios que lo soliciten, concurriendo a sus predios o atendiendo las consultas en la cooperativa.

No existe un instructivo escrito a seguir que provenga de la Gerencia, pero las actividades a desarrollar se determinan con un orden de prioridad. El asesoramiento incluido en planes de cultivos, el asesoramiento a los socios más consecuentes, y la asistencia a charlas técnicas y jornadas, son las actividades que se toman en primer lugar a la hora de definir que hacer. Además realizan el asesoramiento técnico en el área comercial, indicando las compras a realizar por la cooperativa.

Uno de ellos se dedica principalmente al rubro hortifruticola, asesorando a los productores que lo demanden, en la cooperativa o en el predio, y actualmente tratando de formar un grupo hortifrutícola para vender en conjunto. Esta Ingeniera es la que pasa más tiempo en la sede de la cooperativa, atendiendo las consultas de los socios que se acercan a ella.

El otro Ingeniero trabaja en el rubro agrícola principalmente, saliendo diariamente a realizar el asesoramiento técnico a los productores que participan en los planes de producción, sin cargo extra, y a los productores que lo soliciten cobrándole por el servicio brindado, cargo que será incorporado a los ingresos de la cooperativa. Los Ing. Agrónomos son retribuidos con un salario mensual que es independiente del ingreso que obtiene la cooperativa por concepto de este servicio.

El técnico veterinario realiza el asesoramiento en la compra de productos veterinarios que hace la cooperativa, y en la venta a los socios, obteniendo un porcentaje sobre éstas últimas. Asesora sólo en forma particular, no estando integrado este servicio a la empresa.

5.3- INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE.

Los tres técnicos cuentan con dos oficinas, una compartida por los dos Ingenieros y otra para el Médico Veterinario. Ambas oficinas disponen de teléfono y radio para la comunicación interna y externa. En la oficina agronómica se puede encontrar una

pequeña biblioteca con material de diversa fuente que se utiliza como consulta y apoyo a las tareas diarias.

Existe un vehículo de la cooperativa de exclusivo uso de uno de uno de los agrónomos, y recientemente se ha incorporado otro vehículo para uso de la subgerencia y del personal de la cooperativa. La Ingeniera se moviliza en un vehículo propio corriendo por cuenta de la cooperativa el costo de los viáticos.

La comunicación con los socios se realiza vía teléfono y radio VHF, estos medios de comunicación son los que se usan principalmente, ya que el teléfono ha sido incorporado en los últimos años en varios hogares. Los medios de comunicación, según los técnicos, no son una limitante en la zona que afecte la relación socio y cooperativa.

5.4- METODOLOGÍA EMPLEADA

El asesoramiento técnico se realiza fundamentalmente a los socios que forman parte de los planes de producción, se hacen dos o tres visitas al predio para controlar la evolución del cultivo. El asesoramiento técnico grupal se limita al grupo hortifrutícola que está en vías de formación. La reuniones se organizan para tratar temas de interés o algún problema que esté afectando el funcionamiento de algún servicio. Algunas reuniones técnicas se organizan con las cooperativas de la zona con el fin de reducir esfuerzos y costos.

Se utiliza un programa radial como medio masivo de comunicación, en el cual uno de los Ingenieros trata temas técnicos que puedan ser de utilidad al productor. No existen boletines que puedan llegar a manos de los socios con información precisa y al día. Ocasionalmente se utiliza la prensa escrita para difundir noticias como por ejemplo la invitación a la Asamblea Anual. Otra forma de comunicación utilizada con los socios es por medio de folletos entregados a los mismos al acercarse a la cooperativa, y a través de una cartelera que se encuentra a la entrada de ésta.

5.5- COORDINACIÓN TÉCNICA.

Se trabaja en el asesoramiento técnico junto a la empresa Norteña en los predios que participan en la producción de cebada para la venta a esta planta. Se coordina la visita del técnico perteneciente a esta entidad y se acude al predio en forma conjunta para ver la evolución que ha tenido el cultivo y sugerir las modificaciones pertinentes.

También se ha trabajado con diferentes organismos como el PREDEG (Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja) en la producción hortifrutícola que en conjunto con uno de los técnicos de la cooperativa realizaban el asesoramiento de los cultivos desde su producción hasta la comercialización inclusive. En la actualidad se está tratando de que esto se vuelva a realizar.

Con las cooperativas del área se coordinan charlas y reuniones en conjunto para no superponer esfuerzos al hacerlas en forma individual. La forma de comunicación de los diferentes eventos a los productores que se acercan a las instituciones, es por medio de boletines y carteleras, o en forma directa por funcionarios, pero la mayor forma de la difusión es por medio radial, que diariamente informa sobre las actividades relativas al medio y llega a la mayoría de los productores de la zona.

5.6- CAPACITACIÓN TÉCNICA.

Tanto los agrónomos como el veterinario se capacitan periódicamente en base a la búsqueda personal de material bibliográfico y la asistencia a diferentes jornadas (INIA, grupos CREA, predios demostrativos), junto a productores y técnicos de otras cooperativas sobre los temas de cada especialidad.

6- ENCUESTA

6.1- OBJETIVOS

En capítulos anteriores se presentó las características de la zona de influencia de la cooperativa, sus ventajas y limitantes, en base datos recopilados a nivel de instituciones relacionadas al medio como el M.G.A.P. Luego se presentó la cooperativa y su funcionamiento como empresa al servicio de los productores, con información obtenida de funcionarios y técnicos de esta entidad.

En este capítulo se pretende exponer los resultados de una encuesta realizada a socios y funcionarios de C.A.L.C.E., con la intención de conocer en forma objetiva las opiniones que éstos tienen sobre la cooperativa, y ver el real alcance de los servicios a través del uso que ellos hacen.

La encuesta permite además advertir el grado de conocimiento que tiene el productor socio del funcionamiento de su empresa, la información que maneja, el contacto y la participación que tiene en ella, no sólo a través del uso de los diferentes servicios, sino también aportando ideas y planteando sus problemas al resto de los miembros. A través de la encuesta también se busca detectar las necesidades y el nivel de satisfacción que tienen los socios de los servicios que brinda la empresa y la necesidad de incorporar algún nuevo servicio.

6.2- DESCRIPCIÓN DEL FORMULARIO.

Luego de determinar los objetivos de la encuesta, se procedió a su elaboración. Se formularon 13 preguntas (Ver anexo), y en el caso que era necesario se intentó profundizar más en algunas de ellas con el objeto de tener una idea más amplia de la opinión del productor, por lo que se hicieron algunas preguntas anexas. A continuación se hará la

descripción y el fundamento de cada una de las preguntas de la encuesta con sus preguntas asociadas que no aparecen en ésta pero que se formularon con el objeto ya especificado.

Primeramente, para tener una visión general del tipo de productor a quien se estaba entrevistando, se comenzó consultando datos personales (edad, género, origen étnico, escolaridad), y luego datos de la empresa (tamaño, tenencia, rubros, ubicación).

Se continuó preguntando de qué cooperativas agrarias u otras agremiaciones rurales era socio, sí sólo es socio de CALCE, o si es socio de CALCE y otras entidades que prestan similares servicios, o si es socio de más de una cooperativa o agremiación que tengan objetivos diferentes. El ser socio de más de una entidad con objetivos similares va a afectar el grado de participación principalmente a través del menor uso de servicios, en cambio, si es socio de más de una entidad o agrupación pero con objetivos diferentes no afectaría el uso de servicios de CALCE y ambas o más organizaciones actuarían como complemento en la actividad del productor.

La pregunta número cuatro se refiere a la antigüedad como socio, cuantos años hace que es socio, cual fue el motivo que lo llevó a asociarse, y porqué sigue asociado, para saber si ese motivo inicial es el mismo actualmente.

Se prosiguió con una serie de preguntas buscando tener una aproximación al nivel de participación de ese productor en las actividades de la cooperativa, consultando si es o fue directivo, si asiste a las asambleas, si participa actividades como charlas o reuniones, y si integra o integró algún grupo de trabajo.

La pregunta siguiente se refiere a cuál es la forma de enterarse de las diferentes actividades que se realizan en CALCE, si es por contacto individual con funcionarios, por vecinos u otros canales de información, o si directamente no se entera, con el objeto de conocer cuál es el verdadero alcance de los métodos utilizados en la difusión de información que realiza la cooperativa.

Para conocer el uso de los diferentes servicios que hace el productor de la cooperativa, se formuló la pregunta número siete y ocho. En la primera de éstas se consultó cuál eran los principales servicios que usa, y en la segunda, dónde realiza cada una de las siguientes actividades: compras, ventas, asesoramiento, secado y almacenaje de granos. En el caso de realizarse por fuera de la cooperativa o por ésta y otras empresas se trató de averiguar cuál es el motivo que lo lleva a decidir entre una alternativa u otra.

Luego se preguntó la opinión en general sobre los servicios que brinda la cooperativa, si hay alguno en particular que se podría mejorar y cómo. Esta pregunta revela si existe o no la necesidad por parte de los productores de que algún servicio funcione mejor y en el caso de que así fuera, el grado de conocimiento de las posibles soluciones para mejorarlos. Las respuestas también permiten advertir el nivel de información que tiene cada socio a cerca del funcionamiento de los diferentes servicios de su cooperativa.

Particularmente se consultó sobre el servicio de asesoramiento técnico, que juicio le merece el trabajo de los extensionistas, intentando averiguar además la frecuencia con que solicita sus servicios y para que situación lo hace.

Seguidamente, se consultó sobre cuales son los principales problemas que tiene como productor, también se trató de averiguar si esos problemas han sido planteados a la cooperativa, si son tenidos en cuenta y en qué medida ésta los resuelve o trata de resolverlos. Estas preguntas denotan también el nivel de participación de cada productor a través de la comunicación de sus problemas a la cooperativa con el fin de buscar posibles soluciones entre todos los miembros.

Por último se consultó al productor si consideraba que la cooperativa debería dar algún otro servicio, tratando de que responda según sus necesidades y en relación a su rubro de producción.

6.3- METODOLOGÍA

La encuesta se realizó a 37 productores (directivos y socios no directivos) y a 4 funcionarios (subgerente y técnicos). Se decidió que 30 socios no directivos sería un número adecuado en relación a los aproximadamente 200 socios activos, o sea un 15 % de éstos. No se tomó en cuenta el total de 600 socios inscriptos que posee la cooperativa, porque posiblemente este valor esté sobrestimado ya que no se ha hecho en ningún momento una actualización y depuración del padrón social.

Para obtener una muestra aleatoria, inicialmente los socios fueron sorteados según número de padrón social. Con la ayuda de una funcionaria se dividieron en dos grupos, socios activos y no activos (se consideró a estos como los que hacía más de un año que no realizaban ningún tipo de operación con la cooperativa).

Luego de determinar el domicilio de ambos grupos de socios, se procedió en un primer momento a realizar la encuesta casa por casa. Esto trajo varias dificultades. Por un lado, se hizo difícil la ubicación de los productores y llevaba mucho tiempo lograr concretar una entrevista. Por otro lado, hubo dificultades con los socios no activos, primero porque algunos de ellos se habían retirado de la actividad, otros, al expresarles el motivo de la visita, no mostraban mucho interés en hacer la encuesta manifestando que casi nunca iban a la cooperativa, y los que accedían no sabían responder a la mayoría de las preguntas, ya que no estaban informados de los que pasaba, y por lo tanto no podían aportar datos objetivos y de utilidad.

Posteriormente se cambió de idea y se decidió, vistas las dificultades anteriores, hacer la encuesta a los socios que se acercaban a la cooperativa, o sea aquellos socios activos, que iban a poder aportar datos más certeros que los no activos. La encuesta se realizó en el interior de la institución a todos aquellos productores socios que ingresaban. La disposición de los socios a realizar la encuesta fue buena, la mayoría no se negó, y sólo unos pocos no aceptaban manifestando que no disponían de tiempo.

Para lograr una muestra representativa de los socios que se acercaban a la cooperativa, se decidió hacer la encuesta a todos los socios que ingresaban a ella. Previa presentación como estudiante de quinto año de la Facultad de Agronomía, se explicaba el motivo de la encuesta, y se consultaba si estaba dispuesto a responder las preguntas.

Llevó un total de 7 días realizarla, ya que había momentos en que el ingreso de personas a la institución era muy limitado.

Cada encuesta duró de 25 a 45 minutos, dependiendo del tipo de productor, la mayoría se limitaba a contestar con una simple respuesta y otros aportaban más datos desarrollando ejemplos concretos que vinieran al caso.

Es importante señalar que los productores encuestados son una muestra representativa del total de productores socios que se acercan a CALCE, y no del total de socios de la cooperativa. Una muestra representativa, ya que se verificó que durante la semana en que se realizó la encuesta no hubo ningún hecho especial que pudiera provocar un sesgo en los datos recabados, como por ejemplo podría ser el pago de la venta de lana o miel que provocaría que un mayor número de productores de estos rubros acudieran a la cooperativa, desviando por lo tanto los resultados.

6.4- RESULTADOS

A continuación serán expuestos los resultados que se obtuvieron al procesar las respuestas obtenidas de cada una de las 13 preguntas realizadas, así como los comentarios relativos a las preguntas anexas que se hicieron con el objeto de tener un concepto más certero y amplio de las opiniones.

La encuesta se realizó de la siguiente manera: a los productores socios directivos y no directivos se les hizo el total de las preguntas, y a los funcionarios, sólo de la pregunta

número nueve en adelante, ya que las anteriores no venían al caso debido a que éstos fueron entrevistados en el rol de funcionario de la cooperativa y no cómo productor rural.

Los resultados que se presentan en los trece puntos siguientes se corresponden cada uno, con una pregunta del formulario que se muestra en el Anexo.

6.4.1- Pregunta N ro. 1

La edad promedio de las personas encuestadas fue de 43 años, el mayor número se ubicó entre los tres estratos que van desde las edades de 31a 60 años, como se observa en la Figura 6.1.

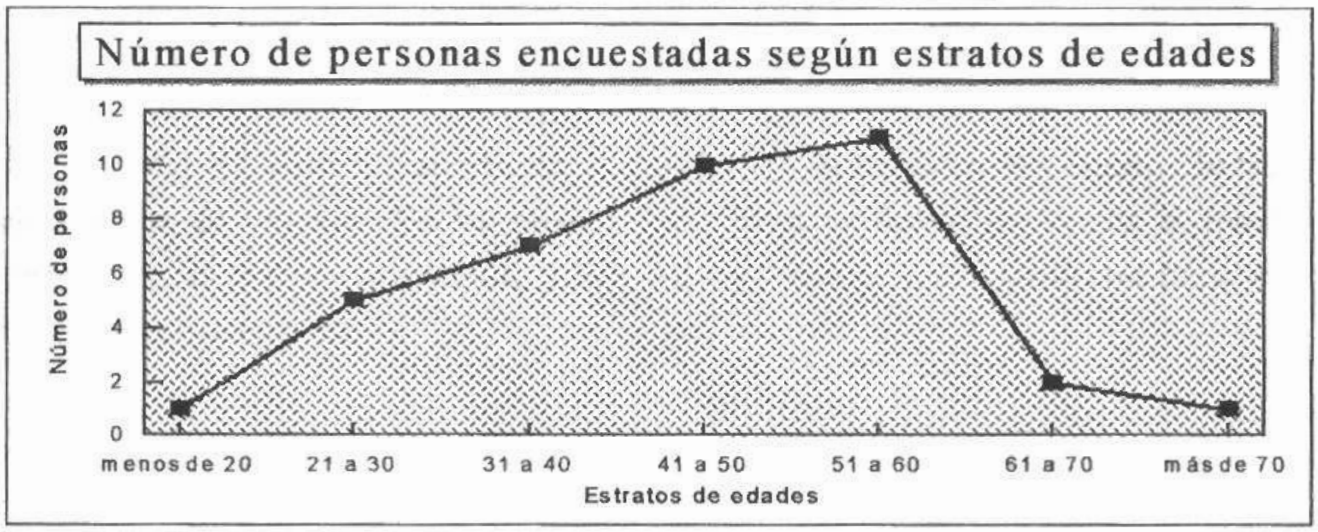


FIGURA 6.1- Número de personas encuestadas según estratos de edades.

El total de productores entrevistados fueron hombres. Las mujeres que ingresaron a la cooperativa manifestaron no ser socias y sólo se acercaban a realizar las compras en el local comercial.

Al preguntar sobre el origen étnico, casi el total respondió no tener ningún origen en particular.

En cuanto a la escolaridad, del total de socios encuestados, casi la mitad posee enseñanza primaria, y el resto secundaria completa o incompleta u otro tipo de formación. Se podría decir que el nivel de instrucción en general es medio, y que no sería una limitante de importancia en la zona.

CUADRO 6.1- Nivel de instrucción.

	Primaria	**Secundaria***	**Terciaria**	**Otros**	**Total**
Nro. de personas	17	14	3	3	37
Porcentaje	46	38	8	8	100

*completa o incompleta

6.4.2- Pregunta N ro. 2

En el Cuadro 6.2 se muestra la distribución de los diferentes estratos de tamaño según forma de tenencia. En los predios más chicos es donde predomina la forma de tenencia bajo el régimen propietario, y hay una tendencia en predios mayores hacia ambos régimenes conjuntamente.

CUADRO 6.2- Tamaño del establecimiento según forma de tenencia.

Tamaño (hás.)	**Tenencia**		
	Propietario	**Arrendatario**	**Prop.-Arrend.**
0 a 49	10	1	-
50 a 99	-	-	1
100 a 199	6	1	4
200 a 499	1	2	5
500 a 999	2	-	2
1000 a 1499	-	-	1
más de 1500	-	-	1
Total	19	4	14
Porcentaje	51	11	38

En total, la mitad de los predios están bajo el régimen propietario, esto es algo menor a los datos obtenidos para la zona en que el 60 % de los predios estaban bajo este régimen. Por otro lado se calculó el tamaño promedio de los establecimientos que alcanzó a 270 hectáreas, mayor a los datos presentados en otros capítulos (149 hás. para el promedio de la zona según DICOSE 1997, y 155 hás. como promedio del total de socios de la cooperativa).

Como se observa en el Cuadro 6.3, los rubros de producción predominantes entre los productores encuestados son agricultura y ganadería, coincidiendo con los rubros que fueron determinados como dominantes para la zona y también para el total de socios de la cooperativa, expuestos en los capítulos respectivos. Le sigue en importancia el rubro hortícola, posiblemente debido a que una gran parte de los predios de éstos productores se encuentran en los parajes cercanos a la cooperativa y por lo tanto es factible que se acerquen con mayor frecuencia.

CUADRO 6.3- Rubros de producción.

RUBRO	Número de explotaciones	Porcentaje
Agrícola-Ganadero	13	35,8
Horticultura	7	18,6
Lechero	4	10,8
Agrícola	3	8,0
Agrícola-Lechero	3	8,0
Apicultura	3	8,0
Ganadero	2	5,4
Viticultura	2	5,4
Total	37	100

Esto se evidencia en el Cuadro 6.4 donde muchos de los entrevistados manifestaron tener su predio ubicado en los parajes más cercanos a Carmelo, con una distancia promedio desde el total de predios a la cooperativa de 19 kilómetros. El total de

establecimientos no corresponde al total de socios ya que más de un productor manifestó tener más de un predio ubicado en diferentes zonas.

CUADRO 6.4- Paraje.

PARAJE	Número	Porcentaje
Víboras	8	19,5
Martín Chico	6	14,6
Juan González	5	12,3
Colonia Estrella	5	12,3
El Chileno	5	12,3
Conchillas	2	4,9
Santa Rosa	2	4,9
Colonia Arrué	1	2,4
Las Flores	1	2,4
Costa de Vacas	1	2,4
Colonia Belgrano	1	2,4
San Roque	1	2,4
Polancos	1	2,4
Carmelo	1	2,4
Buena Vista	1	2,4
Total	41	100

6.4.3- Pregunta N ro. 3

En el Cuadro 6.5 se enumeran las cooperativas que fueron nombradas por los productores al preguntarles de que otra organización o agremiación rural formaba parte. Los que manifestaron ser socios sólo de CALCE fueron 16, o sea el 43 % de los entrevistados, y el resto manifestó ser socio de dos o más organizaciones.

Es considerable el número de productores que son socios de más de una cooperativa, y esto puede afectar negativamente en el caso de ser cooperativas que brindan servicios similares como SOFOCA, CADOL, CALOL, S.F.R. Tarariras, CRADECO, a través del menor uso de servicios de CALCE. En general los productores se asocian a las cooperativas que se encuentran en su zona, y a veces son más de una, por la cercanía de los centros poblados, esto lleva a que los socios tengan un vínculo más débil con cada empresa ya que reparten tanto su tiempo como el uso de los diferentes servicios entre ellas. Por lo tanto, es probable que este tipo de socio no tenga una activa participación en los asuntos de cada cooperativa, y mucho menos que sea un socio consecuente.

CUADRO 6.5- Asociación a cooperativas agrarias y otras agremiaciones rurales.

	Número de productores
Sólo de CALCE	16
CALCAR	6
SOFOCA	4
SOVICAR	4
CALAS	4
CALPROSE	3
CADOL	1
CALOL	1
CRADECO	1
GRUPO CREA	1
S. F. R. TARARIRAS	1

6.4.4- Pregunta N ro. 4

Al preguntar cuántos años hace que es socio las respuestas fueron muy amplias, desde unos pocos años hasta su fundación. El tiempo promedio fue de 19 años. La distribución de las respuestas se observan en la gráfica siguiente.

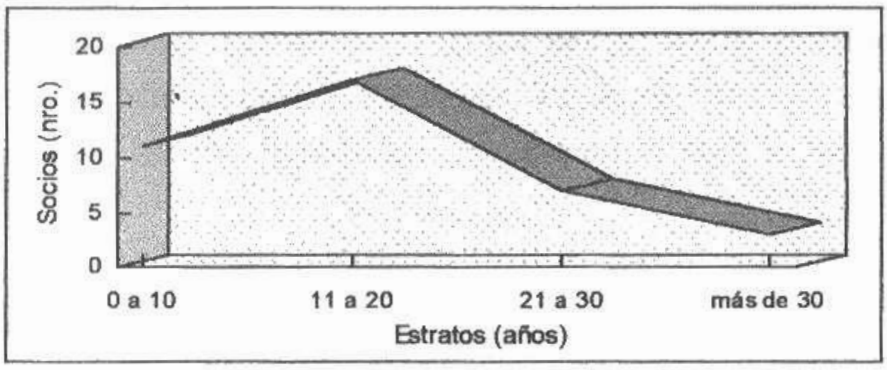


FIGURA 6.2- Número de socios según estratos de años como socio de la cooperativa.

En cuanto al motivo por el cual se hizo socio, una parte importante respondió que se asoció por continuidad familiar, ya que el padre era socio. Si se observan las respuestas que se exponen en el Cuadro 6.6, se ve que no existe en general un motivo fuerte que haya llevado al productor a asociarse.

CUADRO 6.6- Motivo por el cual se asoció.

	Número
Continuidad familiar	12
Porque siempre estuvo vinculado al cooperativismo	4
Porque era la que estaba en la zona	3
Venta de miel	3
Mejores precios, variedad de artículos, buena atención	2
Por abastecimiento de insumos	1
Planta de silos	1
Financiación de insumos	1
Lo invitaron a asociarse	1
Necesidad de contactar con un grupo de granjeros	1
Comercialización de lana	1
Por todos los servicios	1
No contesta	6
TOTAL	37

Lo mismo sucede cuando se pregunta porqué sigue asociado, las respuestas obtenidas estuvieron divididas básicamente en dos, los que no supieron contestar, y los que expresaban frases como las que siguen: "los servicios me sirven", o "por el mismo motivo que me asocié".

Las respuestas permiten advertir además que no se priorizan las ventajas del sistema cooperativo como motivo para adherirse, que el principal motivo es seguir con la tradición familiar, los hijos se asocian porque el padre era socio, pero no con la idea de cooperativismo como empresa de los productores y para los productores donde se pueden generar y encontrar ventajas que los beneficie, sino cómo una concepción adquirida de generaciones anteriores que lo condicionan a asociarse.

Esta falta de espíritu cooperativista se traduce en el uso discontinuo de los servicios según la percepción de conveniencia que tenga cada productor en el momento de necesitarlos.

6.4.5- Pregunta N ro. 5

Las preguntas que se le hizo a los socios fueron: si es o fue directivo alguna vez, si asiste a las asambleas, si participa en actividades como charlas o reuniones, y si ha formado parte o forma parte de algún grupo de trabajo. En el Cuadro 6.7 se aprecia que la mayoría no es o fue directivo, ni tampoco ha formado un grupo de trabajo, la mitad no asiste a las asambleas y de los que lo hacen, poco menos de la mitad asiste a veces. En cuanto a la participación en charlas y reuniones, casi la mitad asiste a ellas, una pequeña parte asiste a veces y el resto no concurre.

Como se ve, la mayor participación de los socios se da en charlas o reuniones que brindan los técnicos de CALCE a veces en conjunto con otras cooperativas de la zona. Es bueno el interés de adquirir nuevos conocimientos principalmente sobre el uso de nuevas tecnologías. No sucede lo mismo en los temas que competen al funcionamiento de la

cooperativa, dejándose en segundo plano, tal vez debido a que no se percibe claramente los beneficios que pudiera traer la activa participación en ellos.

CUADRO 6.7- Participación.

Participación (%)	No	Si	A veces
Directivo	86	14	----
Asamblea	50	28	22
Charlas, reuniones	42	47	11
Grupo	94	6	----

Los productores que forman grupos de trabajo es bajo debido a que actualmente no existen grupos consolidados, pero se está trabajando con el objetivo de empezar a formarlos.

6.4.6- Pregunta N ro. 6

Al preguntar cual era la forma más usual de enterarse de las actividades de la cooperativa, más de la mitad respondieron que se enteraban por contacto individual con funcionarios, el 40 % se enteraba por vecinos u otros canales de información, y sólo tres personas de las encuestadas manifestaron no enterarse por ningún medio.

CUADRO 6.8- Acceso a la información de las actividades de la cooperativa

Acceso a la información	Número	Porcentaje
Funcionario	21	52,5
Vecinos u otros	16	40,0
No se entera	3	7,5
Total	40	100

Como se aprecia en el Cuadro la comunicación que existe desde la cooperativa hacia los socios es buena, éstos se enteran de los diferentes eventos cuando concurren a CALCE, ya sea por medio de folletos en la cartelera que se encuentra a la entrada de la cooperativa, por comunicación directa de funcionarios, a través de la prensa escrita, o a través del programa radial que se emite por radio Carmelo. La respuesta es relativamente buena en términos de asistencia a charlas o reuniones como ya fue especificado anteriormente, pero baja en la asistencia a asambleas y en la rotación de cargos directivos.

En el programa mencionado emitido por radio Carmelo se hace especial énfasis en la difusión de temas relacionados al cooperativismo (doctrina, principios, historia, etc), por lo que la falta de información en este aspecto podría ser descartado como principal causa de la baja participación en los órganos de la cooperativa.

6.4.7- Pregunta N ro. 7.

El servicio más nombrado cuando se preguntó que servicios usa principalmente de la cooperativa, fue el abastecimiento de insumos (semillas, fertilizantes, herbicidas, etc.), le sigue en importancia el servicio agronómico (asesoramiento técnico, planes de cultivos y comercialización de la producción).

CUADRO 6.9- Servicios más usados.

Servicios más usados	Porcentaje
Insumos	48,6
Servicio agronómico	21,6
Comercio	11,0
Veterinario	5,4
Venta lana	5,4
Venta miel	2,6
Casi todo	5,4
TOTAL	100

Esto concuerda con el componente principal de los ingresos que tiene la cooperativa, que como ya fue expuesto en el capítulo tercero, se deriva principalmente de la venta de cereales y semillas, de mercaderías de almacén y bazar, y de la venta de fertilizantes.

6.4.8- Pregunta N ro. 8.

En el Cuadro 6.10, se enumeran los productores según dónde realizan las compras de insumos, las ventas de productos, el asesoramiento técnico y el almacenaje y secado de granos. Se contabilizaron en cuatro categorías: los que sólo comercializan por CALCE, los que sólo lo hacen por fuera de la cooperativa, los que usan ambos canales y los que no usan ese servicio.

CUADRO 6.10- Uso de diferentes servicios por los productores encuestados.

	Sólo por CALCE	Sólo por otras empresas o particulares	Usan ambos	No usan
Compras	14	1	22	---
Ventas	1	17	19	---
Asesoramiento	10	9	11	7
Secado y Almacenaje	3	12	7	17

Al analizar dónde realizan las compras, vemos que la mayor parte de ellos lo hace tanto en CALCE como en otro lugar, otro número un poco menor lo hace sólo en CALCE y sólo un productor compra únicamente fuera de la cooperativa. Esto concuerda con el dato de la pregunta anterior donde el principal servicio usado por los socios era el abastecimiento de insumos.

Las ventajas citadas por los productores en cuanto a las compras de insumos y otros artículos en CALCE, fue básicamente que allí encontraban una amplia gama de

mercaderías y que tenían la posibilidad de adquirirlas financiadas. En cuanto a los precios, algunos socios manifestaron que deberían estar más bajos que los del mercado por ser una cooperativa, otros opinaban que estaban bien excepto por algún insumo que en otro lugar los encontraban más barato. Asimismo, la ventaja de financiamiento, atrae a gran parte de los socios, y se podría decir, que en el uso de éste servicio, muchos socios se comportan en forma consecuente.

En cuanto a las ventas, más de la mitad de los productores manifestaron vender su producción por la cooperativa y otros canales, barracas, molinos u otras cooperativas de la zona. Una parte importante de los productores dijo vender sólo a otras empresas o particulares, gran parte de éstos son los productores hortícolas, vitícolas y lecheros que comercializan en el mercado local o a través de CALCAR. Sólo un productor mencionó vender su producción únicamente a través de CALCE.

Cuando se les preguntó de que dependía las ventas en un sitio u otro, la mayoría dijo que dependía de los precios, en segundo orden aparecieron razones como menor costo de fletes y mayor rapidez para la comercialización en otros lugares, otros expresaron respuestas poco claras como las que siguen: "reparto la producción entre varias empresas para disminuir riesgos", o "vendo a otras empresas para evitar la intermediación que hay en la cooperativa". A partir de estas respuestas no se pudo determinar si existía un motivo de tipo económico que llevara a comercializar por fuera, o si sólo se trataba de falta de confianza en el sistema cooperativo.

Otro factor que afecta la decisión de dónde vender, es el número importante de empresas que compran granos a productores en la zona, que lleva a que el productor disponga de varias ofertas decidiendo por la que cree más conveniente, y considerando por lo tanto a la cooperativa como una empresa más que le ofrece un precio, y no cómo su empresa con la cual debería comercializar para que se sea viable su continuidad y desarrollo en el sector.

Con el asesoramiento técnico sucede lo mismo, es importante el número de socios que dispone de asesoramiento particular, esto no escapa a la situación de la zona, que

como ya fue expresado en el capítulo tercero, 288 explotaciones trabajaban con profesionales independientes.

Una proporción considerable de los socios realizan el secado y almacenaje únicamente con empresas particulares, y una pequeña parte expresó que lo hacía sólo por CALCE. Al preguntar las razones, las respuestas fueron confusas y contradictorias entre los diferentes productores, unos indicaban que los costos de la planta de silos de la cooperativa eran altos y otros opinaban lo contrario.

En base a las respuestas anteriores, parecería que el productor no logra percibir con claridad cuáles son las ventajas que le traería utilizar los servicios que brinda la cooperativa, no ve beneficios en términos económicos, que son los que le interesa, y por eso no puede confiar ni comprometerse a remitir toda su producción.

6.4.9- Pregunta N ro. 9.

Se preguntó a los socios que opinaban sobre el funcionamiento de los servicios de la cooperativa, más de la mitad opinan que los servicios son buenos. Al preguntar si se podían mejorar, la mayoría dijo que sí, pero sólo unos pocos dieron posibles soluciones.

CUADRO 6.11- Número de productores según su opinión de los servicios de la cooperativa.

	Número
Buenos	30
No son buenos	1
No sabe	3
No responde	7
TOTAL	41

Hubo mucha dificultad por parte de los productores para contestar cuando se le preguntó cómo se podrían mejorar los servicios, sólo unos pocos dieron respuestas como que sería bueno bajar los costos de la planta de silos o bajar precios de venta de insumos y comercio. El resto de las respuestas que se muestran en el Cuadro 6.12 corresponden a las encuestas realizadas a socios directivos y técnicos.

Las escasas sugerencias de posibles soluciones por parte de los socios no directivos, evidencia el desentendimiento que éstos tienen de los asuntos relativos al funcionamiento de su cooperativa. Una vez más, se advierte la baja participación de la masa social, que no se involucra en estos temas, que no transmite sus inquietudes y necesidades, y que deja su empresa en manos de unos pocos que son los encargados de resolver los distintas dificultades que se presentan, y que no siempre logran hacerlo de acuerdo a la necesidad de la mayoría de los miembros debido a la falta de comunicación entre las partes.

CUADRO 6.12- Posibles soluciones mencionadas.

	Número
Reuniones con productores y formar comisiones para resolver problemas	2
Mejorar el contacto productor extensionista	4
Bajar costos planta de silos	3
Mejorar el servicio de extensión, hacer planes y difundirlos	1
Bajar precios en general	3
Formar grupos hortícolas para vender en común	1
Créditos a más largo plazo	1
Mejorar el servicio de información	1
No sabe	25
TOTAL	41

6.4.10- Pregunta N ro. 10.

Al consultar sobre la opinión del trabajo de los extensionistas se escucharon respuestas como las que se aprecian en el Cuadro 6.13.

Muchos socios manifestaron que el trabajo de los Ingenieros agrónomos era bueno, algunos de éstos, indicaban que los llamaban ocasionalmente cuando necesitaban algún análisis de suelos, o que acudían con los cultivos contratados como la cebada.

Las respuestas obtenidas indican que se hace un bajo uso de la asistencia técnica en el área agronómica, por parte de los socios entrevistados, excepto cuando la asistencia forma parte de los planes de producción.

En cuanto al trabajo del Médico veterinario, la opinión de los productores que usan sus servicios fue de conformidad en la asistencia en la compra de productos.

CUADRO 6.13- Opinión de los productores con respecto al trabajo de los técnicos.

	Número de prod.
Opinan que el trabajo es bueno	14
No los contrata	5
Los contrata ocasionalmente	7
No los llama porque sino hay que trabajar como ellos dicen	3
Los llama pero no van	1
Son buenos, pero son muchos socios para atender	2
No sabe	6
TOTAL	38

6.4.11- Pregunta N ro. 11.

En el Cuadro 6.14 se muestra los principales problemas que fueron expresados por los productores, los que más se enunciaron fue la baja rentabilidad de los establecimientos y los precios bajos que se obtienen al comercializar los diferentes productos.

CUADRO 6.14- Principales problemas del productor.

	Número
Rentabilidad	12
Precios	10
Clima	5
Impuestos	4
Créditos, tasas de interés	3
Comercialización de vid y/o productos de granja	3
Costos de la planta de silos	2
Costos	2
Garantías créditos	2
Falta de financiamiento de proyectos por parte del Estado	1
Enfermedades de colmenas	1

Al preguntar en qué medida éstos problemas eran resueltos por la cooperativa, las opiniones se repartieron entre respuestas como: la cooperativa resuelve lo que puede, hay que problemas que no le compete porque es a nivel nacional, otros opinaban que sí trata de resolverlos buscando mejores precios, buscando plazos mayores de los proveedores, formando un grupo hortifrutícola en el caso del problema de la comercialización de éstos productos.

6.4.12- Pregunta N ro. 12.

Como se muestra en el Cuadro 6.15 gran parte de los entrevistados están de acuerdo en que la cooperativa no debería dar ningún otro servicio. Al igual que en el Cuadro 6.12, se incluyen las respuesta de todos los encuestados, productores, técnicos y directivos, siendo éstas dos últimas categorías las que dieron el mayor número de opciones. Los productores socios, por su parte dieron opiniones como las que siguen: "la cooperativa ya está haciendo demasiado", o "esta zona no da para más". Unos pocos mencionaban el servicio de venta de ganado pero sólo en el caso de que fuera eficiente.

CUADRO 6.15- Opiniones sobre nuevos servicios que debería dar la cooperativa.

	Número
No	22
Financiación	1
Insumos apícolas	1
Servicio de siembra, fletes	1
Alquiler de maquinaria	1
Fabricación y venta de raciones	1
Plazos mayores para comprar insumos	1
Venta de ganado si fuera eficiente	3
Asistencia técnica en el área ganadera	1
No sabe	4

6.5- CONCLUSIONES

Fue importante el aporte de la encuesta para la formación de una opinión global sobre cómo percibe el productor a su cooperativa. También permitió determinar el nivel de participación de los socios en la misma, el grado de uso que de los diferentes servicios, y la opinión que tienen de éstos.

El servicio más utilizado es la venta de insumos. En este servicio, los socios encuentran ventajas que logran percibir claramente, que son la variedad de artículos y la posibilidad de financiarlos. No sucede lo mismo con el resto de lo servicios, los cuales son utilizados en menor medida, posiblemente debido a que el productor no ve cuáles son los beneficios en relación a los de otra empresa. Esta falta de claridad de posibles beneficios lleva a los productores a realizar el secado, almacenaje y comercialización de granos en otras empresas de la zona.

Junto a esto está la baja asistencia a asambleas y la baja rotación de cargos directivos, que llevan al socio a sentir la cooperativa como ajena, sin participar en las cuestiones que hacen al funcionamiento de la misma, mirándola como un cliente y no como suya.

Del total de entrevistados no se encontró ningún socio consecuente, definiéndose a éste como aquel socio que comercializa toda su producción con la cooperativa, usa el resto de los servicios teniendo plena confianza en el sistema como tal y participa en su accionar aportando ideas, realizando sugerencias o tomando decisiones.

Las vías de comunicación hacia afuera de la cooperativa son efectivas en llegar a los socios, hay una buena respuesta en la asistencia a charlas técnicas, pero no hay respuesta en la integración de los socios a los temas referidos al funcionamiento de la empresa que se manifiesta en la baja asistencia a asambleas y en la baja rotación de cargos directivos.

No hay un motivo fuerte que haya llevado al productor a asociarse, y esto sumado a que es socio de varias empresas cooperativas con objetivos similares, agrava la relación socio cooperativa, haciéndose cada vez más débil y comprometiendo la viabilidad de cada empresa. Al consultar de qué depende que use un servicio u otro tampoco hay un móvil claro que lo lleve a decidir.

En cuanto a cómo mejorar los servicios, es un tema totalmente ajeno a la gran mayoría de los entrevistados. También se pudo notar una cierta confusión en las respuestas que fueron contradictorias en relación al costo de algunos servicios, como por ejemplo secado y almacenaje de granos.

El uso del servicio de asistencia técnica por parte de los socios entrevistados es bajo. Esto posiblemente se deba a la falta de planes de extensión que lleguen principalmente a los pequeños productores, que son los que necesitan un asesoramiento integral que tenga en cuenta todos los recursos que éstos poseen, y que brinde soluciones acordes a ellos.

El principal problema a nivel de productor es la baja rentabilidad de los predios, que está más allá de poder ser solucionado totalmente por la cooperativa, solamente en parte, con las compras y ventas en conjunto para obtener mejores precios. Pero esto sólo es posible si los productores toman conciencia de que éste es uno de los objetivos que lleva a la asociación entre productores en una cooperativa, y que sólo si todos colaboran es posible alcanzarlo.

No existe la necesidad por parte de la mayoría de los productores de incorporar otro servicio, por lo que puede suponerse que están conforme con los ya existentes y por lo tanto que la cooperativa se corresponde a la zona en la cual se inserta.

7- PROPUESTA DE DESARROLLO

El objetivo de éste capítulo es identificar los principales problemas que están afectando el funcionamiento de la cooperativa, las causas de éstos, su fundamentación teórica y luego realizar una serie de sugerencias con el objeto de levantar algunas de esas limitantes.

7.1- PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS

A continuación serán enumerados las debilidades encontradas a nivel de la zona, luego de la cooperativa y por último aquellas conclusiones obtenidas de la opinión de los productores a través de la encuesta.

7.1.1- A nivel de la zona.

* Baja rentabilidad de los predios.
* Desaparición de los predios más chicos.
* Emigración del campo hacia la ciudad.
* Un número importante de establecimientos no utilizan asistencia técnica.
* Muchos usan baja cantidad de insumos, poseen maquinaria relativamente vieja, y obtienen rendimientos bajos principalmente en cultivos de verano.

7.1.2- A nivel de la cooperativa.

* Endeudamiento, baja liquidez y baja solvencia.

* No existen comisiones de trabajo para tratar en forma descentralizada los diferentes rubros.
* Hay baja rotación en cargos directivos.
* Baja asistencia a la asamblea anual y no existe participación de los socios en ellas de ningún tipo.
* No existen grupos de trabajo consolidados.
* No existen planes de extensión que lleguen a la masa social.
* Ausencia de estímulos económicos a socios consecuentes.
* No hay canales ni formas concretas donde pueda darse la integración del socio a la cooperativa.
* No se hace depuración de socios.

7.1.3- A nivel de productores.

* Baja participación en la asistencia a la asamblea anual, y en los órganos de la cooperativa.
* Bajo e irregular uso de servicios.
* Socios compartidos por más de una cooperativa con servicios similares.
* Vínculo débil de la relación socio - cooperativa.
* Falta de percepción de las ventajas del sistema cooperativo, desconfianza en el sistema.
* Bajo uso de la asistencia técnica por parte de muchos socios.
* Desinterés en relación a los temas divulgados sobre cooperativismo.
* Falta de propuestas para mejor los servicios existentes.
* Falta de sentido de pertenencia a la cooperativa.

7.2- ANÁLISIS Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Como se pudo observar, los problemas enumerados son de diversa naturaleza, y muchos de ellos tienen un centro común: la baja participación de los socios en la cooperativa. Esta baja participación puede ser visualizada básicamente a través de la baja asistencia a asambleas, la baja rotación de cargos directivos y en el bajo uso de servicios.

La baja participación en cada uno de estos hechos afecta significativamente la eficiencia de la cooperativa, y por lo tanto va a afectar el principal objetivo que ella persigue, que es la mejora del nivel de vida de sus socios.

Al no asistir a las asambleas, el socio no tiene la posibilidad de expresar sus necesidades y expectativas para que lleguen a oídos de los dirigentes, y por lo tanto puede suceder que los objetivos que persiga la empresa se tiendan a alejar cada vez más de los intereses de los productores, perdiéndose representatividad de la masa social.

La cooperativa debe estar al servicio del productor con el principal propósito de lograr un incremento en el ingreso del mismo. Por eso no tiene sentido si no cumple con los objetivos de sus asociados, y para esto se necesita una dinámica participación de los socios en la gestión, para lograr una conducción democrática que lleve a la coincidencia de objetivos del total de socios con los objetivos de la cooperativa.

La falta de coincidencia lleva a que el socio sienta la cooperativa como ajena, que no muestre interés en los asuntos relacionados a las decisiones políticas o económicas, que sea baja la rotación de los cargos directivos, y que se considere como un cliente de su cooperativa, con la cual puede utilizar o no sus servicios de acuerdo a su percepción de conveniencia.

Para que el socio pueda manifestar sus opiniones y controlar el funcionamiento de su cooperativa, es imprescindible que esté bien informado, debe saber cómo funciona la empresa, las obligaciones y derechos que tiene sobre ella, conocer las diferentes áreas que la

componen y cómo se relacionan, debe tener canales por los cuales pueda expresarse y estar seguro de que sus opiniones serán tenidas en cuenta. La comisión directiva debe comprender esas necesidades e intereses y dirigir la gestión para que éstas sean satisfechas. Si esto sucede, se logrará aumentar el uso de servicios, y aparecerán los socios consecuentes.

Los socios consecuentes son aquellos socios con espíritu cooperativista, que trabajan con su cooperativa, tanto en las situaciones favorables como en las adversas, y apuestan a su crecimiento y desarrollo. Son los que remiten toda su producción a ella, que tienen una activa participación en los asuntos sociales, políticos y económicos y que por lo tanto controlan su funcionamiento teniendo plena confianza en el sistema.

Este tipo de socio conoce la importancia de la ayuda mutua y como se manifiesta. El acto cooperativo es la forma concreta a través de la cual se manifiesta la ayuda mutua que realizan los socios por medio de la entidad que han creado con ese fin. Por eso el socio debe operar con su empresa para que ésta pueda brindar servicios en forma eficiente y puedan beneficiarse todos sus integrantes.

Otra posible causa de la baja participación, es la incorrecta motivación que determina al productor rural a ingresar a la cooperativa, como se pudo apreciar en la respuestas obtenidas de la encuesta (Capítulo sexto). En general el productor desconoce las ventajas del sistema cooperativo, desconoce la doctrina cooperativa, y el único móvil de su afiliación es el hecho económico de poder adquirir los insumos financiados y quizás a menor precio, y luego comercializar la producción que aporta con el máximo de provecho personal.

Tampoco tiene claro el funcionamiento de las diferentes áreas, y la relación entre ellas, debido a que no existe educación por parte de las cooperativas hacia los socios. Esto se traduce en la falta de capacidad para dirigirla y administrarla, quedando en manos de unos pocos que son los están en condiciones de poder hacerlo.

El conocimiento de la historia, de la doctrina y de los principios en que se basa el sistema cooperativo, permitirá a socios y dirigentes a conocer sus derechos y obligaciones y a comprender cuál es el fin del sistema cooperativo. De esta forma la cooperativa no será

considerada como un negocio más, sino como un medio imprescindible para mejorar el nivel de vida de sus miembros.

Por lo tanto, la educación debe contener tanto la teoría y los principios cooperativos, como las técnicas de gestión y de evaluación, prácticas de comunicación, políticas de participación y nuevas formas organizativas, y debe ir dirigida a socios, funcionarios y a la comunidad en general.

Se debe lograr que los funcionarios se identifiquen con los intereses de la cooperativa, que sepan la diferencia que hay entre trabajar para una empresa capitalista y una cooperativa, que se capaciten en la gestión, en tareas técnicas y en otras que le permitan producir o vender mejor un servicio al menor costo.

Es importante la educación hacia la comunidad en general, ya que desde ella se originarán los nuevos socios y las nuevas organizaciones. Se deben difundir los principios cooperativos y las distintas formas asociativas a través de todos los medios, y principalmente hacia los centros educativos y hacia los sectores con menos recursos donde una integración cooperativa podría ser la solución para satisfacer algunas de sus necesidades.

Un método para integrar a los socios a la cooperativa son los grupos de trabajo y las comisiones de gestión de diferentes servicios. A través de la discusión grupal se pueden identificar problemas comunes y soluciones también comunes, que pueden transformarse en servicios dirigidos por los propios productores. Es una herramienta útil donde encontrar soluciones, ya que los productores junto con los técnicos buscan en conjunto una forma práctica de desarrollo que tenga en cuenta los diferentes recursos que éstos poseen.

El trabajo en grupos permite además, que los productores se interioricen y comprendan claramente el funcionamiento de su empresa agropecuaria y la relación con el entorno. También, mediante el aporte de ideas, preguntas, y propuestas de solución, realizadas por los integrantes del grupo, se incrementa la capacidad de cada uno para poder encontrar soluciones a los diferentes problemas que se plantean.

Otra ventaja que se puede obtener del trabajo en grupos, en aquellos que son dirigidos por un técnico, es que se puede hacer un uso más eficiente de la asistencia técnica, llegando a más productores y disminuyendo costos en relación al asesoramiento individual.

Las subcomisiones de diferentes servicios permiten descentralizar y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones, y que el total de los socios tenga un mayor control sobre la cooperativa. Deben funcionar dinámicamente para colaborar en forma eficiente con la Comisión Directiva.

7.3- ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

Existe más de un camino posible para solucionar el tema de la baja participación de los socios, pero no todos pueden ser efectivos en cumplir con ese fin. La elección de la o las alternativas adecuadas va a depender, entre otras cosas, de las características de la población beneficiaria de la propuesta y de los medios y recursos con que se cuente para implementarla.

A grandes rasgos, se enumeran algunas de las posibles alternativas de solución:

- Educación cooperativa a funcionarios, socios y a la comunidad en general.
- Beneficios a socios consecuentes.
- Organización de diferentes eventos de interés para el socio.
- Mejorar la calidad de la información hacia el socio.
- Integrar al socio en grupos y subcomisiones.

7.4- PROPUESTA DE DESARROLLO

7.4.1- Resumen de la propuesta.

A través de la propuesta se pretende lograr que los socios participen activamente en la toma de decisiones y en el uso de servicios. La estrategia para lograr esto se basa en la complementación de varias alternativas de solución, como son la capacitación de funcionarios, directivos y socios, la integración de los socios en subcomisiones de diferentes servicios y en grupos de trabajo por rubro para tratar temas técnicos productivos u otros temas propuestos por los mismos, bajo la coordinación de un técnico.

La capacitación se sugiere realizarla primeramente hacia el total de funcionarios y dirigentes, para que luego éstos en la tarea diaria transmitan lo aprendido al total de la masa social. Dentro de los temas se hará énfasis en tratar los objetivos institucionales con el fin de recordar para qué se formó la institución y ver si éstos se están cumpliendo en la actualidad, y si no fuera así, rever las actividades y la función que realiza cada integrante de la cooperativa y analizar qué es lo que se puede cambiar o mejorar con el fin de dirigir las actividades hacia esos objetivos.

Luego, desde los funcionarios y dirigentes se transmitirán los conocimientos adquiridos (objetivos institucionales, esencia del cooperativismo, doctrina y principios, etc), hacia el total de socios, para que vayan tomando conciencia gradualmente del para qué y porqué de la constitución de la cooperativa.

Como actividades extraordinarias se propone realizar charlas donde se traten temas designados por el técnico en relación a las carencias detectadas en los productores en el trabajo en grupos, con el fin de complementar la tarea de asistencia técnica productiva que realiza, como por ejemplo podrían ser: sistemas de comercialización, gestión de empresas, etc. Estas actividades extraordinarias pueden ir dirigidas al total de los socios.

7.4.2- Justificación de la propuesta.

Debido a que fue constatado que las vías de comunicación que posee la cooperativa son efectivas en llegar a los socios, y que se ha hecho énfasis en tratar temas relacionados al cooperativismo, a través de un medio de difusión masal como es un programa de radio, y que esto no es suficiente para motivar a los socios a participar, se pretende integrar a los socios en grupos y subcomisiones de trabajo, con el fin de que aprendan el significado de la cooperación en la práctica, que adquieran conocimientos técnicos productivos, y que logren prepararse como futuros dirigentes.

A pesar de la baja participación de los socios en la cooperativa, la respuesta en asistencia a charlas técnicas es relativamente buena, como fue expuesto en el capítulo anterior, por esto también se propone capitalizar este aspecto positivo que tienen una parte importante de los socios (el 50 % de los entrevistados), que es estar abierto a recibir información que le pueda traer mejoras en sus ingresos. Estos socios son los posibles candidatos para formar los grupos de asistencia técnica por rubro, ya que son los más abiertos y tienen más confianza en la utilidad del asesoramiento técnico como tal.

Estos socios formados en grupos, y luego de que funcionen adecuadamente, servirá para motivar al resto de los socios a integrarse en nuevos grupos de asistencia técnica, pero para que esto suceda es imprescindible que los productores perciban claramente que ese tipo de asistencia técnica le trae mejoras en sus ingresos. El buen funcionamiento de los grupos de asistencia técnica es una forma de demostrar que el asesoramiento técnico es una herramienta útil para el desarrollo de los predios, y también de reivindicar el trabajo del Ing. Agrónomo, demostrándole a aquellos productores que no tienen plena confianza en los técnicos en general, que el asesoramiento si es realizado en forma integral se le puede sacar un mayor beneficio.

Por otro lado, existe un número importante de socios que no reciben asistencia técnica o que la recibe sólo ocasionalmente, al igual que en toda la zona de influencia de la cooperativa, en que el 50 % de los establecimientos no la utiliza (Capítulo 3), por eso se

considera que la formación de grupos por rubro de producción, trabajando junto a un técnico, es una herramienta que originará mejoras substanciales al productor y por consiguiente a la cooperativa.

La ventaja del asesoramiento técnico en grupos es que el extensionista se acerca más a los productores, puede conocer mejor su situación y dar soluciones que se adapten a la cantidad y tipo de recursos (naturales, de capital y humanos) que posee cada predio. También se hace un uso más eficiente de la asistencia técnica, disminuyendo los costos para el productor.

La formación de subcomisiones tiene como fin descentralizar la tarea del Consejo Directivo, y permitir que los socios más activos en el uso de un determinado servicio, puedan administrarlo en coordinación con la Comisión Directiva.

Tanto la formación de grupos como de subcomisiones, provocarán cambios positivos en las actitudes de los integrantes. Los miembros de los grupos adquieren conocimientos técnicos sobre diversos temas que les ayudará a mejorar sus ingresos, con la mejora de éstos aumenta la cantidad de actos cooperativos que realizan, se hace un uso más eficiente de la asistencia técnica y se mejora la participación de los socios tanto económica como socialmente. Los integrantes de las subcomisiones adquieren conocimientos sobre el funcionamiento y la administración de diferentes servicios, toman conciencia de la importancia de la cooperación y se capacitan en la práctica como futuros dirigentes.

La capacitación orientada hacia la enseñanza de los objetivos institucionales, inicialmente hacia los funcionarios y directivos, se realiza con el fin de clarificar cual es la función que la cooperativa tiene en su zona, para poder determinar los diferentes lineamientos a seguir, basados en esos objetivos y no en algún otro objetivo que puede haber surgido como consecuencia de la baja participación de los socios y de los intereses particulares de directivos o funcionarios. Trabajando para cumplir con los objetivos iniciales que llevaron a la formación de la cooperativa, se puede lograr mayor adhesión de los socios y una mejora en su calidad de vida.

7.4.3- **Objetivos de la propuesta.**

A partir de lo anterior se pueden determinar los objetivos de la propuesta, el objetivo final y varios objetivos específicos. El objetivo final es aquel fin último que se prevé alcanzar, es el impacto final de la propuesta. El objetivo específico es el fin inmediato que se persigue alcanzar con la actividad, representa un insumo y un paso esencial para alcanzar el objetivo final.

7.4.3.1- OBJETIVO FINAL

El objetivo final es aumentar la participación del socio económica y socialmente medida a través del incremento en el uso de servicios y en la mayor participación en los órganos de la cooperativa.

7.4.3.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

⇨ Lograr que el socio tenga mayor conciencia del significado de la cooperación a través del trabajo en grupos.

⇨ Lograr que el productor aprenda mediante el trabajo en subcomisiones a administrar los diferentes servicios y se prepare como futuro dirigente.

⇨ Obtener mejoras en las prácticas de producción, aumentar las productividad de los recursos, mejorar el sistema de comercialización y gestión del predio, a través de un uso más eficiente y eficaz de la asistencia técnica, atendiendo un mayor número de productores y logrando un mayor acercamiento a la situación particular de cada uno.

⇨ Lograr la capacitación del socio y de los funcionarios y dirigentes para que comprendan cuáles son los objetivos institucionales y puedan obrar con la finalidad de cumplirlos.

7.4.4- **Actividades a desarrollar.**

7.4.4.1- TRABAJO EN GRUPOS.

A continuación se sugieren los pasos a seguir para la formación de los grupos y el funcionamiento de los mismos.

Como primer paso se invitará personalmente a los productores socios activos que usualmente acuden a las charlas y reuniones técnicas que son los que tienen mayores inquietudes, y principalmente a aquellos productores que no utilizan la asistencia técnica. Los Ingenieros Agrónomos de la cooperativa serán los encargados de identificar a estos socios, ya que son los que conocen mejor sus actividades, y comunicarles la noticia, dejando planteada la inquietud.

Luego se hará una difusión masal, por medio radial, utilizando los espacios que ya posee la institución, y por la prensa escrita publicando avisos sucesivos en el periódico local, donde se invitará a los productores socios de C.A.L.C.E a una charla informativa explicando el motivo del llamado: el nuevo servicio de asesoramiento técnico en forma grupal.

En la charla informativa, se explicará en qué consiste el nuevo servicio, cómo funcionan los grupos, cuáles son las ventajas del asesoramiento técnico grupal y se contestarán todas las preguntas con el objeto de aclarar y eliminar dudas.

Después de identificar a las personas interesadas se formarán grupos por rubro de producción de 5 a 7 integrantes, no más ya que sería difícil discutir los temas como es debido. Los rubros y el número de grupos formados va a depender de los socios que se presenten.

Los grupos estarán dirigidos por un Ingeniero Agrónomo contratado por la cooperativa con este fin, que será el encargado de realizar el asesoramiento técnico en los problemas puntuales y globales que planteen los integrantes, ayudándolos a tomar decisiones y a ponerlas en práctica, participando en la marcha de cada establecimiento y coordinando las actividades. Por este nuevo servicio, será cobrada una cuota a los productores que será abonada de la manera en que el área política y los asociados lo crean más conveniente. La especialización de el o los técnicos contratados va a depender de los rubros de los grupos formados.

Se determinará un lugar de reunión, puede ser en forma rotativa en la casa de cada uno de los integrantes con el objeto de disminuir costos, o en algún otro sitios como pueden ser aquellos lugares donde usualmente se realizan las charlas técnicas.

El grupo se reunirá cada 15 días y su forma de trabajo se sugiere a continuación. Los integrantes irán planteando en las reuniones los temas que deseen tratar según sus intereses e inquietudes, de los temas planteados los miembros eligirán uno para debatir en la próxima reunión, así el técnico y todos los integrantes tienen tiempo de interiorizarce y recabar información sobre la materia en estudio. El técnico visitará en la semana previa al debate el predio del productor que planteó la inquietud.

Al inicio de la reunión, el productor ayudado por el técnico, hará una presentación de su predio y de los problemas que desee solucionar. Luego de planteado el tema, los productores plantean sus experiencias, se comunican sus ideas, consultan al técnico y mediante la discusión grupal deciden la manera de actuar juntos para resolver cada problema.

Al final de las primeras reuniones sería aconsejable hacer una evaluación con el objetivo de averiguar si se cumplieron las expectativas de los productores, hecho esencial para que siga funcionando el grupo. La evaluación puede ser escrita (formulario elaborado por el técnico), u oral. Se recomienda ésta última ya que se tiene la posibilidad de poder llegar a comprender mejor qué es lo que esperan los productores del trabajo en grupos.

7.4.4.2- TRABAJO EN SUBCOMISIONES.

Se invitará a formar parte de las subcomisiones a los socios activos que usen un determinado servicio, ya que son ellos los que están más interesados de que ese servicio funcione correctamente, y por lo tanto van a hacer lo posible por lograrlo.

Se formarán grupos de no más de 5 integrantes, y cada grupo se reunirá una vez por semana preferentemente en la sede de la cooperativa.

La función de las subcomisiones será analizar las necesidades de los socios en relación a los diferentes servicios, y buscar posibles soluciones que serán transmitidas al Consejo Directivo. Inicialmente los miembros del Consejo Directivo serán los encargados de guiar a los productores en la actividad que llevarán a cabo.

A continuación se sugieren algunos de los posibles temas a tratar en las subcomisiones, que se derivan de las respuestas obtenidas de la encuesta realizada a socios y técnicos (Capítulo sexto) en relación a las necesidades y opiniones del funcionamiento de los diferentes servicios.

Comisión hortifrutícola: que tratará temas como organización de productores, sistemas de producción para comercializar en conjunto y búsqueda de nuevos canales de comercialización.

Comisión planta de silos, que puede considerar costos de la planta y la posibilidad de reducirlos, de favorecer a los socios consecuentes y la mejora de la eficiencia del resto de los servicios como por ejemplo la maquinación de semillas.

Comisión agrícola, que trabajará con el fin de incrementar el número de planes de producción, que es una forma de mantener el compromiso con el socio, como pueden ser los nuevos planes de semilla fina. También se pueden estudiar la idea de brindar un servicio de arrendamiento de maquinaria.

Comisión ganadera, que se encargue del estudio de la posibilidad de realizar negocios ganaderos.

7.4.4.3- CAPACITACIÓN

Se propone la capacitación de funcionarios y directivos con el fin de transformarlos en personas capaces de divulgar los conocimientos adquiridos al resto de la base social.

La capacitación de estos individuos debe orientarse a la enseñanza de los objetivos institucionales, las ideas y ventajas de la cooperación, instruirlos acerca de los principios y métodos cooperativos, técnicas de gestión y organización, para que logren divulgar conocimientos y orientar a los socios en los problemas y dificultades que se presentan en las distintas etapas de la marcha de la cooperativa.

Estas personas para convertirse en divulgadores han de estar convencidos de la cooperación como sistema, han de estar aptos para transmitir su entusiasmo a los demás y para convencerles. Los dirigentes y funcionarios son los mejores divulgadores cooperativistas ya que conocen a fondo el medio en que trabajan, están enterados de sus problemas y saben por experiencia propia la importancia que tiene una cooperativa como medio para mejorar la calidad de vida.

Se sugieren los posibles temas a tratar en la capacitación de funcionarios y directivos:

⇒ Objetivos institucionales.

⇒ Las razones de la cooperación, es decir, doctrina del movimiento cooperativo, utilidad y ventajas de las cooperativas en general.

⇒ El funcionamiento de las cooperativas, esto es, la manera de aplicar la doctrina cooperativa, la observancia de los principios cooperativos en la práctica y la gestión efectiva de las cooperativas.

⇒ Funciones de los diferentes integrantes.

⇒ Progresos y objetivos del movimiento cooperativo.

El trabajo sobre los objetivos institucionales permite clarificar para qué existe la cooperativa, cual es la función de ésta en la zona, y apuntar las actividades diarias hacia su cumplimiento. A grandes rasgos los objetivos de la masa social deben coincidir con los objetivos de la cooperativa, sólo si estos sucede, los socios se van a ver identificados con su cooperativa y la adhesión va a ser mayor.

La FAO (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación) define los objetivos generales de las cooperativas como siguen:

* Elevación del nivel de vida:

1- La cooperativa es un sistema económico cuya base es la justicia en las transacciones comerciales.

2- Las cooperativas evitan la explotación de los miembros más débiles de la sociedad.

* Instrumento de educación:

Una buena cooperativa realiza una labor de educación entre sus socios, por ejemplo una de comercialización enseña a los productores los mejores métodos de producción.

Luego de que el total de funcionarios y directivos entiendan el porqué y para qué de la existencia de la cooperativa, se deberá rever las actividades planificadas y orientarlas hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Como segunda etapa se aspira que los funcionarios y directivos divulguen los conceptos adquiridos hacia la base social, capacitando a los socios, enseñándoles gradualmente para que éstos también comprendan cuáles son los objetivos de la institución, su doctrina y funcionamiento. La obra de divulgación, aplicada al movimiento cooperativo, significa simplemente difundir o propagar los conceptos cooperativistas con el fin de fomentar una participación más eficaz de los socios en la solución de los problemas y en la gestión de la misma.

Otros temas a tratar podrían ser aquellos designados por el técnico en relación a las carencias detectadas en los productores, ya sea en los integrantes de los grupos o en el total de los socios, y dirigidos a toda la masa social.

Esta capacitación puede hacerse realizando reuniones especialmente preparadas para tratar estos temas, u ocupando un pequeño espacio en los grupos de asesoramiento técnico, en el espacio radial, en charlas a toda la masa social, durante la reunión de las subcomisiones de trabajo, en la reunión de los grupos de jóvenes y mujeres, o sea en cualquier momento en que los funcionarios o directivos estén en contacto con los socios.

Una forma de ir incorporando los conceptos cooperativistas a la base social es durante las actividades diarias, por ejemplo, al organizar charlas sobre temas técnicos se puede utilizar un espacio al final de la reunión para tratar temas relativos al cooperativismo donde el socio pueda ir percibiendo gradualmente la importancia que tiene la cooperación. El público suele interesarse inmediatamente por todo lo que se le presente con ilustraciones, así que se pueden utilizar carteles ilustrativos de los principios del cooperativismo y gráficos que indiquen por ejemplo los logros del movimiento.

Las reuniones sobre cooperativismo especialmente preparadas, deben ser cuidadosamente diseñadas para no aburrir al socio, para tocar temas que le puedan llegar a interesar y que el socio le encuentre una aplicación en las actividades diarias de la cooperativa, o sea, aparte de las reuniones hay que darle un espacio dentro de la cooperativa para que pueda aplicar sus conocimientos y para que vaya incorporando la idea de la cooperativa como propia. Estos espacios pueden ser el trabajo en subcomisiones, la participación en las asambleas incentivando al socio a intervenir, en grupos de trabajo, en las reuniones de la comisión directiva, que pueden ser abiertas de tal modo que el socio pueda participar en ellas presenciándolas pero no interviniendo.

Se propone especialmente la capacitación de los jóvenes, principalmente aquellos integrados en grupos, que son los futuros dirigentes de la cooperativa, y por lo tanto los futuros encargados de la capacitación del resto de los socios. Asimismo, los jóvenes son más abiertos al cambio, por lo que son capaces de incorporar y aplicar más fácilmente los conocimientos adquiridos. El grupo de jóvenes puede participar de la preparación de charlas sobre cooperativismo dirigidas a la base social, investigando sobre el tema y seleccionando el material a divulgar.

También el grupo de mujeres rurales debe ser integrado a la cooperativa, invitándolas a participar de las charlas o a formar parte de las subcomisiones de trabajo por servicio según el interés de cada una de ellas.

Como forma de difundir información hacia los socios se propone la elaboración de un boletín mensual que llegue sin cargo a las manos de los productores. El objeto de este material es brindar información de buen nivel, que le sirva al productor de apoyo para tomar decisiones.

En este boletín se puede hacer propaganda de los productos y servicios de la cooperativa, para lograr mayor adhesión de los socios, y se hará especialmente propaganda al almacén y bazar de la cooperativa, que puede ser uno de los futuros ingresos adicionales para financiar las nuevas actividades.

Las charlas y el boletín de la cooperativa deben ser de fácil entendimiento, de rápida lectura en el segundo caso, respetando los tiempos del productor y lo más importante, deben ser más o menos constantes en el tiempo.

7.4.5- Supuestos.

Para que se pueda alcanzar el objetivo final es importante que tanto las subcomisiones como los grupos por rubro se integren y funcionen armoniosamente con el resto de las áreas que componen la cooperativa, cumpliendo cada uno su tarea y evitando invadirse mutuamente. El funcionamiento que se pretende alcanzar se describe a continuación.

Los grupos de productores participan en las asambleas de socios informando las actividades que realizaron e invitando al resto de los asociados a formar nuevos grupos. El total de socios plantea en las asambleas las necesidades, problemas y expectativas que podrían ser solucionados a través de la cooperativa.

Estos planteos son recabados por los directivos y por los integrantes de las subcomisiones de diferentes servicios. Estas últimas interpretan las expectativas y necesidades de los asociados, analizan la situación y elaboran posibles soluciones, que son transmitidas al Consejo Directivo, que será el encargado de planificar todas aquellas actividades que hagan posible obtener los objetivos de los socios.

Entonces, la función del socio directivo es planificar en base a las expectativas e intereses de la masa social y controlar la gestión.

Los encargados de asumir la gestión son la Gerencia General, y el resto de los funcionarios, que deben llevan a cabo las acciones definidas por el Consejo Directivo, apoyando sus decisiones.

También es importante que la información que le llegue al socio sea clara y precisa, que permita entender el porqué de las diferentes acciones desarrolladas y que le sirva de apoyo para poder opinar y tomar decisiones. Además es fundamental que exista una buena y ágil comunicación entre las diferentes áreas de la cooperativa, de forma de poder tomar decisiones correctas.

7.4.6- Otras actividades

Con el objeto de aumentar las ventas para disponer de mayores ingresos y así poder financiar las nuevas actividades que fomenten la participación de los socios en la cooperativa, se propone promocionar vía radio y periódico local el almacén y bazar para toda la ciudad de Carmelo, que puede ser remodelado como autoservicio para agilizar las ventas. Se puede implementar el reparto a domicilio, difundir ofertas y realizar sorteos para atraer clientes. Se informará que el sector comercial de la cooperativa está abierto al público en general, así como los repartos que serán sin cargo adicional.

Se recomienda hacer depuración de socios y actualizar los padrones para tener claro la actividad de cada productor, para poder invitarlo a participar en las diferentes reuniones y comisiones, para conocer su situación patrimonial y no tener dificultades a la hora de financiarles los insumos o brindarle un crédito.

Se estudiará la conveniencia de incluir otros rubros de producción como ser fabricación de raciones, servicio ganadero y se mejorará la eficiencia de los ya existentes mediante el accionar de las diferentes subcomisiones de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

A.L.C.E.COOP. (1987). Conclusiones del VIII Seminario Iberoamericano de Educación Cooperativa. Comisión de educación de la mesa nacional intercooperativa. Montevideo, Uruguay. 21 - 23 de abril de 1987. 32 pág.

BURR P., C. (1961). Las cooperativas: una economía para la libertad. Santiago de Chile, Chile. 261 pág.

C.A.F. (1997). Conclusiones de los grupos de trabajo del 12° Encuentro Nacional de C.A.F. Salto, Uruguay. Octubre de 1997. 24 pág.

C.A.L.C.E. (1987). Estatutos. Carmelo, Uruguay. 12 pág.

C.A.L.C.E. (1988). Cuadragésimo aniversario, 1948 - 16 de octubre - 1988. Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada "Colonia Estrella". Carmelo, Uruguay. 31 pág.

CÁZERES, J.L. (1993). Cooperativas agrarias y acto cooperativo. Decreto 15.645. Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo, Uruguay. 126 pág.

CISA (1968). Seminario sobre problemas del cooperativismo en el Uruguay. Montevideo, Uruguay. 9 al 21 de diciembre de 1968. 12 pág.

COOPERATIVA BANCARIA. (1964). Cooperativismo en el mundo y en el Uruguay. Montevideo, Uruguay. 260 pág.

DE HEGEDÜS, P. (1996). El sistema cooperativo agrario en Uruguay. Montevideo, Facultad de Agronomía. Departamento de apoyo pedagógico. 32 pág.

DE HEGEDÜS, P. y QUINTANS, D.(1995). Lecturas de Extensión Rural: La formulación de proyectos de extensión. Montevideo, Facultad de Agronomía. Departamento de apoyo pedagógico. pág 63-77.

DURAN, A. (1991). Los suelos del Uruguay. Montevideo, Uruguay. Editorial Hemisferio Sur.398 pág.

GIRIBONE, S. (1986). Historia y Cooperación. Carmelo. Editorial El Ideal. 141 pag.

GIRIBONE, S. (1975). Reseña de Colonia Estrella, 1875-18 de octubre-1975. Carmelo. Talleres del Periódico Litoral. 20 pág.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. INE. (1996). VII Censo general de población. III de hogares y V de viviendas. Colonia. Uruguay. 93 pág.

LAIDLAW, A. (1962). La capacitación y la divulgación en el movimiento cooperativo. F.A.O. Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación. 83 pág.

----------. (1997 y 1998). Revista El País Agropecuario. Diario El País. Montevideo, Uruguay. Números.34, 35, 37, 39 y 42.

MALDINI, E., RAMOS, A. y VASALLO, C. (1987). Contribución del sistema de cooperativas agrarias al desarrollo rural. MTSS. Dirección Nacional de Fomento cooperativo. Mesa Nacional Intercooperativa. Fundación de cultura universitaria. Universidad de la República. Montevideo, Uruguay. (Cooperativismo y sociedad - 3). 84 pág.

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA. (1994). Servicio central de extensión y actividades en el medio. Unidad de Estudios Cooperativos. Departamento de Publicaciones de la Universidad de la República. Montevideo. 30 pág. (Boletín Año 4 N$^{ro.}$ 1).

URUGUAY. MGAP. DIRECCION DE CENSOS Y ENCUESTAS. (1994). Censo General Agropecuario 1990. Montevideo,Uruguay.Departamento de publicaciones del Instituto Nacional de Estadísticas. 238 pág.

URUGUAY. MGAP. Dirección de suelos y fertilizantes. (1975). Carta geológica del Ururguay. Escala 1:1.000.000. 32 pág.

ANEXO

ANEXO 1

FORMULARIO DE LA ENCUESTA

ENCUESTA N$^{ro.}$.....

1) Datos del productor:

Edad.....

Género.....

Origen.....

Escolaridad.....

2) Datos de la empresa:

Tamaño..... Tenencia.....

Rubros (c/ énfasis).....

Ubicación: Paraje.....

Seccional Policial.....

Distancia a CALCE.....

3) ¿Es socio de algún tipo de organización cooperativa?

de C.A.L.C.E. y de otras cooperativas o agremiaciones.....

.....

de C.A.L.C.E.....

de otras cooperativas o agremiaciones.....

de ninguna.....

4) Antigüedad

¿Cuántos años hace que es socio?.....

¿Cuál fue el motivo que lo llevó a asociarse?.....

.....

¿Porqué sigue?.....

.....

5) Participación

¿Es o fue directivo?.....

¿Asiste a asambleas?.....

¿Participa en actividades de C.A.L.C.E.?.....

.....

¿Integra o integró algún grupo?.....

6) Acceso a la información de las actividades de la cooperativa

Contacto individual con funcionarios.....

Por vecinos u otros canales de información.....

No se entera.....

7) ¿Qué servicios usa de la cooperativa?

.....

.....

8) ¿Dónde realiza?

Compras.....

Ventas.....

Asesoramiento.....

Secado.....

Almacenaje.....

9) ¿Qué opina de los servicios que brinda la cooperativa?

.....

¿Se podrían mejorar?.....

¿Cómo?.....

.....

10) ¿Qué juicio le merece el trabajo de los extensionistas?

.....

.....

11) Cómo productor, ¿cuáles son sus principales problemas?

.....

.....

12) ¿En qué medida la cooperativa los resuelve?

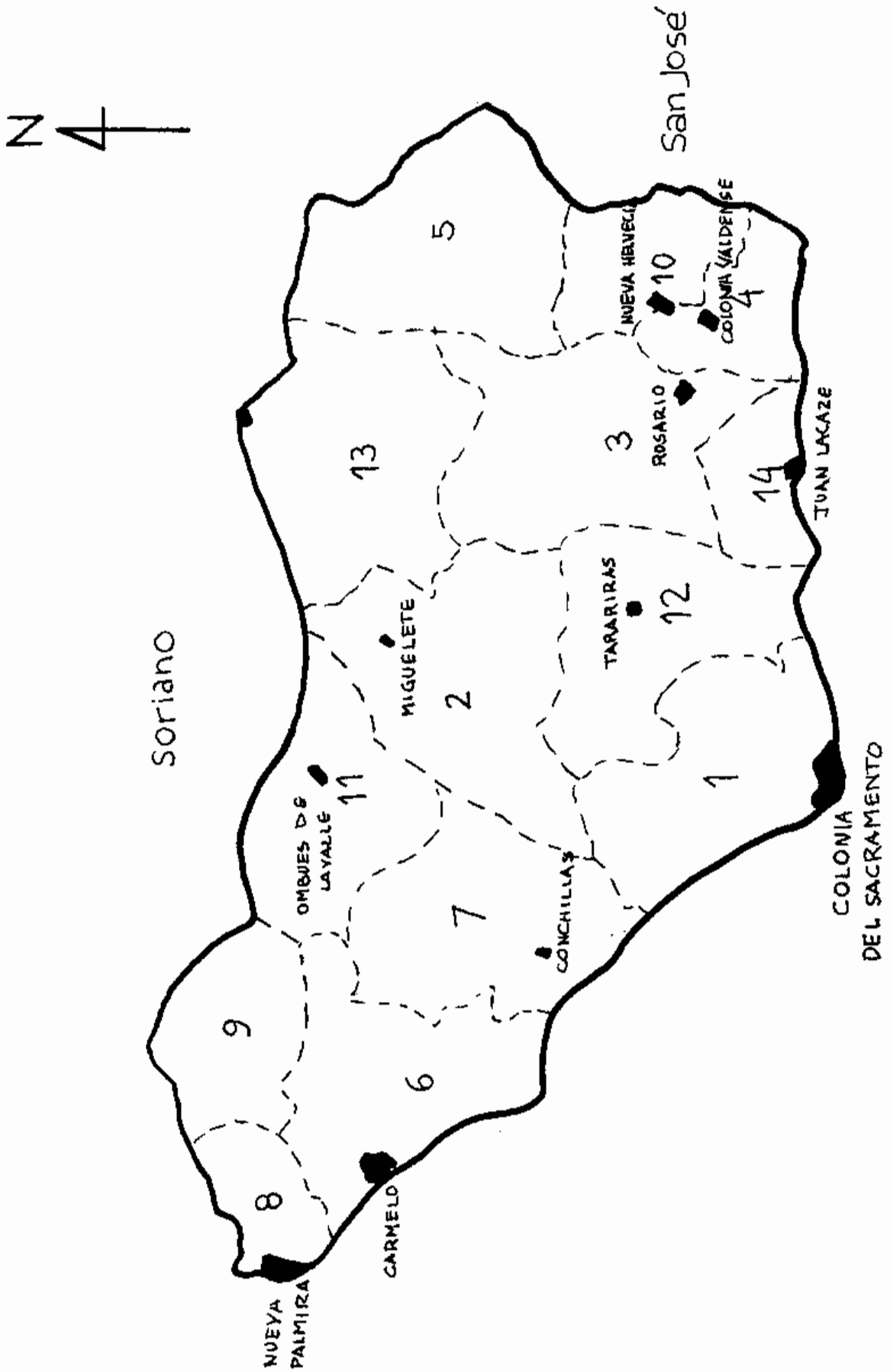
.....

.....

13) ¿La cooperativa debería dar algún otro servicio?

.....

.....

ANEXO 2

Secciones censales del Departamento de Colonia determinadas por el Instituto Nacional de Estadística.