

**PROGRAMA CAMBIO RURAL**  
**AREA DE TRABAJO**  
**EN FORMAS ASOCIATIVAS**

**LAS FORMAS ASOCIATIVAS**  
**PARA EL USO COMPARTIDO**  
**DE LA MAQUINARIA AGRICOLA**

Este documento ha sido elaborado por la Lic. María Isabel Tort y la Ing. Agr. Patricia Lombardo, integrantes del Área de Trabajo en Formas Asociativas del Programa Cambio Rural y técnicas del Instituto de Economía y Sociología Rural del INTA. Han sido incorporados al documento los comentarios de los referentes regionales que integran el Área de Trabajo en Formas Asociativas.

## 1. INTRODUCCION.

Con éste trabajo se busca aportar a una mejor comprensión de las posibles formas asociativas como alternativas de tecnología organizativa para emprender una agricultura empresaria por parte de los pequeños y medianos productores. Se busca que estos conozcan y analicen distintas experiencias en las que otros han desarrollado acciones que les han permitido acceder a niveles adecuados de rentabilidad y capitalización a través de la superación de sus déficits en cuanto a dotación de factores y/o capacitación.

Se parte del convencimiento de que las limitaciones estructurales a la incorporación de ciertas tecnologías que permitirán incrementar producción e ingresos, así como mejorar las condiciones de la comercialización, pueden ser superadas a partir de la asociación voluntaria de los productores pequeños y medianos. Estas formas asociativas para el uso de determinados factores productivos permiten, en algunos casos, dispersar el riesgo del capital fijo invertido, disminuir la incidencia de este capital y también el peso de las cargas impositivas (Impuesto a los Capitales). Por esta vía se accede a la posibilidad de desarrollar un mejor manejo de la empresa. En otros casos permite superar las limitaciones de superficie, fuerza de trabajo, capital y tecnología.

Con este propósito se procede a identificar experiencias reales de uso asociativo de maquinaria agrícola para así poder realizar una descripción de sus principales características, avanzar en su clasificación y seleccionar, por último, casos de interés para realizar estudios en profundidad.

## 2. ASOCIACIONES PARA LA PRODUCCION: EL CASO DE LA MAQUINARIA AGRICOLA.

La mayor parte de las asociaciones para el uso de maquinaria agrícola que se han podido identificar (55 casos en 1990)<sup>1</sup> son relativamente pequeñas, tanto por el número de socios (36% tiene menos de 5 socios) como por el de maquinaria (el 38% está asociado para compartir sólo una máquina), pero en una gran proporción la maquinaria

---

<sup>1</sup> Se toma como referencia el siguiente trabajo: "Formas asociativas para el uso de maquinaria en el agro" M. I. Tort - Patricia Lombardo, Documento de Investigación n° 10, tomo I Y 2, del IESR - INTA, Buenos Aires 1992.

ha sido adquirida nueva para ser trabajada en común. Entre los grupos más pequeños hay mayor proporción de casos que se dedican también al trabajo para los no socios, si bien la mayoría excluye esta posibilidad, alejando así esta figura de la de los contratistas de servicios. La organización laboral está basada principalmente en el aporte de fuerza de trabajo de los mismos socios.

A partir de los 55 casos identificados se ha confeccionado un listado de 186 maquinarias agrícolas utilizadas en forma asociativa por los 742 productores involucrados:

- 28 rotoenfardadoras - 4 rastras
- 26 tractores - 4 carros transportadores de rollo
- 22 rastrillos
- 16 desmalezadoras - 3 hileradoras
- 14 pulverizadoras - 3 tolvas sinfin
- 10 arados - 3 bombas
- 10 fertilizadoras - 2 básculas
  
- 10 enfardadoras - 1 casilla
  
- 8 palas - 1 crique hidráulico
- 7 sembradoras - 1 hoyadora
- 7 cosechadoras - 1 ensiladora
- 4 molidoras - 1 segadora

Al realizar el análisis comparativo de un conjunto de 20 experiencias sistematizadas se pueden extraer algunas conclusiones de interés. Si bien cada caso ha logrado articular estrategias concretas más o menos exitosas respecto a su problemática específica, los puntos que sus integrantes destacan como problemáticos, ya sean potenciales o reales, reflejan aspectos que cualquier experiencia inicial de este tipo debería tener en cuenta. La especificidad de cada situación, originada en las características productivas y culturales de cada zona así como en la historia concreta de

la evolución de cada experiencia, marca la imposibilidad de proponer modelos rígidos preestablecidos. Pero esto no debe ocultar la posibilidad de extraer pautas comunes que permitan sortear o prever conflictos ya transitados con anterioridad.

En los casos analizados se ha observado que, en general el surgimiento de la idea de asociarse para el uso de maquinaria agrícola ha resultado de la confluencia de algunos factores, entre los que se destacan: a) la existencia previa de reuniones de discusión técnica con alta participación y conocimiento personal de los asistentes; b) la importancia de una problemática económico-técnica compartida; c) la existencia de un técnico promotor constituido, a lo largo de su trabajo continuado, en un referente de peso en cuanto a las decisiones técnico-económicas de los productores; d) uno o dos productores líderes muy consustanciados con la idea, dispuestos a brindar su aporte en tiempo y prestigio para apoyarla.

Conforme se ha afianzado la idea, al momento de constituir la asociación cabe definir tres temas claves: a) qué maquinaria va a ser compartida; b) qué productores van a integrar la asociación; c) cómo se van a organizar para operar en común ésa o esas maquinarias.

En las experiencias analizadas se observó que la mayor parte de los integrantes enfatizaba el hecho de que todas esas decisiones fundamentales habían sido consensuadas a lo largo de exhaustivas reuniones de discusión, en las que se volcaron las opiniones, temores y experiencias de los interesados.

Este recurso o herramienta para el acuerdo es tan valorado, que ha sido marcado como una de las condiciones principales para la consolidación de las distintas agrupaciones.

Respecto al tema de la compra de la maquinaria es necesario diferenciar varios aspectos. Si bien la actividad productiva marca en gran parte la elección del tipo de maquinaria, cabe aún llegar a un acuerdo respecto a qué máquinas se priorizan, de qué marca, dónde se las adquiere y bajo que condiciones se estipula el pago y la propiedad del bien adquirido.

Con respecto a la priorización del tipo de maquinaria, en las experiencias estudiadas

se tuvo en cuenta: a) el nivel tecnológico al que se deseaba acceder; b) las facilidades/dificultades que presentaba para ser operada bajo este tipo de formas asociativas; c) el costo. Así fue que, en general, se priorizaron máquinas de alto costo, asociadas a una mejora tecnológica para el manejo de la explotación, y de uso no continuo ni fundamental para el desarrollo de la producción (por lo menos en la etapa inicial de los grupos).

En las decisiones relacionadas con los restantes aspectos mencionados intervienen con fuerza factores externos al grupo: existencia y accesibilidad al crédito oficial o privado - especialmente de las casas concesionarias -, asesoramiento técnico adecuado. La ausencia de una figura legal en la mayoría de los casos analizados, hizo imposible el acceso al crédito bancario para los grupos en cuanto tales, de forma que en los casos en que esto fue posible, el crédito se solicitó a título personal por parte de aquellos miembros que reunían las condiciones financieras requeridas y, al mismo tiempo, aceptaban asumir el riesgo. La figura del técnico fue especialmente relevante en los casos que con la maquinaria se introducía una tecnología poco conocida en el área, y la confianza en el mismo resultó un reaseguro importante en el momento de la toma de decisiones, tanto respecto a qué tipo y modelo de máquina comprar como sobre la mejor forma de organizar su empleo eficiente.

En cuanto a la propiedad de la maquinaria, en la mayoría de los casos figura como perteneciendo en partes iguales a todos los asociados, aunque en oportunidades algunos pusieron una parte mayor en el inicio. Existen de todos modos algunos casos en que se la incorporó con proporciones diferentes, en general 1,5 o 2 partes para los productores más grandes - o que esperaban utilizarla más - y 0,5 para los más pequeños. Es común que parte de los asociados constituyan a su vez sociedades de hecho o formales, que son consideradas como un solo miembro a los efectos organizativos.

En tiempos casi simultáneos se debe resolver que productores van a integrar la asociación. En este sentido se debe resaltar una vez más, dada la importancia que le fue asignada en la mayoría de las entrevistas realizadas, la necesidad de un alto grado de conocimiento y confianza entre los miembros. Pero además de esto, en varios casos

se han marcado también otros aspectos: a) homogeneidad en cuanto a producción, tamaño y forma de organización laboral, para minimizar las diferencias de criterios (de hecho la mayor parte de los miembros de las agrupaciones son pequeños y medianos propietarios con fuerte peso de la fuerza de trabajo familiar en su organización laboral); b) cercanía, para no ampliar en exceso el radio de acción de la maquinaria (que en general no pasa de los 30 km.); e) cantidad adecuada, para asegurar la eficiencia y eficacia en el uso de la misma (ni muy pocos miembros como para que resulte oneroso, ni demasiados como para que se complique la organización del trabajo). Cuando estos aspectos no fueron considerados inicialmente han dado lugar a problemas, que solo en ciertos casos se pudieron solucionar a través de una especificación en el reglamento de uso.

Si bien la discusión acerca de cómo organizarse para operar la maquinaria en forma asociativa se instala en el centro del debate desde las primeras reuniones, suele solucionarse a lo largo de un período más largo que los anteriormente mencionados, muchas veces a través del costoso método de "ensayo - error". A fin de arribar al conjunto de acuerdos necesarios para ordenar una mecánica de funcionamiento adecuada, en los casos analizados se recurrió a distintos medios, ya sea en forma alternativa o complementaria. La herramienta principal fue, una vez más, la discusión grupal, pero a esto se le sumó en algunos casos la consulta a técnicos, y en otros la consulta - directa o no- a otras experiencias cercanas similares.

### 3. REGLAMENTOS DE FUNCIONAMIENTO

Sólo dos de los casos analizados no habían elaborado este instrumento que ha demostrado ser de gran utilidad por distintas razones. En varios casos su confección constituyó la primer actividad de la asociación en ciernes, contribuyendo a su consolidación a través del trabajo conjunto que implica la sucesiva solución de dudas, problemas y temores. En otros casos surgió como una necesidad para mejorar el funcionamiento, solucionando problemas originados en la organización o causados por la misma evolución de las familias integrantes, o de la actividad productiva, o por cambios en el contexto macroeconómico (como fue el caso de la hiperinflación que obligó a replantear temas como el fondo común y la manera de calcularlo).

En cuanto a la metodología seguida para elaborarlo, en los distintos niveles de complejidad alcanzados, se encontraron casos en que prácticamente se copió el reglamento confeccionado por otras asociaciones similares en cuanto a su actividad productiva, maquinaria utilizada y características de los integrantes.

Generalmente se trataba de casos cercanos y/o de los cuales participaba algún productor conocido o familiar de alguno de los integrantes del grupo en formación, que se encargaba de conseguir el texto y las aclaraciones necesarias. En otros, ya sea por desconocimiento o inexistencia de posibles modelos, los ítems considerados fueron surgiendo de la discusión inicial y/o de los sucesivos problemas que se tuvieron que ir resolviendo a medida que se presentaban. En general se observa que de la combinación de ambas situaciones han surgido los reglamentos más complejos y exhaustivos, pero también que la evaluación más positiva del accionar de este tipo de asociaciones está relacionada con la gran consolidación que da al grupo su elaboración, antes que con el mero hecho de poseerlo (en algunos casos se admite explícitamente que nunca se lo ha aplicado estrictamente, y que su elaboración tuvo por finalidad aclarar dudas antes que dejar sentada una normativa estricta).

Sistematizando los puntos considerados como más relevantes por los integrantes de las diferentes asociaciones para la elaboración de dichos reglamentos de funcionamiento, cabe destacar los siguientes:

Reglamento interno de uso de maquinaria en forma asociativa.

Principales aspectos a considerar en un reglamento interno de uso de maquinaria en forma asociativa.

#### I. Identificación de la sociedad

- Forma jurídica elegida
- Sede legal de la asociación
- Administrador o representante

#### II. Identificación de los socios

- Nombre y direcciones
- Forma de nuevas incorporaciones

- Forma de retiro
- Porcentaje de participación de cada socio en el capital de la sociedad
- Número máximo/mínimo de miembros
- Superficie máxima
- Características/requisitos: homogeneidad productiva, distancia entre los predios

### III. Identificación de la maquinaria

- Número de máquinas por tipo
- Fecha y forma de adquisición (nueva/usada)
- Costo y forma de pago
- Forma de amortización
- Forma de venta o cambio
- Forma de adquisición de otras maquinarias
- Elaboración de ficha técnica para mantenimiento, reparaciones y control de eficiencia (número de maquinaria por tipo, fecha y forma de adquisición, costo y forma de pago).

### IV. Identificación de los operarios

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

### v. Uso de la maquinaria

- Establecimiento de los turnos y formas de aviso, formas de reordenar los turnos
- Establecimiento de prioridades
- Definición de limitaciones (por actividad, superficie, radio de acción, relación contractual)
- Forma de traslado y de entrega de la maquinaria
- Determinación de trabajos para terceros



- Cálculo de la tarifa para socios y para terceros
- Forma de pago y unidad de medida de los mismos
- Forma de castigo al incumplimiento de alguno de estos aspectos

#### VI. Mantenimiento

- Fijación de un lugar para guardar la maquinaria
- Fijación de un lugar para reparar la maquinaria
- Forma de pago de las reparaciones
- Formación de un fondo común para reparaciones/reposición, forma y monto
- Formas de castigo al mal uso

#### VII. Manejo y organización

- Periodicidad de reuniones
- Forma de dirimir conflictos
- Forma de compra de insumos
- Forma de contabilidad y rendición de cuentas
- Seguros para la maquinaria y personal
- Creación de un fondo común: unidad de medida y forma de pago
- Toma de decisiones

Sintetizando, cabe destacar que se ha podido observar un interesante grado de difusión de este tipo de experiencias, respondiendo cada una a las características productivas y culturales de sus respectivas zonas, pero coincidiendo en cuanto a la importancia de los aspectos organizativos para el éxito de las mismas. Dentro de estos últimos sobresale la importancia brindada a la generación de una dinámica de reuniones periódicas en las que se discute ampliamente los problemas que van surgiendo, se comparte la evolución de la sociedad, se supervisa la contabilidad y se planifican las actividades. De estas reuniones surge el afianzamiento de los grupos y la profundización de otro aspecto también muy valorado como es el conocimiento y confianza mutua. Por último, se ha observado que de esta dinámica surgen también nuevos proyectos e iniciativas que amplían las acciones y perspectivas de las asociaciones y sus miembros.

#### 4. EJEMPLO DE ASOCIACIONES DE MAQUINARIA

- **Centro regional:** Córdoba
  - **Nombre y dirección del grupo:** Horizonte. Freyre Córdoba.
  - **Nombre del representante:** Sr. Ferreyro
  - **Nombre del informante:** Coop. Agr. Gan. y Consumo Freyre Ltda.  
Ing. G. Fernández AER San Francisco
  - **Número y tipo de miembros:** 16 socios, pequeños y medianos productores agropecuarios.
  - **Año de iniciación:** 1990
  - **Actividad:** mixta
  - **Forma jurídica y reglamento:** Agrupación de Colaboración  
Reglamentación formalizada
  - **Número y tipo de asalariados:** 1 asalariado permanente
  - **Elemento y/o servicios compartidos:** esta agrupación comparte un equipo de labranza pesada compuesto por: un tractor, una rastra doble acción descencontrada de 48 discos y un cincel de 15 púas. Sólo prestan servicio a socios (en el reglamento se contempla servicios a terceros cuando el equipo esta "parado").
  - **Créditos/Financiación/Subsidios:** crédito bancario para la compra del tractor.
  - **Evaluación:** muy positiva
  - **Breve descripción del origen de la experiencia:** las agrupaciones surgieron a partir de charlas con los grupos ACER (Agrupación de Capacitación y Extensión Rural) del Servicio de Extensión de la Asociación de Cooperativas Argentinas. En estas reuniones por un lado se discutían cuestiones concernientes a la organización y por el otro se trataba de incorporar una tecnología (el rollo). El tema del asociacionismo parte también de una cuestión de tipo económico y de alguna manera "rompe esquemas preexistentes y con el individualismo"
  - **Breve descripción de los resultados obtenidos:**
- 
- **Centro Regional:** Santa Fe
  - **Nombre y dirección del grupo:** Cooperación para Implementos Agrícolas (COOP-IM-AG). Campo Riveri, El Trébol (Santa Fe)

- **Nombre del representante:** Sr. Félix Garnero
- **Nombre del informante:** Ing. Hugo Pescetti - AER C. Pellegrini
- **Número y tipo de miembros:** 23 socios. pequeños y medianos productores
- **Año de iniciación:** 1974
- **Actividad:** mixta
- **Forma jurídica y reglamento:** Sociedad de hecho - Reglamentación formalizada
- **Número y tipo de asalariados:** 3 asalariados permanentes
- **Elementos y/o servicios compartidos:** la sociedad comparte un total de 23 maquinarias entre las que se destacan: enfardadora, rotoenfardadora, sembradora para siembra directa, sembradora de grano fino, etc. También han instalado en forma conjunta la telefonía rural. Todas las maquinarias, a excepción de la rotoenfardadora (servicio a socios y terceros), sólo prestan servicios a los socios.
- **Créditos/financiación/subsidios:** créditos bancarios para la compra de las dos primeras maquinarias y para las sembradoras. Otras maquinarias se financiaron con la firma vendedora
- **Evaluación:** muy positiva
- **Breve descripción del origen de la experiencia:** a partir de las reuniones rotativas a campo, de las cuales participaban todos los productores, comenzaron a comprender la importancia de hacer silos, fardos, etc. (reservas forrajeras en general). Simultáneamente, uno de los socios recibe una revista italiana que comentaba una experiencia donde pequeños productores ponían en común sus campos para hacer tambos. A través de charlas informativas los productores empiezan a visualizar la posibilidad de comprar maquinarias en forma compartida. En ese tiempo existían muchos tambos y una de las practicas era hacer reservas de granos (silos) En una primera charla en el invierno de 1974 se reunieron tres o cuatro productores en la casa de uno de ellos. Desde esa primera reunión hasta la compra de la primera máquina transcurrieron, aproximadamente tres meses. En ese período recopilaron información, realizaron distintos borradores de reglamento y consultaron la opinión de distintas personas acerca de la idea.
- **Breve descripción de resultados obtenidos:**
- **Centro Regional:** Buenos Aires Sur

- **Nombre y dirección del grupo:** s/d Puán, Pcia. de Buenos Aires.
- **Nombre del informante:** Coop. Agr. Gan. Uda. Puán
- **Nombre del representante:**
- **Número y tipo de miembros:** 9 socios medianos productores
- **Año de iniciación:** 1985
- **Actividad:** mixta
- **Forma jurídica y reglamento:** Sociedad de hecho  
Reglamentación formalizada
- **Número y tipo de asalariados:** 1 asalariado permanente
- **Elementos y/o servicios compartidos:** 1 equipo para conservación de forraje compuesto por: un tractor, una rotoenfardadora, una cortadora y un rastrillo de entrega lateral. Solo prestan servicios a terceros cuando existe tiempo ocioso de la maquinaria.
- **Crédito/financiación/subsidios:** la compra de la rotoenfardadora fue financiada con la firma vendedora, la cortadora fue comprada con un crédito bancario.
- **Evaluación:** positiva.
- **Breve descripción del origen de la experiencia:** Los miembros de todas las agrupaciones entrevistadas participan en los grupos ACER y de alguna manera los profesionales que asesoran estos grupos han sido promotores de la idea de asociarse para compartir maquinaria, incluso uno de ellos es miembro de una de las formas asociativas estudiadas. En la mayoría de los casos los productores tenían la necesidad de incorporar tecnología, y surgió la idea de asociarse al no poder adquirir las maquinarias en forma individual.  
En uno de los grupos se expresó que la idea surgió en el momento de auge de la arrolladora y, "como había muy pocos equipos en la zona, surgió la curiosidad de cómo podíamos hacer para poder tener una arrolladora. Así se fue conversando con el ingeniero, se propuso la compra de la maquinaria y juntamos nueve personas. No había posibilidad de comprar individualmente, por eso lamentablemente tuvimos que hacer el grupo. Ojala pudiéramos tener una cada uno".
- **Breve descripción de resultados obtenidos:**

