

**EJEMPLO DE ORGANIZACION GRUPAL PARA LA PRODUCCION Y  
COMERCIALIZACION DE AJO POR PARTE DE PEQUEÑOS PRODUCTORES  
DE LA PROVINCIA DE MENDOZA (ARGENTINA)**

Autores:      Ing. Agr. Gerardo von Thülen  
                  Lic. Guillermo Ander-Egg  
                  Lic. Juan Carlos Aguiló

Institución:    PROGRAMA SOCIAL AGROPECUARIO (MENDOZA)

Responsable:  Ing. Agr. Gerardo von Thülen  
                  Av. San Martín 430 CP 5500 Mendoza – Argentina -  
                  Tel- Fax: 0261-4230585  
                  E-mail: psamza@arnet.com.ar

## **EJEMPLO DE ORGANIZACION GRUPAL PARA LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE AJO POR PARTE DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE LA PROVINCIA DE MENDOZA (ARGENTINA)**

### **RESUMEN:**

La experiencia de comercialización con pequeños productores que aquí se reseña es una de las más completas y abarcativas que se han realizado en el marco del Programa Social Agropecuario (P.S.A.) de Mendoza. El proyecto surge de la iniciativa de un grupo de pequeños agricultores de realizar una experiencia de empaque para agregar valor agregado a la producción. Los productores no tenían experiencia alguna en organización y nunca habían encarado en forma grupal una experiencia comercial. Con la ayuda que les brindó el PSA, en 3 años pasaron a hacerse cargo de un galpón de empaque y a instrumentar un esquema organizativo y jurídico que les permitió alcanzar exitosamente nuevas modalidades de comercialización .

La experiencia arroja valiosas lecciones para el futuro. Desde el punto de vista de la adquisición de nuevos conocimientos y técnicas, los participantes recibieron la capacitación en temas relacionados con las numerosas etapas del operativo. Por otro lado, el galpón sirvió como unidad didáctica para otros grupos pertenecientes al PSA Mendoza. Desde el punto de vista económico, la incorporación de valor agregado a la materia prima no solo incrementó el precio del producto, sino que también permitió venderlo en su totalidad.

A nivel organizativo demostró que – a pesar de las condiciones socioeconómicas adversas - es posible realizar emprendimientos sustentables y con capacidad de autogestión. El crecimiento está ejemplificado en la adopción definitiva por parte de los agricultores minifundistas de la forma cooperativa como método de trabajo

Finalmente, sirve como ejemplo de un trabajo interdisciplinario coordinado entre técnicos (ingenieros agrónomos, psicólogos sociales y abogados) que brindaron el marco para que un grupo de pequeños productores aislados logran una organización estable en el tiempo.

### **PALABRAS CLAVES:**

Grupos - Organización - Comercialización - Interdisciplina - Formas asociativas

## **EJEMPLO DE ORGANIZACION GRUPAL PARA LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE AJO POR PARTE DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE LA PROVINCIA DE MENDOZA (ARGENTINA)**

### INDICE

- 1) El marco institucional y el contexto socioeconómico.
- 2) Antecedentes del grupo y surgimiento de la iniciativa.
- 3) El primer año: aprendizaje y operatoria en nuevos canales de comercialización.
- 4) El segundo año: consolidación, autonomía y sustentabilidad.
- 5) El tercer año: del grupo informal a la forma asociativa.
- 6) Los resultados alcanzados.
- 7) Las lecciones de la experiencia

### **1) El marco institucional y el contexto socioeconómico.**

El Programa Social Agropecuario (PSA) implementado a partir de 1993 por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la República Argentina (SAGPyA), basa sus acciones en el desarrollo de emprendimientos productivos asociativos (EPA's) por parte de pequeños productores minifundistas (PPM). Para ello, se brinda asistencia financiera, técnica y capacitación y apoyo al mercadeo a más de 35.000 familias de pequeños productores de todo el país. El objetivo básico del programa es el de mejorar las condiciones de vida de los PPM y sus familias.

La experiencia de comercialización con pequeños productores que aquí se reseña es, sin duda, una de las más completas y abarcativas que se han realizado en el marco de las actividades de Apoyo al Mercadeo de dicho Programa. Este componente tiene como objetivos: llevar a cabo iniciativas que fortalezcan la vinculación de los pequeños productores con el mercado; propender al desarrollo de acciones que permitan la incorporación de valor agregado a las producciones de los mismos; mejorar la gestión de los grupos de pequeños productores en materia comercial y apoyar la formulación de proyectos provinciales y regionales de comercialización para pequeños productores.

El sector hortícola representa en la provincia de Mendoza la principal fuente de ingresos para cerca de 8.000 productores y sus familias. La actividad se concentra principalmente en cinco productos: tomate, ajo, cebolla, pimiento y papa, todos ellos –a excepción de la papa–, cultivados preferentemente por pequeños productores–, siendo Mendoza líder en Argentina en producción y comercialización de ajo tanto en el mercado interno como en el de exportación.

Como resultado de la actividad que sintéticamente describiremos, un grupo de 15 productores minifundistas del departamento de San Carlos ha logrado producir, envasar y vender, tercer año consecutivo, un promedio de 11.000 cajas de ajo, tanto en el mercado interno como al mercado brasileño, habiéndose alcanzado un promedio de ingresos brutos

de alrededor de U\$\$ 100.000 en cada campaña.

Los elementos positivos de la experiencia no se limitan a una producción vendida a buen precio por un canal diferente al habitual. Hay que tener en cuenta que se partió de un grupo de productores que no tenían experiencia alguna de producción y comercialización conjunta y que nunca habían encarado por su cuenta el acondicionamiento, clasificado y envasado de la producción. Con la ayuda que les brindó el PSA, en 3 años pasaron a hacerse cargo de un galpón de empaque y a instrumentar un esquema organizativo que les permitió alcanzar exitosamente nuevas modalidades de comercialización en forma conjunta, además de lograr conformarse jurídicamente en una cooperativa de productores que le permite consolidarse como una organización formal y potenciar los alcances de la actividad de comercialización que desarrollan.

La experiencia posibilitó también brindar trabajo no sólo a los productores integrantes del grupo y sus familias, sino también a otros habitantes de la zona. Durante la campaña del primer año, se contrató a un ACE (Agente de comercialización de EPAs) que coordinó y llevó a cabo de manera eficaz las diversas acciones que implicaba la operatoria, desde la elección de los lotes a cosechar hasta el cobro de los envíos. En las campañas siguientes se repitió la experiencia, pero no se contrató al ACE, teniendo en cuenta el aprendizaje experimentado por el grupo y el adecuado nivel de organización alcanzado que permitió encarar la experiencia de esta manera. El PSA promovió la plena participación de los productores en todas las instancias de la experiencia, habiéndose confeccionado para ello normas claras de manejo y funcionamiento, cuyo cumplimiento ha allanado el camino para alcanzar los mejores logros.

Los resultados confirman la importancia de una serie de elementos sobre los cuales están orientadas las actividades de Apoyo al Mercadeo en el PSA: la necesidad de contar con una adecuada organización como base de toda acción exitosa en la materia, el logro de economías de escala en la comercialización, la incorporación de valor agregado a la producción, la utilización adecuada de información sobre los canales de comercialización y la utilización de formas de intervención sustentables, en la medida que favorecen experiencias que generan ingresos tales que permiten, en un mediano plazo, pensar en la posibilidad que puedan ser sustentadas, parcial o totalmente, por los propios beneficiarios.

## **2) Antecedentes del grupo y surgimiento de la iniciativa.**

A fines de 1994, se conformaron en la zona de Chilecito, 3 EPA's, nucleando a 35 productores hortícolas dedicados especialmente al cultivo del orégano y, en menor medida, al ajo. Los créditos otorgados en aquel momento fueron utilizados para capital de trabajo y para la adquisición de maquinarias para el tratamiento postcosecha del orégano. Uno de estos grupos, "Producción Chilecito", luego de cancelar el crédito anterior, renovó el mismo en 1995, utilizándolo esta vez para la adquisición de maquinarias para el tratamiento postcosecha del orégano y de una tamañadora de dientes de ajo. El grupo comenzaba a consolidarse internamente: redujo su tamaño de 16 a 12 miembros y decidió adquirir maquinaria en forma grupal y solidaria. Comenzaba también otro proceso: la paulatina pero sostenida reconversión productiva. Se comenzaba a dejar el orégano, cultivo

con un mercado poco transparente e inestable, para reemplazarlo por el ajo.

Así se llega a 1997, con un grupo consolidado y volcado prácticamente en su totalidad al cultivo del ajo. Se esperaba una muy buena cosecha, pero las perspectivas de precios no eran muy alentadoras, sobre todo con relación al mercado brasileño, que se encontraba deprimido y en retroceso. La situación era difícil, ya que los productores habían sembrado una mayor superficie, alentados por los buenos precios de la campaña anterior. Fue así que, desde el PSA, se evaluó la posibilidad de otorgar un crédito al grupo para realizar una experiencia de empaque del producto, contratándose además un Agente de Comercialización para encargarse de la organización del mismo, así como de detectar posibles compradores y llevar adelante todos los pasos que implicaba un proceso de negociación.

Los objetivos a alcanzar eran incrementar el ingreso de los productores participantes, optimizar la modalidad de venta de la producción y capacitar a los productores para trabajar en las distintas labores a realizar en un galpón de empaque.

La propuesta original consistía en empaacar 10.000 cajas de 10 kilos netos de ajo colorado. Además, el proyecto intentaba contribuir a la instalación de un modelo alternativo que generara valor agregado ya que el producto logrado pudiera enfrentar las alternancias de suba y baja de los precios en los mercados a partir de una organización propia de pequeños agricultores. Básicamente, se partía del principio de que una oferta mayor a partir de la reunión de varias menores, posibilita una mejor defensa de la venta de la mercadería. Si al mismo tiempo se le adicionaba el valor agregado del empaque, se mejoraban sensiblemente sus posibilidades de comercialización.

### **3) El primer año: aprendizaje y operatoria en nuevos canales de comercialización.**

Tomada la decisión institucional de apoyar técnica y financieramente esta iniciativa, se dio forma a un borrador de trabajo que contenía los lineamientos básicos de la operatoria. Se hicieron varias reuniones con los pequeños productores minifundistas (PPM), durante el desarrollo de las cuales se tomaban en cuenta los aportes y puntos de vista de los agricultores tratando de relevar sus opiniones, además de identificar los posibles problemas de orden técnico y organizativo factibles de aparecer. De igual modo se presentó a grandes rasgos cuáles serían las exigencias de un verdadero trabajo grupal a partir del establecimiento de un empaque de hortalizas frescas.

Hay que tener en cuenta que los PPM por primera vez iban a participar en un trabajo interrelacionado, cada uno dependía por lo tanto de las acciones de los demás, como el resto de las que él desarrollaba. Nacían compromisos y obligaciones que debían cumplirse a fin de alcanzar los objetivos del proyecto, recordemos que la mayoría de los participantes eran vecinos de la zona y muchos de ellos parientes, pero la mayor interacción registrada por algunos de los agricultores antes del proyecto, era sólo el intercambio de herramientas de labranza o la ayuda en ciertas labores de atención de los cultivos.

Se fue instalando así, a través de las reuniones preparatorias, la necesidad de dejar

por escrito un orden de trabajo y también la asunción de compromisos. Fue así como se elaboró un Reglamento del Operativo, instrumento que tuvo una importancia fundamental para garantizar el éxito de la experiencia, en él se detallan consideraciones previas al empaque, las entregas de ajo en el establecimiento acopiador, cómo iba a ser el financiamiento para lograr el funcionamiento del mismo, los aportes de la materia prima, de la mano de obra, de elementos menores, también se detallan los controles y registros del empaque, el transporte interno de la materia prima al galpón. En otro capítulo se desarrolla la parte comercial, explicando el destino de las ventas, también se habla de las cobranzas y el pago a los agricultores y por último las devoluciones del crédito que los productores debieron realizar al Programa Social Agropecuario.

En las reuniones de trabajo se fueron perfilando los roles de los integrantes en función de sus habilidades. Surgieron así la comisión de búsqueda del tinglado factible de alquilar para acondicionarlo posteriormente en galpón de empaque, ya que la zona carece de este tipo de construcciones. Se organizó también la comisión encargada del corte del ajo y traslado del mismo al futuro galpón. Estaban los compradores de insumos y elementos de mantenimiento. También los responsables de los registros de entradas y salidas de los diversos artículos del empaque, de las anotaciones de los jornales y de los trabajos a destajo. Una vez establecido y equipado el galpón, se acordó el nombramiento de los responsables de las distintas áreas de trabajo. Pero más allá de esas responsabilidades primarias todos participaban, de acuerdo a las urgencias, en la totalidad de las tareas del emprendimiento. Hay que destacar también que en todo lo que hacía a los aspectos jurídicos y contables (especialmente en la elaboración de los contratos y acuerdos) se contó con el asesoramiento de abogados, contadores y despachantes de aduana

El trabajo tuvo 3 etapas: la “etapa a campo”, la “del empaque” y la de la “comercialización”. En la primera, el objetivo era evaluar el estado de los cultivos antes de la cosecha. El acondicionamiento en el campo se realizó como se indicó en los encuentros de capacitación. Posteriormente, en un taller teórico - práctico se realizó la capacitación grupal en la técnica de empaque general del ajo, estableciéndose las condiciones de trabajo y de coordinación general. La secuencia de tareas comprendía el corte, el calibrado, el pelado y la selección, el pesaje, el cierre y flejado y el etiquetado, surgiendo cuatro categorías comerciales convenidas anticipadamente con el comprador de Brasil.

En cuanto a la etapa de comercialización, desde el PSA se realizaron contactos con operadores de distintos países (Brasil, España, Canadá, etc.), detectándose una empresa brasileña que trabajaba ya con algunas empresas mendocinas. Esta empresa envió a su representante en la provincia, quién visitó el establecimiento, aceptó la mercadería y a partir de ahí se desarrolló el flujo de cargas contra las cobranzas respectivas. Las ventas se hicieron directamente en la posición denominada galpón de empaque, encargándose el representante de Brasil de la exportación. El dinero recibido por cada venta se depositó en una Cuenta de Caja de Ahorros del Banco de la Nación Argentina.

### **3) El segundo año: consolidación, autonomía y sustentabilidad.**

Los resultados obtenidos motivaron a los productores para repetir la experiencia al año siguiente. Se constató que el nivel de organización alcanzado hacía posible que el grupo pudiera manejarse con un mayor grado de autonomía, sin la intervención del ACE, aunque contando con una detallada tarea de supervisión y seguimiento de todas las etapas del proceso por parte del Referente Provincial de Mercadeo. El grupo se organizó de manera tal que cada integrante fue el responsable de que se cumplieran en tiempo y forma las distintas etapas del procesamiento, según lo descripto en el cuadro adjunto:

<b>Tarea</b>	<b>Responsables</b>
- Temas administrativos	1 productor
- Actividades “a campo”	1 productor
- Clasificación de los bulbos	4 personas
- Pelado de bulbos,	1 productora
- Llenado y pesado de las cajas	1 productora
- Flejado de las cajas ya terminadas	2 productores
- Estibado, etiquetado y sellado de las cajas, limpieza del galpón, etc.	Resto de los productores

Hay que destacar que en esta campaña se logró un incremento sustancial en la calidad del producto, que se vio reflejado en los porcentajes de mercadería de 1ª (82 % del total, frente a un 40 % en el primer año).

El crédito otorgado por el PSA fue utilizado en esta campaña en acondicionar un galpón perteneciente a uno de los productores, lo que permitió ahorrar el monto correspondiente al alquiler de una infraestructura similar. En febrero, luego de superarse algunos de los inconvenientes surgidos por la crisis brasileña y activada la exportación de mercadería a ese país, se establecieron contactos comerciales y se asumieron los compromisos correspondientes con galponeros de la provincia, comenzando finalmente el trabajo de procesamiento del ajo en el galpón de empaque. Merece resaltarse el hecho de que una parte significativa de los insumos de empaque fueron aportados por estos compradores, lo que hizo que el aporte del Programa en forma de crédito (\$ 28.000 –de los cuales se utilizaron \$ 8.000 en el acondicionamiento del galpón) fuera sustancialmente menor al del primer año (\$ 45.000).

Una vez finalizadas todas las labores del galpón comenzaron las ventas. El hecho de que los productores trataran directamente las condiciones de las mismas con los compradores redundó en un proceso de comercialización más transparente y apropiable. Las cobranzas de las entregas sufrieron algunas demoras, en gran parte debido a la difícil situación económica que atravesaba Brasil: la devaluación que sufrió el Real en ese período hizo que se retrajeran temporariamente las importaciones de algunos productos y que se cancelaran compromisos de compra asumidos o, en su defecto, se retrasaran los pagos de mercadería enviada. Se cobró casi en su totalidad con cheques extendidos a 30, 60, 90 y 120 días, y estos fueron depositados en una caja de ahorro habilitada para tal fin. Terminadas las ventas y respectivas cobranzas, se devolvió al el PSA el crédito y se liquidó a los productores la parte proporcional que le correspondía a cada uno. De las utilidades obtenidas por las ventas de la producción se efectuó una liquidación

personalizada para cada integrante del grupo de productores. Es decir, cada productor recibió la cuota en forma proporcional de acuerdo al aporte que hizo en número de cajas, tomando en cuenta el grado de selección correspondiente.

### **5) El tercer año: del grupo informal a la forma asociativa:**

Los dos años de trabajo habían sido evaluados positivamente por el crecimiento logrado en los aspectos técnicos de producción y de comercialización. Sin embargo, se observó que el nivel de desarrollo grupal y organizativo era el aspecto más frágil de la experiencia. El desarrollo alcanzado era necesario asentarlo sobre bases sólidas. Para esto fue necesario establecer nuevas estrategias de trabajo que promovieran la autonomía y autogestión del grupo. Una vez finalizada la temporada, se hicieron reuniones de trabajo que permitieron realizar un diagnóstico participativo del estado (fortalezas y debilidades) del grupo. Se mencionaron rápidamente logros a nivel productivo, después de comercialización y ninguno grupal. El diagnóstico dio pie para diseñar en forma conjunta la propuesta socio-organizativa. De esta manera se diseñó un plan de acción. La primera etapa fue sensibilización y toma de conciencia de la importancia de la organización y del grupo. Esta fue una etapa determinante en el futuro del proyecto. El Programa Social Agropecuario había actuado como un gran soporte en los aspectos financieros y técnico que facilitó el crecimiento y la viabilidad económica del proyecto. Pero era hora de pensar en la sustentabilidad en base a la capacidad de autogestión de los participantes. En la segunda etapa, se acompañó al grupo con capacitaciones que permitieron: reconocer la situación actual del grupo y las expectativas de cambio; conocer las distintas formas asociativas de organización y adquirir elementos que faciliten la toma de decisiones sobre la forma asociativa más conveniente para el grupo y sus necesidades. Este fue un proceso de decantación, algunos quedaron y otros nuevos se sumaron. El grupo había logrado capacidad de tomar decisiones y de asumir compromisos duraderos.

De esta forma nació la cooperativa “Agricultores del Valle”, integrada por 11 pequeños productores decididos a asumir el reto de trabajar en forma organizada y enfrentar nuevas necesidades: (aspectos de gestión, contables, administrativos, tributarios, nuevas oportunidades comerciales, trabajos a terceros etc.). El Programa una vez que el grupo tomó la decisión de formalizarse, incorporó un nuevo asesor técnico con formación en temas socio-organizativos para que acompañara el proceso.

Por otro lado, para encarar la temporada el crédito del P.S.A. fue menor, inclusive no se tomó en su totalidad, ya que el grupo logró un nivel de capitalización, que le permitió evitar un mayor endeudamiento o dependencia financiera del Programa.

En esta campaña los resultados de las ventas no fueron los esperados debido a la crisis de Brasil y a las trabas que este país puso al ingreso de ajo argentino, esto repercutió en una disminución de la cantidad de cajas vendidas y puntualmente en la disminución del precio de algunas partidas.

Estos dos factores repercutieron en los volúmenes de venta, pero a nivel organizativo fue el año del gran salto: del grupo informal a la forma asociativa

## **6) Los resultados alcanzados:**

El siguiente cuadro muestra los principales resultados obtenidos en los 3 años en que se desarrolló la experiencia:

	<b>Campaña 97/98</b>	<b>Campaña 98/99</b>	<b>Campaña 99/00</b>
Producción aportada a la experiencia (materia prima)	223.254 kg.	158.105 kg.	122.553
Producción vendida	124.030 kg	145.489 Kg	97.778 kg.
Rel. Ajo vendido/ajo aportado (%)	56	92	79
Producción (cajas de 10 kg, aprox.)	12.403	12.854	9.778
Producción (bolsas de 20 kg)	-----	847	-----
Ingresos totales por ventas	\$ 122.283	\$ 96.660	\$ 79.665
IT/materia prima procesada	0,544 \$/kg	0,611 \$/kg.	0.650 \$/kg.
IT/caja	\$ 9,86	\$ 7,52	\$ 8.14
Productores involucrados	15	16	11
Clasificación de las cajas (%)			
* Primera	40	82	74
* Segunda	54	--	26
* Industrial	6	18	0

Los principales factores que explican los resultados obtenidos han sido los siguientes:

- El nivel de organización alcanzado por el grupo a través del emprendimiento comercial asociativo, y los mecanismos utilizados para ese fin.
- Las pautas de administración y división del trabajo que se dio el grupo.
- La plena participación de los productores en todas las instancias de la experiencia.

La consolidación de una organización estable en el tiempo permitió el reconocimiento del emprendimiento por parte del medio y su participación como proveedor, ya que otros agricultores locales, inclusive medianos empresarios del sector, acudieron al establecimiento para solicitar el procesamiento de sus ajos. Paralelamente, se generó un impacto comercial en la zona debido al consumo de los distintos insumos del empaque.

## **7) Las lecciones de la experiencia.**

La experiencia arroja valiosas lecciones para el futuro. Desde el punto de vista de la adquisición de nuevos conocimientos y técnicas, los participantes recibieron la capacitación en temas relacionados con las numerosas etapas del operativo, que abarcaron las temáticas de costos, comercio exterior, vinculación al banco, administración general, calidad, empaque de hortalizas, utilización y mantenimiento de nuevas maquinarias y herramientas,

etc. Por otro lado, el galpón sirvió como unidad didáctica para otros grupos pertenecientes al PSA Mendoza quienes visitaron y se capacitaron en el mismo.

Cada productor minifundista, a través de las tareas del empaque, identificó por primera vez su verdadera oferta comercial de ajo. Por esto, la mayoría reconoció que deberá superarse la calidad a fin de mejorar la rentabilidad del negocio. Esto es muy importante por la aplicación de estos conceptos en las siembras futuras. Desde el punto de vista económico, la incorporación de valor agregado a la materia prima no solo incrementó el precio del producto, sino que también permitió venderlo en su totalidad, especialmente en campañas caracterizadas por precios bajos y fuerte retracción de la demanda. Los productores minifundistas se insertaron paulatinamente en “el mundo de los números”, manejando cotidianamente los costos, estudiando cada compra de insumos de empaque, el pago de variados servicios como los fletes, las compras de las cajas cosecheras, de los diversos elementos que hacen al mantenimiento del empaque, etc. Complementariamente la zona se vio favorecida por un emprendimiento que implicó una alta demanda de mano de obra, generación de empleo que no sólo benefició a los productores y sus familiares directos sino también a sus familias indirectas y otros vecinos de la zona.

En términos grupales y de organización, si bien como ya dijimos el grupo aglutinante ("Producción Chilecito) contaba con una historia de crecimiento en estos aspectos, el proceso por el que atravesaron consolidó aún más este crecimiento y los puso a prueba frente a las innumerables tareas y requerimientos que tuvieron que enfrentar.

La experiencia terminó de demostrar que es posible realizar este tipo de emprendimientos a partir de los aportes de cada uno de sus integrantes en forma coordinada, reconociéndose, nuevamente, lo que significa participar en un equipo de trabajo, donde las funciones de cada integrante incide en el resto. El crecimiento está ejemplificado en la adopción definitiva por parte de los agricultores minifundistas de la forma cooperativa como método de trabajo. Esto se logró a través del consenso, armonizando las distintas opiniones y recurriendo regularmente a las reuniones como el ámbito natural del planteo de los problemas. Todo esto se puso de manifiesto en el compromiso de entrega de la materia prima, en la asistencia al trabajo, en la realización de las tareas en forma calificada. E incluso en la responsabilidad expresada a la hora de no tener en cuenta los lazos familiares cuando era necesario remarcar las obligaciones que imponían las distintas tareas. En este sentido, cabe destacar la labor del equipo provincial del PSA para facilitar estos procesos: se ha venido trabajando así a través de actividades de capacitación, reuniones de trabajo y actividades de asesoramiento al grupo en temas organizativos, jurídicos, etc. Nos permite corroborar la necesidad de contar con una adecuada organización como base de toda acción exitosa en la materia, teniendo en cuenta que, en el ámbito de los pequeños productores, la que se articula en forma exitosa con el mercado es la organización, rara vez el pequeño productor en forma individual.

Finalmente, sirve como ejemplo de un trabajo interdisciplinario coordinado entre técnicos (ingenieros agrónomos, psicólogos sociales y abogados) que brindaron el marco para que un grupo de pequeños productores aislados logran una organización estable en el tiempo.

