



Ministerio de Agricultura

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias

ESTUDIO PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS ASOCIATIVOS DE LOS PRODUCTORES DE LECHE BOVINA Y PRODUCTOS LÁCTEOS EN CHILE

SEBASTIÁN GANDERATS FUENTES
SANDRA RÍOS NUÑEZ

11 DE DICIEMBRE DE 2020

Ministerio de Agricultura
Oficina de Estudios y Políticas Agrarias

**ESTUDIO PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS MODELOS ASOCIATIVOS DE LOS PRODUCTORES DE
LECHE BOVINA Y PRODUCTOS LÁCTEOS EN CHILE**

Publicación de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura,
Gobierno de Chile

María Emilia Undurraga Marimón

Directora Nacional y Representante Legal de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias

En la elaboración de esta publicación participaron:

Sebastián Ganderats Fuentes
Sandra Ríos Nuñez

Equipo de contraparte técnica:

Romina Aguirre Brockway
Gabriel Peralta Chavez
Bernabé Tapia Cruz

El presente estudio es susceptible de ser reproducido total o parcialmente bajo la condición de que sea citada su fuente. Se hace presente que, si bien la investigación en este caso ha sido encargada por ODEPA, las conclusiones de que da cuenta no necesariamente representan la opinión de esta última.

Diciembre de 2020

www.odepa.gob.cl

Santiago de Chile

1. RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de Agricultura, a través de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), licitó el “Estudio para la caracterización de los modelos asociativos de los productores de leche bovina y productos lácteos en Chile”, el que buscaba identificar, caracterizar y analizar los modelos organizacionales asociativos de productores de leche bovina.

El estudio se organizó en tres etapas consecutivas dirigidas a realizar un catastro de organizaciones, caracterizar y sistematizar información de ellas y, finalmente, analizar la situación organizacional del sector. El catastro fue levantado a través de información preliminar provista por otras organizaciones públicas, la red de contacto de los consultores, y fuentes secundarias de información, generando un catastro de 103 organizaciones.

Luego de validar la información, se generó una base de datos que fue utilizada para el levantamiento de una encuesta sobre “Macromagnitudes de Caracterización de Organizaciones Asociativas”, en la que participaron 45 líderes o tomadores de decisión de dichas organizaciones. Los modelos asociativos mayormente representados en la encuesta fueron: Asociación comercial, Cooperativa, Asociación gremial y Grupos de Transferencia Tecnológica (GTT).

El análisis de las encuestas permitió identificar las prácticas que han favorecido la permanencia de las organizaciones estudiadas. En este sentido, aspectos relacionados con gobernanza, gestión empresarial, comunicación y confianza resultaron ser claves para la sostenibilidad de los modelos asociativos estudiados. Por otro lado, se pudo identificar los desafíos que su acompañamiento representa para el estado, donde atributos como la confianza y la comunicación, surgen como limitantes.

En el mismo sentido, para que las organizaciones accedan a un siguiente nivel de asociatividad, como el requerido para una integración vertical u horizontal, o se vuelvan actores claves en el diseño e implementación de políticas público-privadas junto al Estado, requerirían generar un mayor nivel de capital social. En particular, los del tipo *bidging* o *linking*, que son los requeridos para una exitosa articulación con otras organizaciones y/o su entorno.

2. INDICE GENERAL

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Índice General	4
3. Índice de Cuadros y Gráficos	5
4. Introducción	6
5. Objetivo General	6
6. Objetivos Específicos	7
7. Metodología Utilizada	7
8. Resultados	12
9. Conclusiones	28
10. Bibliografía	29

3. INDICES DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro 1. Tasa de respuesta a encuestas de caracterización de modelos asociativos lecheros	12
Cuadro 2. Distribución territorial de los modelos asociativos encuestados	13
Cuadro 3. Rango de edad en los modelos asociativos encuestados	14
Cuadro 4. Relación número de socios/número de socios activos	15
Cuadro 5. Relación número de socios/número de socios activos por tipo de modelo asociativo	15
Cuadro 7. Tipologías de capital social total presentes en los modelos asociativos	25
Cuadro 8. Tipologías de capital social bonding presentes en los modelos asociativos	26
Cuadro 9. Tipologías de capital social bridging presentes en los modelos asociativos	26
Cuadro 10. Tipologías de capital social linking presentes en los modelos asociativos	27
Gráfico 1: Modelos asociativos lecheros	13
Gráfico 2: Edad promedio de los socios	14
Gráficos 3: Condición Jurídica de los modelos asociativos	15
Gráfico 4: Actividades principales de los modelos asociativos	16
Gráfico 5: Objetivos de los modelos asociativos lecheros	17
Gráfico 6: Propuesta de valor económico	18
Gráfico 7: Propuesta de valor no económico	18
Gráfico 8: Principal origen del financiamiento	19
Gráfico 9: Acceso a fondos públicos	20
Gráfico 10: Estructura de modelos asociativo lechero	21
Gráfico 11: Liderazgo en los modelos asociativos	21
Gráfico 12: Aspectos de comunicación y compromiso	22
Gráfico 13: Gestión empresarial modelos asociativo lechero	23
Gráfico 14: Situación financiera modelo asociativo	23
Gráfico 15: Grados de confianza	24

4. INTRODUCCIÓN

La asociatividad puede ser concebida como una forma de cooperación entre personas naturales y/o jurídicas en donde cada una decide voluntariamente, y manteniendo su independencia, participar en un esfuerzo conjunto detrás de un objetivo compartido. En los últimos cuarenta años, la asociatividad en el sector primario lácteo ha sido una debilidad organizacional importante. En las cuencas lácteas existen diversos patrones de organización de la producción y comercialización lechera, siendo la producción individual la imperante. Adicionalmente, la participación de empresas transnacionales como Fonterra y Nestlé es relevante porque concentran el poder comprador y definen en muchos casos las condiciones de negociación. Por otro lado, se encuentra COLUN, única cooperativa láctea líder en el mercado. Aunque se ha observado el surgimiento de grupos comerciales que buscan ventajas competitivas en la asociatividad, para obtener un mejor precio de entrega por volumen a la industria.

En este contexto, el sector productor de leche requiere identificar las potencialidades y barreras para la asociatividad que le permitan articular relaciones de cooperación para la construcción de la sustentabilidad socioeconómica de largo plazo.

Este Informe da cuenta de las actividades y resultados alcanzados en el estudio que tuvo por objetivo identificar, caracterizar y analizar los modelos organizacionales asociativos de productores de leche y productos lácteos en Chile. El trabajo se puso en marcha en reunión realizada el 21 septiembre, en estrecha coordinación con el equipo técnico de ODEPA.

La primera etapa del estudio, consistió en identificar las organizaciones de productores de leche. Al final de este estudio se cuenta con un catastro de 103 organizaciones, distribuidas en nueve regiones del país, y conformada por doce formas asociativas. Del total de organizaciones catastradas, se pudo confirmar la información de contacto de 79 de ellas.

Durante esta segunda etapa del estudio, se definió el formulario para el levantamiento de información a través de una encuesta on-line por medio de la plataforma QuestionPro. La encuesta se distribuyó vía mail a una lista compuesta por 79 líderes de organizaciones. Luego del trabajo de seguimiento que se extendió por un mes, se logró levantar un total de 45 encuestas, donde quedaron mejor representadas las Organizaciones Comerciales, las Organizaciones Gremiales, las Cooperativas y los Grupos de Transferencia Tecnológica.

Finalmente, a partir de la información levantada se realizó una caracterización de los modelos asociativos lecheros en Chile y una aproximación a su Capital Social, que permitió indagar sobre los desafíos existentes para la asociatividad en los modelos analizados.

5. OBJETIVO GENERAL

Identificar, caracterizar y analizar los modelos organizacionales asociativos de productores de leche bovina y productos lácteos en Chile.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Objetivo I: Realizar un catastro de las organizaciones de productores de leche bovina y productos lácteos en Chile.
- Objetivo II: Caracterizar las organizaciones y sistematizar la información en una base de datos.
- Objetivo III: Realizar un documento que analice la situación organizacional del sector.

7. METODOLOGIA UTILIZADA

7.1. Definiciones iniciales

Durante las reuniones de seguimiento con el equipo de Odepa, se acordó que las organizaciones a catastrar debían cumplir con las siguientes características:

- a. Estar conformada por productores de leche (parte de las bases del estudio).
- b. Contar con algún nivel de organización propia.
- c. Aspirar a ser un grupo permanente en el tiempo.

Con los puntos b) y c) se dejaron fuera del presente catastro, por ejemplo, a las alianzas productivas de INDAP y los Programa de Desarrollo Proveedores (PDP) de CORFO. Y en cambio, se consideró como parte del catastro, los Grupos de Transferencia Tecnológica (GTT).

7.2. Contenidos de información

Para la construcción del catastro se consideró la siguiente información:

- Razón Social
- Nombre de Fantasía
- Modelo Asociativo
- Rubro (lechero o mixto)
- Región
- Nombre, Teléfono y Mail de contactos (tomadores de decisión)
- Situación Información/Observación (limitaciones o problemas con la información de contacto)

Posteriormente, esta información fue complementada en las 45 organizaciones que respondieron la encuesta.

7.3. Levantamiento de organizaciones

7.3.1. Servicios del estado

Por medio de la coordinación de Odepa, se tomó contacto con otros servicios del Estado para identificar organizaciones asociativas conformadas por productores de leche. Junto con la información aportada directamente por ODEPA, se incorporó a la base de datos la información aportada por: FIA, INDAP, CORFO, DAES e INIA. En el caso particular de CORFO, se tomó contacto con los ejecutivos de las regiones del Bio Bío, Araucanía, Los Ríos y Los Lagos. También, a través de la Dirección de Odepa, se tomó contacto con las Seremias de la Araucanía, Los Ríos y Los Lagos.

7.3.2. Organizaciones privadas

A través de los contactos de los consultores e información de contacto conseguida a través de ODEPA, se tomó contacto con organizaciones privadas relacionadas al rubro lácteo. Las instituciones contactadas fueron: Asociación Nacional de Cooperativas de Chile, Consorcio Lechero, Fedeleche, SNA, Fundación GTT, Acoleche, Mesa Regional de la Leche de Los Ríos, Mesa Regional de la Leche de Los Lagos, Red de la carne y la leche de Los Lagos, Colun, entre otras.

7.4. Confirmación de Información

Durante la fase final de la elaboración del catastro, se verificó la vigencia y calidad de la información de contacto recopilada. Para ello, se contrató el apoyo del médico veterinario Cristian Meza quien intentó tomar contacto con todas las organizaciones contenidas en el catastro. El trabajo consistió en confirmar, corregir o actualizar, así como completar la información de contacto reunida. Se pudo comprobar que varias organizaciones no están actualmente activas, o están en proceso de disolución. Se tomó la decisión de dejarlas dentro del catastro con la observación correspondiente, porque se considera que sigue siendo información de interés.

Las categorías utilizadas para señalar la situación de la información fueron las siguientes:

- **Confirmada:** la información de contacto que corresponde con la organización y el representante señalado. Es de utilidad para continuar con el estudio.
- **Sin respuesta:** el mail o número de teléfono que no presentó problemas, sin embargo, al cierre de este informe, no se ha recibido un mail de respuesta o la llamada no fue respondida luego de varios intentos.
- **No encontrada:** la información de contacto ya no corresponde, el mail rebota, o la información no está disponible.

Posteriormente, esta información fue actualizada con el trabajo de seguimiento realizado durante el período de levantamiento de las encuestas.

7.5. Elaboración de formulario para el levantamiento de la encuesta

El formulario se elaboró en coordinación con el equipo técnico de ODEPA, en función de las “Macromagnitudes de Caracterización de Organizaciones Asociativas”, las que agrupan las características de las organizaciones y sus modelos asociativos en seis dominios claves para entender las fortalezas y brechas de cada organización:

1. **Objetivos generales:** conocer el propósito de la organización y si estos son de conocimiento de los socios.
2. **Propuesta de valor:** verificar las formas en que la organización está generando valor a sus socios y/o clientes externos.
3. **Estructura endeudamiento:** conocer las formas de financiamiento de la organización y su relación con las políticas de financiamiento público.

4. **Gobierno corporativo:** evaluar la capacidad existente en la organización para liderar sus procesos y tomar decisiones.
5. **Gestión empresarial:** evaluar la capacidad de la organización para ser sostenible en el tiempo.
6. **Asociatividad:** evaluar la calidad de las relaciones que construye la organización, tanto hacia dentro como con su entorno.

7.6. Habilitación de Plataforma, Distribución de las Encuestas y Seguimiento

El levantamiento de la encuesta fue organizado a través de la plataforma digital QuestionPro, proveedor profesional de sistemas de encuestas on-line. Para ello, se habilitó una cuenta profesional que provee las herramientas necesarias para la elaboración, distribución y consolidación posterior de los resultados.

Las preguntas definidas en el formulario fueron transcritas y adaptadas a las características de la plataforma, así como a la modalidad de auto-respuesta (sin entrevistador). En su versión final, la encuesta quedó conformada por 26 preguntas. En ellas, se priorizó el uso de preguntas en base a la selección de alternativas. Cuando correspondía, se incluyó la opción de “No sabe” ya que por la naturaleza del estudio es una respuesta que entrega información de valor. También, se programó la plataforma de forma que la respuesta a cada pregunta fuera obligatoria para poder avanzar a la siguiente.

A partir de la base de datos, se generó una lista de distribución formada por 79 líderes y/o tomadores de decisión de organizaciones correspondientes a doce formas de organización asociativas. Las encuestas fueron distribuidas el 4 de noviembre vía mail desde la plataforma. Se escogió esta vía, con el objeto de tener un mejor control sobre la lista de distribución de contactos y las respuestas recibidas.

El seguimiento de las encuestas fue realizado vía telefónica, whatsapp y mails. En vista de la baja respuesta obtenida luego de las dos primeras semanas de seguimiento, el martes 17 de noviembre se solicitó el apoyo de ODEPA para la re-distribución y seguimiento de las encuestas desde la cuenta de correo institucional. El seguimiento se realizó hasta el viernes 4 de diciembre y la información se componía de 45 encuestas efectivas, donde participaron doce formas asociativas. La plataforma seguirá recibiendo encuestas hasta el viernes 14 de diciembre, aunque solamente para alimentar la información descriptiva de las organizaciones.

7.7. Capital Social

El sector productor lechero requiere identificar las potencialidades y barreras para la asociatividad que le permitan articular relaciones de cooperación para la construcción de la sustentabilidad socioeconómica a largo plazo.

Ciertos fenómenos y procesos sociales que inciden en las oportunidades de desarrollo –como la gobernabilidad, el poder y la influencia, la cooperación y el conflicto– no dependen tanto de los atributos de los productores individuales como de las relaciones que se establecen entre ellos y

otros actores del territorio. El supuesto central es que las personas, grupos y organizaciones, al interactuar, forman estructuras relativamente estables, o redes. Estas redes permiten u obstaculizan la movilización de valiosos recursos e información que son relevantes para la producción agropecuaria y, por lo tanto, para el desarrollo de la cadena de valor láctea. El análisis de redes es el estudio formal de esas relaciones sociales y la estructura social.

En este sentido, la sustentabilidad de una organización de carácter asociativa está dada por su capacidad de generar y mantener Capital Social. Algunas de las definiciones que sirven para entender este concepto son:

- Capacidad de los miembros de una agrupación para actuar y satisfacer sus necesidades de forma coordinada en beneficio mutuo.
- Aquello que permite que prospere la colaboración.
- Normas, valores compartidos, sentido de pertenencia, redes y relaciones, construidas sobre la base de la confianza y la reciprocidad, que hacen posible el intercambio social.
- Contribuye a la cohesión, desarrollo y bienestar de la sociedad.
- Red amplia de relaciones virtuosas con personas de diferentes ámbitos, embebida en una estructura social positiva.

El Social Capital Research (2018) distingue diferentes formas de Capital Social, según las características de las relaciones existentes entre los miembros. En una organización de carácter asociativa pueden coexistir diferentes tipos de Capital Social, simultáneamente. Estas características, a su vez, sirven como criterios para evaluar la calidad del capital social y/o el potencial para generarlo, en una determinada organización.

Bonding:

- Relaciones horizontales.
- Alto nivel de conocimiento entre sus integrantes.
- Relaciones de carácter local.
- Fuertes normas, costumbres y confianzas (puede resultar positivo y negativo al mismo tiempo).
- Acceso similar a la red de activos de la organización - carácter solidario (pero la red puede ser insuficiente en determinadas circunstancias).

Bridging:

- Relaciones verticales formales.
- Relaciones entre grupos sociales.
- Bajo nivel de normas compartidas.
- Relaciones basadas en reciprocidad y lazo de confianza delgado.

- Da acceso a red de recursos fuera del grupo trayendo beneficios a sus miembros.

Linking:

- Conjunto de normas y vínculos de respeto entre personas que interactúan formalmente en relaciones de poder o autoridad.
- Extensión de bridging social capital, y se diferencia en ser una relación entre personas e instituciones donde existe una asimetría de poder o jerarquía: patrón/cliente; mentor/aprendiz.
- Ofrece acceso a información de abajo hacia arriba.

Este estudio estimó el capital social presente en los modelos asociativos a través de cuatro preguntas relacionales donde se indagó en el grado de relacionamiento que tienen los asociados en los tres niveles antes mencionado: Bonding, Bridging y linking. Se aplicaron cuatro preguntas con respecto a:

- a) Compartir información de costos
- b) Compartir información de precios
- c) Compartir problemas técnicos
- d) Compartir problemas económicos

A cada encuestado se le calculó un índice de capital parcial de bonding, bridging y linking de acuerdo a la presencia de éste en cada una de las preguntas realizadas. Posteriormente se calculó un índice total considerando la presencia de cada tipo de capital presente. El índice va de 444 a 000. El primer dígito identifica la presencia de capital bonding, el segundo dígito el de capital bridging y el tercero el de capital linking. El 444 significa que siempre o frecuentemente el modelo asociativo lechero (sus asociados) comparte algún tipo de información o problemas con otros activando el modo relacional en los tres tipos de capital social. El 000 significa que el relacionamiento que el modelo asociativo lechero tiene con los otros es inexistente. El índice 444 representa un score de 12 siendo el máximo capital social posible, a partir de éste se calculan scores para cada modelo asociativo lechero.

Una vez obtenidos los scores individuales de capital social se generó una tipología de acuerdo a la construcción de un histograma que permitió generar los cortes de clasificación correspondiente. La tipología de capital social se ha definido de acuerdo a la presencia de los diferentes tipos de capital social en Alto (6-12), Medio (4-5), Bajo (1-3) y Nulo (0).

8. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la caracterización de los modelos asociativos lecheros en Chile y una aproximación a su capital social con el objetivo de identificar fortalezas y brechas para la asociatividad que permitan potenciar relaciones de cooperación para la construcción de sustentabilidad socioeconómica a largo plazo.

Tal como fue señalado previamente, se construyó un catastro de 103 organizaciones asociativas representativas del sector de las que se realizó contacto efectivo con 79 de ellas. Posteriormente, se diseñó y validó una encuesta de caracterización que contuvo variables relacionadas con aspectos de estructura organizacional, propuesta de valor económico y no económico, estructura endeudamiento externa, gobierno corporativo, gestión empresarial y capital social.

La encuesta fue enviada a las 79 organizaciones, antes señaladas, obteniéndose una tasa de respuesta del 57% (45 encuestas recepcionadas) (Cuadro 1). La encuesta fue dirigida a un cargo directivo, presidente o gerente, que tuviera conocimiento de los aspectos de funcionamiento organizacional de cada modelo asociativo. Las encuestas fueron procesadas en el software estadístico IBM SPSS 20.0.

Cuadro 1. Tasa de respuesta a encuestas de caracterización de modelos asociativos lecheros.

Modelos	Catastrados	Contactados	Encuestados	Tasa de respuesta
Asoc. Comercial	35	25	12	48,0%
Asoc. Gremial	15	14	11	78,6%
Cooperativas	22	17	10	58,8%
GTT	21	16	7	43,8%
Otros	10	7	5	71,4%
Total	103	79	45	57,0%

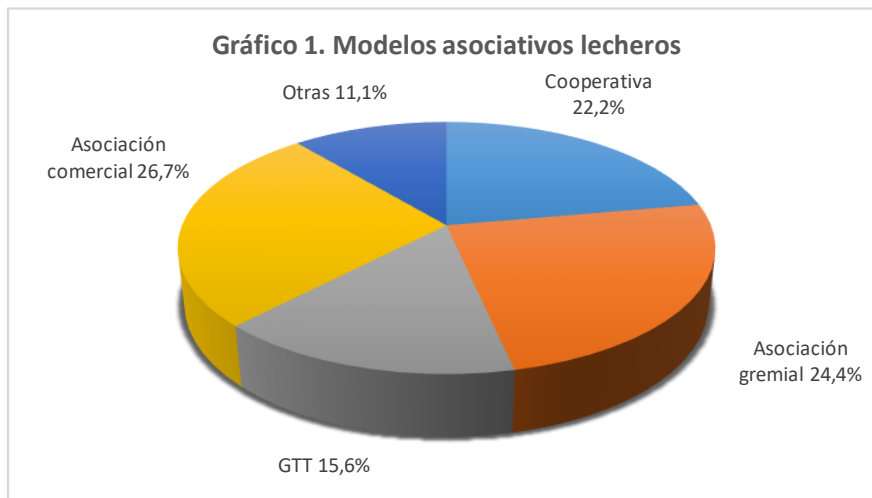
Fuente: Elaboración propia con datos trabajo de campo.

8.1. Macromagnitudes de Caracterización de Organizaciones Asociativas

Los resultados se dividen en seis epígrafes que van caracterizando en profundidad el funcionamiento de los modelos asociativos encuestados.

8.1.1. Descripción general de los modelos asociativos encuestados

Los modelos asociativos con mayor participación fueron: la Asociación Comercial (26,7%), que incluye empresas bajo la figura de grupo comercial, Sociedad Anónima y Sociedad de Responsabilidad Limitada; la Asociación Gremial (24,4%) que incluye a la Federación Nacional de Productores de Leche (FEDELECHE); la Cooperativa (22,2%), que incluye a la Cooperativa láctea COLUN, la cooperativa más grande en su tipo y líder en el mercado de procesamiento lácteo; y los Grupos de Transferencia Tecnológica (GTT) (15,6%) como caso histórico de asociatividad en el país (Gráfico 1).



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

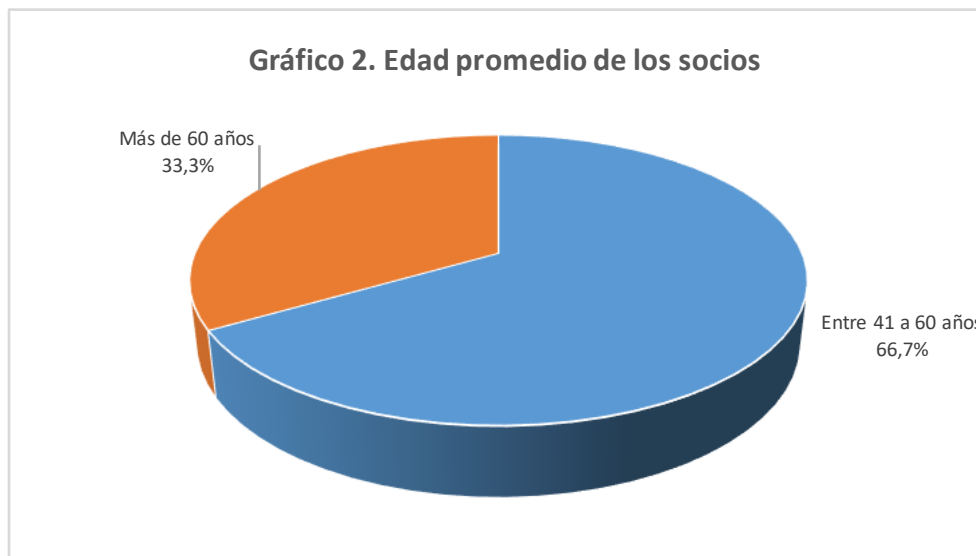
Cuadro 2. Distribución territorial de los modelos asociativos encuestados.

Región	Variable	Cooperativa	Asociación Gremial	GTT	Asociación Comercial	Otras	TOTAL
Valparaíso	Número	2	1	0	0	0	3
	%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Metropolitana	Número	1	1	1	1	0	4
	%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Bío Bío	Número	0	1	0	0	0	1
	%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Araucanía	Número	0	2	0	1	1	4
	%	0,0%	50,0%	0,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Los Lagos	Número	4	4	3	5	2	18
	%	22,2%	22,2%	16,7%	27,8%	11,1%	100,0%
Los Ríos	Número	3	2	3	5	2	15
	%	20,0%	13,3%	20,0%	33,3%	13,3%	100,0%
TOTAL	Número	10	11	7	12	5	45
	%	22,2%	24,4%	15,6%	26,7%	11,1%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

En cuanto a la distribución territorial, ésta obedece a la localización de la cuenca láctea nacional. De los 45 modelos encuestados, las regiones de los Ríos y Los Lagos tienen mayor representatividad con 33 organizaciones (73,3%) (Cuadro 2).

Respecto de la edad promedio de los socios de cada modelo asociativo, se puede observar que el rango de edad predominante es entre 41 a 60 (66,7%) seguido del rango de más de 60 años (33,3%) (Gráfico 2). No existen modelos que declaren tener rangos de edades menores dejando en evidencia la baja participación de jóvenes en los modelos asociativos estudiados.



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

Al revisar este comportamiento por modelo asociativo, se puede observar que el modelo cooperativo es el que presenta un rango de edad mayor (53,3%) junto a las asociaciones comerciales (33,3%) lo que deja de manifiesto el problema que enfrentan estas organizaciones con respecto al recambio generacional. Por otro lado, las asociaciones gremiales son los modelos asociativos con mayor participación de asociados en el rango de 41 a 60 años (36,7%) lo que permite evidenciar que en los últimos años ha existido un recambio importante que ha permitido que estas organizaciones se renueven en el tiempo (Cuadro 3).

Cuadro 3. Rango de edad en los modelos asociativos encuestados.

Rango edad	Cooperativa	Asociación Gremial	GTT	Asociación Comercial	Otras	Total
Entre 41 a 60 años	6,7%	36,7%	20,0%	23,3%	13,3%	100%
Más de 60 años	53,3%	0,0%	6,7%	33,3%	6,7%	100%
Total	22,2%	24,4%	15,6%	26,7%	11,1%	100%

Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

En cuanto a número de socios activos, no existen diferencias significativas entre el número de socios y el número de socios activos lo que demuestra la alta participación de los miembros de los modelos estudiados. Se puede observar una dispersión importante en cuanto a esta variable, principalmente, por el amplio rango encontrado, que oscila entre modelos con 3 socios hasta modelos con 1.200. Por tanto, es la mediana el estadígrafo que informa de manera más representativa la realidad estudiada. Por tanto, encontrados que los modelos cuentan con 29 integrantes como tendencia central (mediana). Por otro lado, la moda es de 12 integrantes por modelo, lo que quiere decir que este es el tamaño de mayor recurrencia entre el grupo de encuestados estudiado.

Cuadro 4. Relación número de socios/número de socios activos.

Estadígrafo	Número de socios	Número de socios activos
Media	112,6	99,7
Mediana	29	25
Moda	12	12
Desv. estándar	222,5	218,3
Mínimo	3	2
Máximo	1.200	1.200
Suma	4.728	4.287

Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

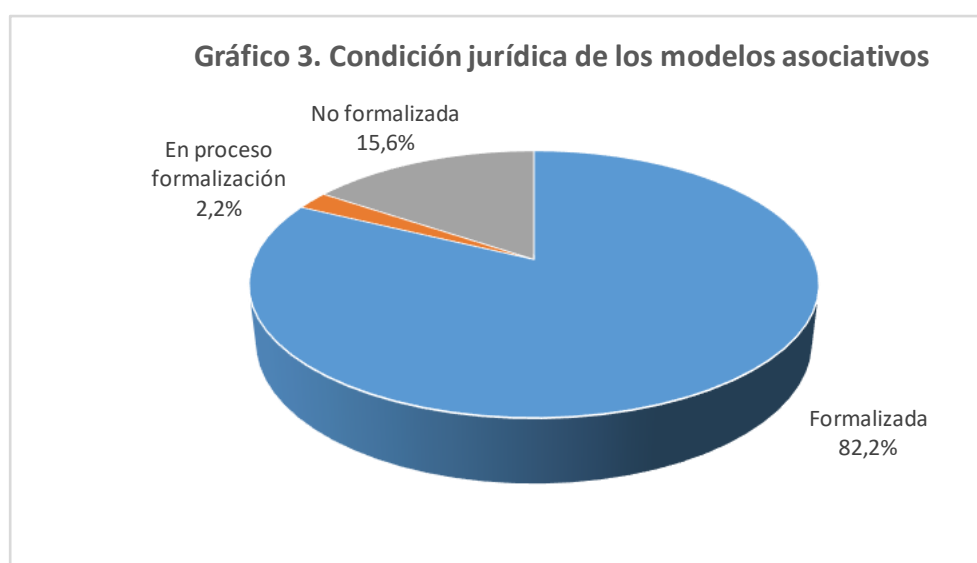
En cuanto al comportamiento por modelo, existen diferencias importantes. El modelo asociativo que tiene una mayor mediana es el GTT seguido de la Asociación gremial y la Cooperativa.

Cuadro 5. Relación número de socios/número de socios activos por tipo de modelo asociativo.

Modelo asociativo	Estadígrafo	Número de socios
Cooperativa	Mediana	62,00
	Moda	20 ^a
Asociación gremial	Mediana	92,00
	Moda	9 ^a
GTT	Mediana	183,43
	Moda	14,00
Asociación comercial	Mediana	22,50
	Moda	3 ^a

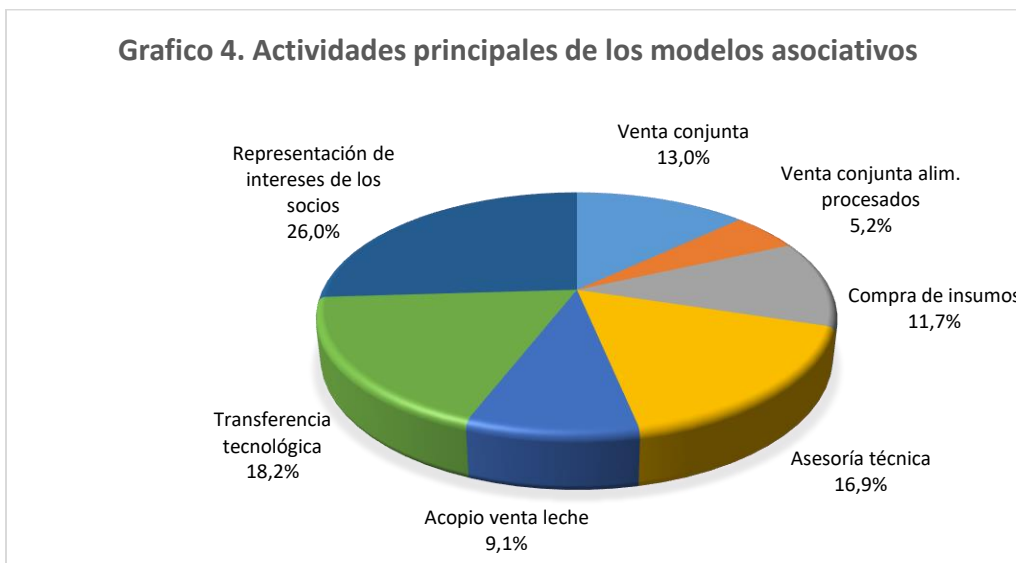
Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada. a: Existen múltiples modas, se muestra la más pequeña.

En cuanto a la condición jurídica de la organización, el 82% de los modelos encuestados está formalizado y el 15,6% se encuentra no formalizado (Gráfico 3).



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

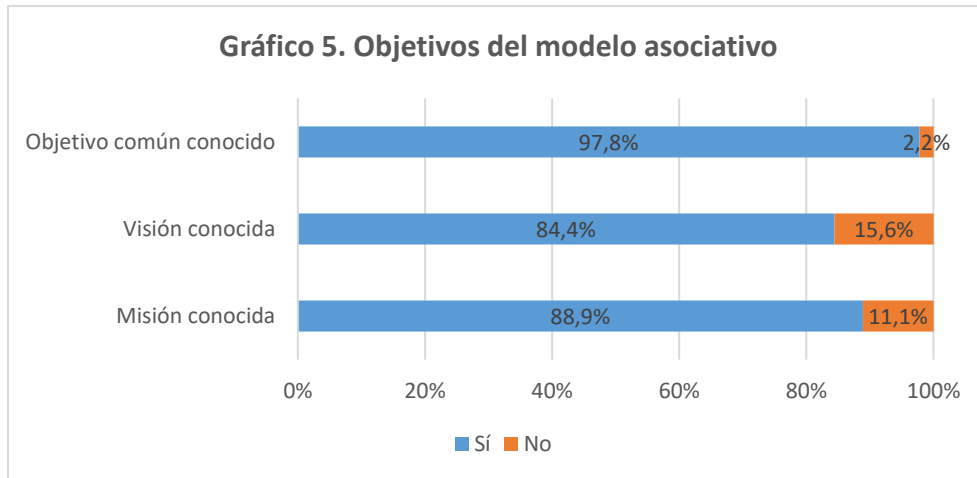
Con respecto a las actividades principales de la organización, la representación de intereses de los socios es la actividad que tiene mayor frecuencia (26,0%) seguido de Transferencia tecnológica (18,2%) y Asesoría técnica (16,9%). Las actividades comerciales con mayor recurrencia son venta conjunta tanto de leche como de alimentos procesados (18,2%) más compra de insumos (11,7%). (Gráfico 4).



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

En cuanto a las actividades principales por modelo asociativo se pueden observar comportamientos diferenciados destacando la venta conjunta de leche y alimentos procesados además de la compra de insumos en las cooperativas y asociaciones comerciales. La representación del interés de los socios surge como actividad inherente a las asociaciones gremiales, sin embargo, es interesante destacar que también surge en las cooperativas y asociaciones comerciales articuladas a las asociaciones gremiales. Aparentemente existe un efecto aprendizaje del rol gremial que se articula con la función empresarial.

Respecto a los objetivos de la organización, la casi totalidad de los modelos asociativos conocen el *Objetivo común* (97,8%), la *Visión* (84,4%) y la *Misión* (88,9%) (Gráfico 5). Lo que da cuenta del grado de conocimiento elevado con respecto a la puesta en común de la planificación estratégica a largo plazo de la organización. Este comportamiento está alineado con el grado de formalización de la muestra estudiada que considera estructuras que facilitan la comunicación entre los asociados.



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

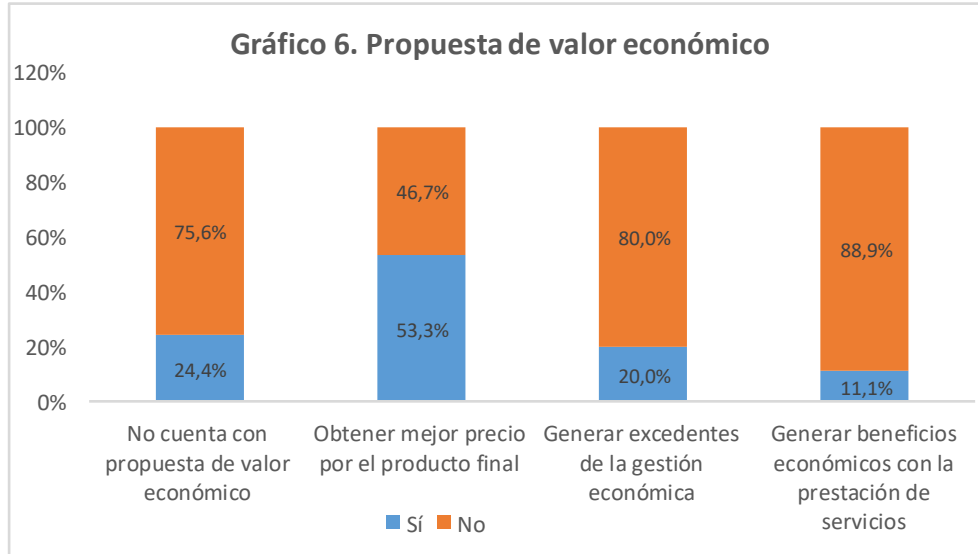
8.1.2. Propuesta de valor económico y no económico

Los modelos asociativos como cualquier organización que busca desarrollarse en el tiempo deben contar con propuestas de valor económico y/o no económico que, se constituyan en el propósito a corto y largo plazo de la organización.

El 24,4% de los modelos asociativos encuestados declaran no tener propuesta de valor económico. En este segmento de organizaciones se encuentran 5 GTTs, 3 Asociaciones gremiales y 3 Asociaciones comerciales.

La principal propuesta de creación de valor económico para aumentar los beneficios de los asociados es obtener un mejor precio por el producto final (53,3%). Los principales modelos asociativos que aquí se concentran son las Cooperativas, Asociaciones comerciales y Asociaciones gremiales.

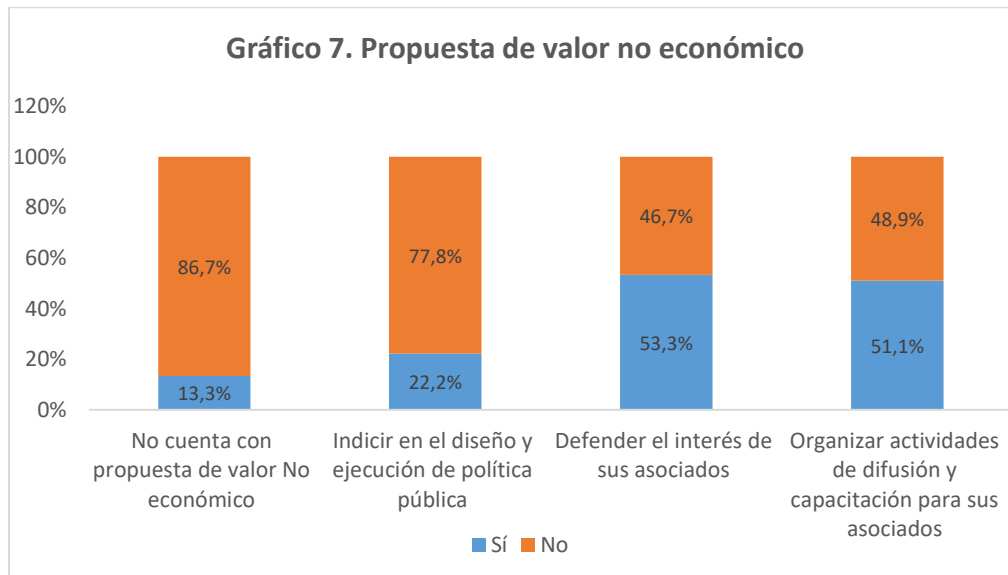
Posteriormente las otras opciones que le siguen son generar excedentes de la gestión económica (20%), esta es la opción que está presente en las Cooperativas y en las Asociaciones comerciales. Finalmente, la opción de generar beneficios con la prestación de servicios (11,1%) (Gráfico 6).



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

La principal propuesta de creación de valor no económico para los modelos encuestados es defender el interés de sus asociados (53,3%) (Gráfico 7). Esta propuesta de valor no económico es intrínseca a las Asociaciones Gremiales (41,7%), sin embargo, son declaradas por el 29,2% de las Cooperativas y el 25% de las Asociaciones Comerciales. En segundo lugar, se encuentra organizar actividades de difusión y capacitación para sus asociados (51,1%) (Gráfico 7). En esta opción se encuentran principalmente las Asociaciones Gremiales (30,4%), GTT (26,7%) y Cooperativas (21,7%).

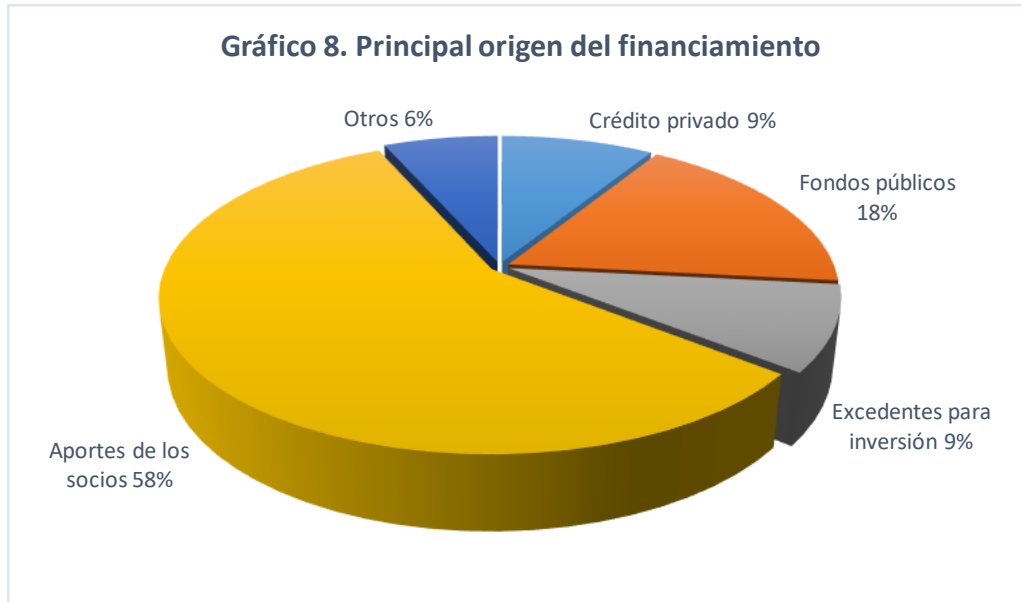
El 13,3% de los modelos encuestados menciona que no cuenta con propuesta no económica.



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

8.1.3. Estructura de endeudamiento externo

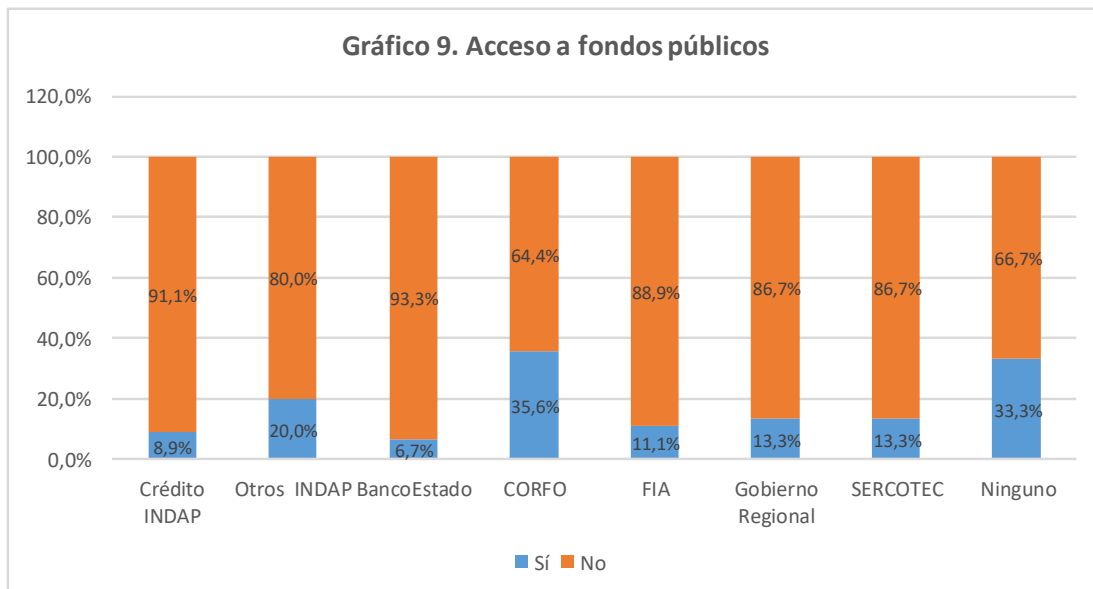
La principal fuente de financiamiento de los modelos asociativos lecheros encuestados es el aporte de los socios (57,8%), seguido muy por debajo por fondos públicos (17,8%). Esta situación pone de manifiesto una realidad país relacionada con las dificultades para acceder a financiamiento en la banca privada y además el escaso acceso al financiamiento público (Gráfico 8). La realidad por modelo asociativo particular tiene un comportamiento similar.



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

Lo anterior se refuerza por la dificultad por acceder a fondos públicos. El instrumento más utilizado por los modelos asociativos es CORFO (35,6%) seguido de instrumentos de fomento de INDAP¹ (20%). Esta participación aumenta a un 28,9% si incorporamos los créditos de esta institución de fomento. Es relevante mencionar que el 33,3% de los encuestados menciona que no accede a fondos públicos (Gráfico 9).

¹ Considera todas las herramientas de fomento INDAP que no son créditos.

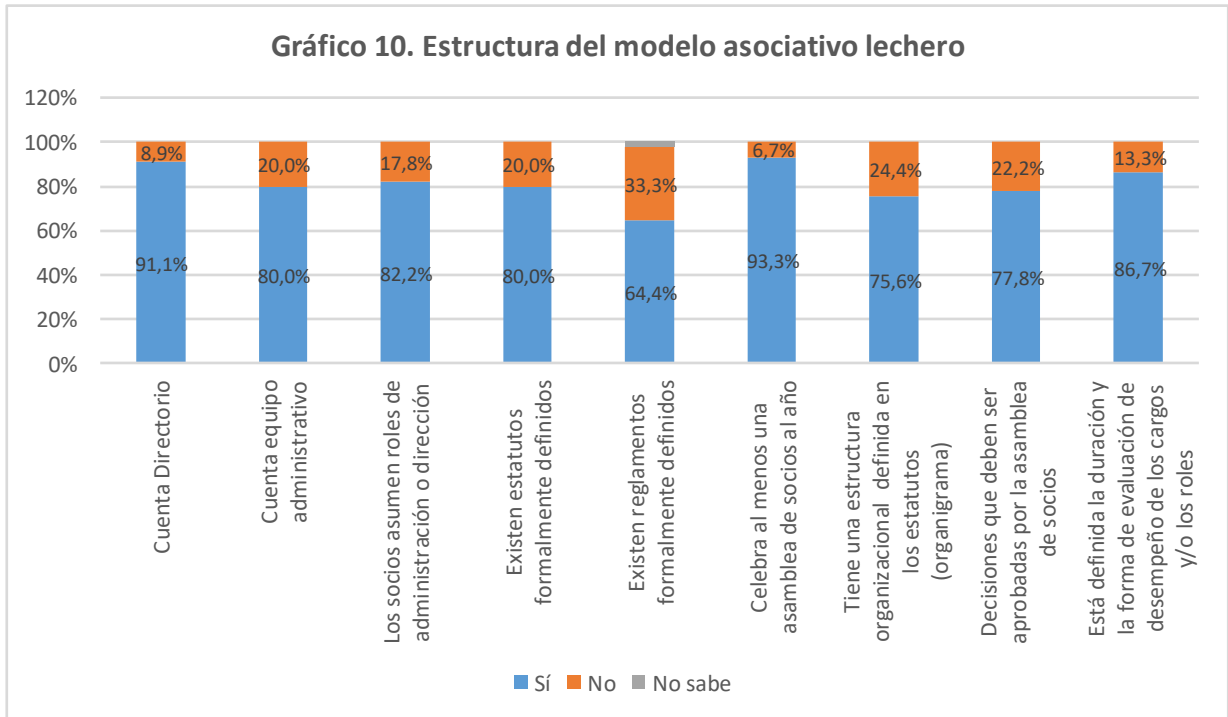


Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

8.1.4. Gobierno corporativo

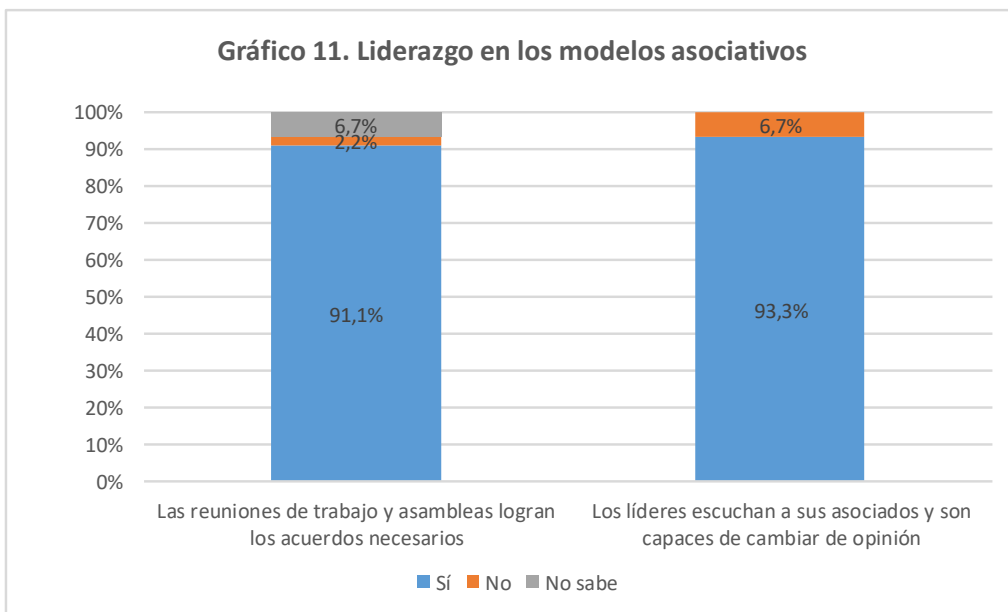
El Gobierno corporativo de los modelos asociativos encuestados se ha estudiado en tres dimensiones. Primero, estructura organizacional. Segundo, liderazgo y finalmente, aspectos comunicacionales. Estos tres ámbitos permiten caracterizar el gobierno corporativo considerando aspectos claves que permitirán identificar las principales dinámicas de su funcionamiento.

En cuanto a la estructura del modelo asociativo se puede observar que mayoritariamente existe una institucionalización importante reflejada en las respuestas obtenidas en cuanto a prácticas organizativas relevantes (Gráfico 10). Se puede mencionar que el 93,3% de las organizaciones celebra al menos una asamblea anual al año. El 91,1% cuenta con un Directorio. En el 82,2% de las organizaciones los socios asumen roles de administración o dirección, el 80% cuenta con estatutos formalmente definidos y en esta misma proporción cuentan con equipos administrativos de apoyo. Esta tendencia se presenta en los cuatro modelos asociativos lecheros estudiados.



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

El liderazgo en los modelos asociativos fue caracterizado a la efectividad de las asambleas. El 91,1% de los encuestados declara que en las reuniones de trabajo y en las asambleas generan acuerdos. El 93,3% mencionan que los líderes escuchan a sus asociados y son capaces de cambiar de opinión (Gráfico 11). Ambos comportamientos organizacionales reflejan aparentemente una buena conducción de los líderes de estos modelos asociativos.



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

En cuanto a los aspectos comunicacionales, los modelos asociativos estudiados presentan una tendencia manifiesta. Los encuestados manifiestan tener una excelente/buena comunicación entre los socios (80%), con otras organizaciones (64,4%) y con el sector público (62,2%).

En cuanto a la participación de los socios en actividades propias de la organización, el 71,1% de los encuestados manifiesta que ésta es excelente/buena y que el cumplimiento de los compromisos societarios es también elevada (91,1%). (Gráfico 12).



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

Al hacer un análisis por modelo asociativo se pueden encontrar algunas diferencias. Primero, con respecto a la comunicación entre socios el modelo que presenta el mayor indicador (excelente/buena) es la Asociación comercial (26,7%), Cooperativa (20,0%) y Asociación gremial (13,3%).

Segundo, con respecto a la comunicación con otras organizaciones, el modelo que presenta el mayor indicador (excelente/buena) es la Asociación gremial (20,0%) seguida de la Cooperativa (13,3%) y GTT (13,3%).

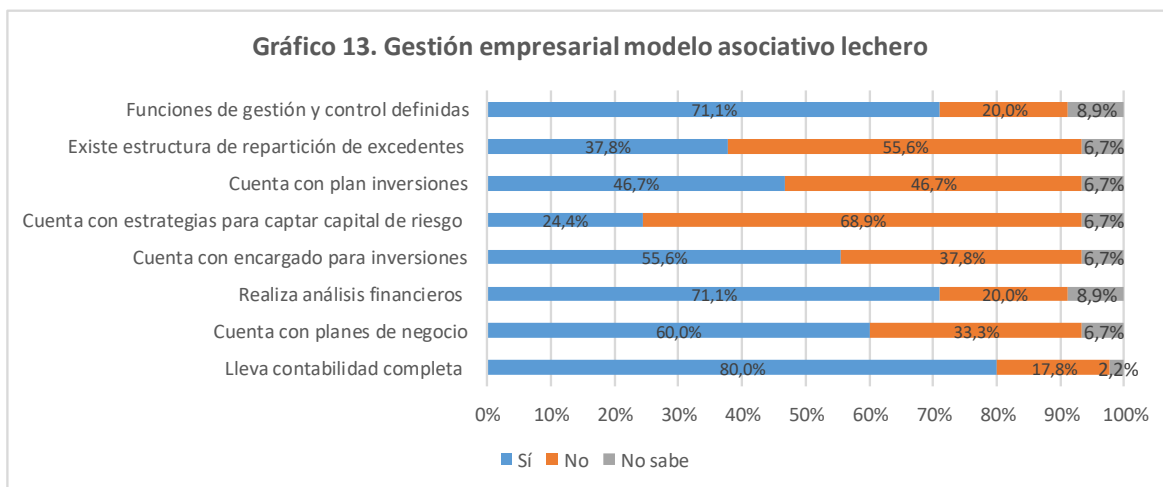
Tercero, con respecto a la comunicación con el Sector público, el modelo que presenta el mayor indicador (excelente/buena) es la Asociación gremial (22,3%) seguida de la Cooperativa (13,3%) y GTT (11,1%).

8.1.5. Gestión empresarial

En cuanto a la gestión empresarial, se puede mencionar que en los aspectos relacionados con llevar contabilidad, planes de negocios, análisis financieros, así como funciones de gestión, sobre el 50% de los encuestados menciona contar con ellos (Gráfico 13). Lo anterior refleja una administración y gestión operacional del negocio positiva.

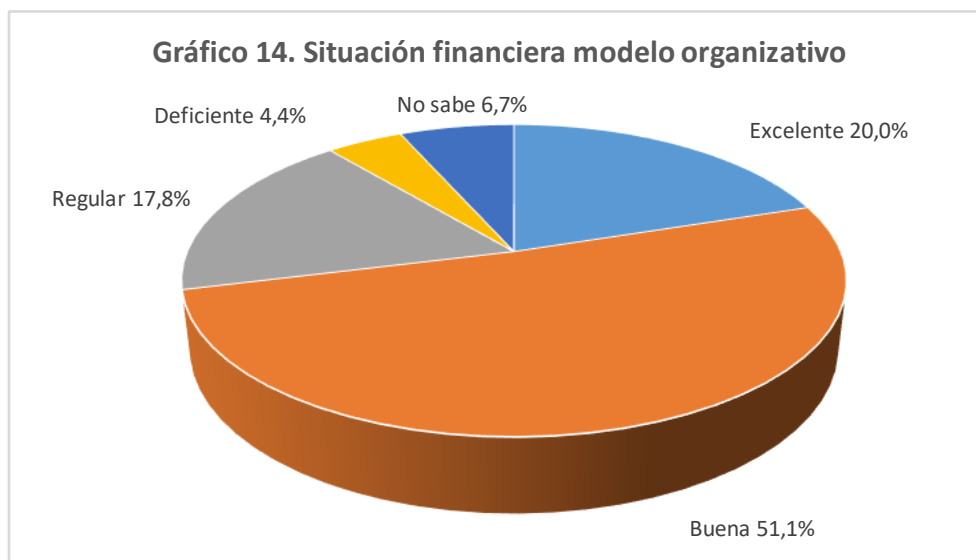
Sin embargo, destaca una brecha importante en todos los modelos asociativos estudiados que dice relación con estrategias de captación de capital de riesgo, dónde sólo el 24,4% de los encuestados menciona tenerlas y, por otro lado, el 37,8% menciona que tiene una estructura de repartición de

excedentes claramente definidas (Gráfico 13). Lo anterior refleja el gran problema de los modelos asociativos relacionados a la estructura de endeudamiento que les permita crecer en el tiempo, por un lado, una débil estructura organizacional de repartición de excedentes.



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

La situación financiera de los modelos asociativos lecheros estudiados se caracteriza por tener buenos resultados de acuerdo a las respuestas declaradas. El 20% menciona que la situación financiera es Excelente y el 51,1% que ésta es Buena (Gráfico 14). Todos los modelos asociativos presentan una estructura similar. Es importante señalar que este resultado muestra la realidad deuda/patrimonio de una empresa y en ningún caso muestra la capacidad de acceder a nuevas formas de financiamiento. Se debe recordar que una de las brechas observadas en las respuestas de los encuestados fue el problema del financiamiento a través del capital de riesgo, por ejemplo. Lo que demuestra que uno de los problemas de los modelos asociativos es su acceso a apalancamientos financieros desde la banca privada o de fondos de inversiones (Ríos et. al, 2018).



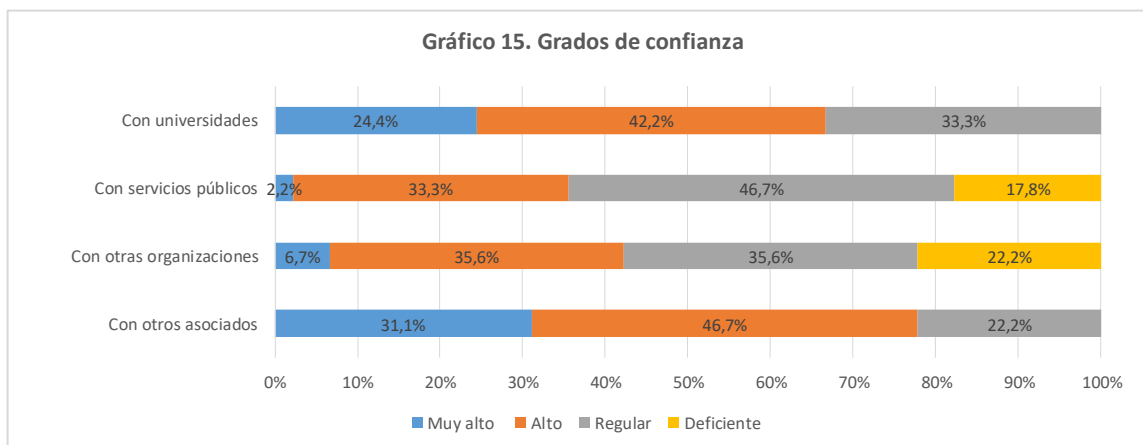
Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

8.1.6. Asociatividad

Uno de los pilares de cualquier modelo asociativo es la presencia de confianza entre sus miembros y con otros actores del entorno. Se entiende confianza como la expectativa de comportamiento de una persona que participa de una relación. La confianza genera un vínculo que genera aceptación de riesgo de creer en un “otro/a” con sentimiento de afectividad. La confianza es una actitud fundamental del capital social.

Al profundizar en los grados de confianza presentes en estos modelos asociativos se puede observar un alto grado de confianza con otros socios (77,8%) y con universidades (66,7%). Sin embargo, el grado de confianza es regular/deficiente con servicios públicos (64,4%) y con otras organizaciones (57,8%) (Gráfico 15).

Este resultado preliminar ha fomentado en este estudio la construcción de una estimación general de capital social para cada modelo asociativo lechero, el que se presenta a continuación.



Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

8.2. Aproximación a una estimación de capital social

La estimación de capital social² en los modelos asociativos lecheros refleja una realidad manifiesta en el sector y que podría explicar los fracasos que han tenido la implementación de políticas públicas top-down que no consideran variables relacionales al momento de explicar el éxito o el fracaso de un modelo de negocio en general y el asociativo en particular. El 48,9% de los modelos asociativos lecheros encuestados presenta niveles de capital social bajo o nulo. Sólo el 20% muestra niveles de capital social alto (Cuadro 7).

² Se debe mencionar que es una estimación aproximativa basándose en la opinión de un directivo, por tanto, es su percepción con respecto al relacionamiento de sus asociados. Para generar un modelamiento en profundidad se requiere un análisis de redes sociales (ARS) donde se pueda hacer un estudio del modo en que cada asociado se relaciona con sus pares, con otras organizaciones a nivel horizontal y con otras organizaciones de distinta jerarquía decisional.

Al profundizar en el comportamiento de esta tipología se puede observar que en el 66,7% de las asociaciones comerciales, en el 54,5% de las asociaciones gremiales y en el 40% del modelo cooperativo el capital social es bajo o inexistente lo que deja una gran interrogante con respecto a las erosiones organizacionales que genera este comportamiento. Un análisis por tipo de capital social (bonding, bridging o linking) permite observar diferentes realidades según el modelo asociativo.

El capital bonding, referido al capital social presente entre asociados dentro de un modelo asociativo, es el de mayor presencia en las organizaciones. El 42,2% cuenta con un capital bonding alto (19) (Cuadro 8). Esta elevada participación de este capital social con respecto al bridging o linking refleja que los modelos asociativos están encerrados en sí mismos. Este comportamiento muchas veces puede deberse a relaciones repetitivas entre familiares.

Cuadro 7. Tipologías de capital social total presentes en los modelos asociativos

Tipología CS	Cooperativa	Asociación gremial	GTT	Asociación comercial	Otras	TOTAL
Alto	2	2	3	1	1	9
	22,2%	22,2%	33,3%	11,1%	11,1%	100,0%
Medio	4	3	3	3	1	14
	28,6%	21,4%	21,4%	21,4%	7,1%	100,0%
Bajo	2	5	0	7	0	14
	14,3%	35,7%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Nulo	2	1	1	1	3	8
	25,0%	12,5%	12,5%	12,5%	37,5%	100,0%
TOTAL	10	11	7	12	5	45
	22,2%	24,4%	15,6%	26,7%	11,1%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

Por otro lado, existe un 31,1% de los modelos estudiados que presenta un bonding bajo o nulo (Cuadro 8). Esta situación genera una brecha importante que se contradice con los resultados altos de confianza manifestados anteriormente. Es decir, los encuestados declaran que sus niveles de confianza son altos, sin embargo, a la hora de llevar esta actitud a la práctica no se refleja en las relaciones de reciprocidad y cooperación mutua. Las preguntas asociadas a este capital tuvieron relación con compartir información con respecto a precios, costos, problemas técnicos y problemas económicos.

En cuanto a la presencia de capital social alto por modelo asociativo, existe un resultado destacable, es el modelo de Asociación comercial el que presenta mayor presencia de este atributo (47,4%) y no el modelo cooperativo (21,1%) o GTT (15,8%). Ambos modelos propios de presencia inherente de un capital social más robusto (Cuadro 8).

Por otro lado, se destaca la presencia de capital social bonding bajo o nulo en Asociaciones gremiales y Cooperativas, situación que es necesario seguir profundizando. Principalmente porque la movilización de recursos requiere este tipo básico de capital social.

Cuadro 8. Tipologías de capital social bonding presentes en los modelos asociativos

Tipología CS	Cooperativa	Asociación gremial	GTT	Asociación comercial	Otras	TOTAL
Alto	4	2	3	9	1	19
	21,1%	10,5%	15,8%	47,4%	5,3%	100,0%
Medio	3	3	2	2	2	12
	25,0%	25,0%	16,7%	16,7%	16,7%	100,0%
Bajo	1	5	0	0	0	6
	16,7%	83,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Nulo	2	1	2	1	2	8
	25,0%	12,5%	25,0%	12,5%	25,0%	100,0%
TOTAL	10	11	7	12	5	45
	22,2%	24,4%	15,6%	26,7%	11,1%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

Con respecto al capital social bridging, referido al relacionamiento entre modelos asociativos, el 13,3% de los modelos presenta un alto nivel de este capital puente y el 37,7% un nivel medio. Es preocupante observar que el 48,9% de los modelos presenta un nivel de capital nulo, es decir, inexistente. La presencia de capital social bridging está directamente relacionado a los resultados económicos de la organización, por tanto, pone en una situación de vulnerabilidad manifiesta a los modelos asociativos estudiados.

En cuanto a la presencia de este capital social por modelo asociativo, son la Cooperativa y la Asociación gremial los que presentan mayor presencia de éste. En cuanto a la inexistencia de capital social bridging se puede observar que la Asociación comercial es el modelo que prima seguido de la cooperativa. Por tanto, nuevamente las cooperativas presentan un resultado dual que es necesario profundizar con un estudio con mayor detalle.

Cuadro 9. Tipologías de capital social bridging presentes en los modelos asociativos

Tipología CS	Cooperativa	Asociación gremial	GTT	Asociación comercial	Otras	TOTAL
Alto	2	0	2	1	1	6
	33,3%	0,0%	33,3%	16,7%	16,7%	100,0%
Medio	4	7	2	3	1	17
	23,5%	41,2%	11,8%	17,6%	5,9%	100,0%
Bajo	0	2	0	0	0	2
	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Nulo	4	2	3	8	3	20
	20,0%	10,0%	15,0%	40,0%	15,0%	100,0%
TOTAL	10	11	7	12	5	45
	22,2%	24,4%	15,6%	26,7%	11,1%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

Con respecto al capital social linking, referido al capital social presente entre modelos asociativos, sólo el 11,1% de los modelos presenta un alto nivel de este capital y el 13,3% un nivel medio. Nuevamente es preocupante observar que el 57,7% de los modelos presenta un nivel de capital linking nulo, es decir, inexistente. El capital social linking denominado capital de conexión refleja la capacidad para apalancar recursos (económicos y no económicos) desde las instituciones formales de diferentes jerarquías o niveles de autoridad.

De acuerdo al comportamiento anterior, en cuanto a la ausencia de este capital social por modelo asociativo, se puede observar que son las Asociaciones comerciales y las Cooperativas las que presentan una mayor deficiencia. Esto es un resultado interesante, ya que no existen diferencias significativas entre un modelo u otro. Razón por la cual se hace necesario profundizar en cuanto al funcionamiento relacional que explica con mayor detalle este comportamiento.

Cuadro 10. Tipologías de capital social linking presentes en los modelos asociativos

Tipología CS	Cooperativa	Asociación gremial	GTT	Asociación comercial	Otras	TOTAL
Alto	0	1	2	1	1	5
	0,0%	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	100,0%
Medio	3	3	0	2	0	8
	37,5%	37,5%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Bajo	0	4	1	1	0	6
	0,0%	66,7%	16,7%	16,7%	0,0%	100,0%
Nulo	7	3	4	8	4	26
	26,9%	11,5%	15,4%	30,8%	15,4%	100,0%
TOTAL	10	11	7	12	5	45
	22,2%	24,4%	15,6%	26,7%	11,1%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos encuesta aplicada.

Es importante subrayar que los niveles de confianza que mencionan tener los encuestados de los modelos asociativos se contradice con los niveles de capital social identificados, por lo que podría pensarse que existe un entendimiento insuficiente de la confianza como motor para generar movilización de recursos dentro de la organización.

Finalmente, se puede afirmar que el capital social en los modelos asociativos estudiados es asimétrico siendo el bonding el de mayor preponderancia seguido del bridging y finalmente el más débil el linking. Esto significa que existen estructuras organizacionales cerradas con una articulación débil entre redes intermedias y externas lo que dificulta la creación de modos relacionales estratégicos entre el sector público, empresarial y la sociedad civil.

Un estudio futuro podría orientarse a un análisis de redes sociales por modelo asociativo lechero que ayude a identificar las brechas relacionales por tipo de capital social con la finalidad de fomentar los vínculos entre actores y profundizar en la manera en que estos vínculos aportan a la dinamización de la economía rural de los territorios donde se desarrollan estos modelos productivos asociativos.

CONCLUSIONES

El estudio permitió analizar un conjunto de 45 organizaciones entre las que estuvieron mayormente representados los modelos asociativos, Asociaciones comerciales, Cooperativas, Asociaciones gremiales y los Grupos de Transferencia Tecnológica.

La mayor parte de los modelos asociativos analizados consideran estar en una situación financiera buena o excelente (71%). Al revisar las prácticas predominantes, se observa que: el aporte de los socios representa la principal fuente de financiamiento, las organizaciones han sido formalizadas, cuentan con prácticas que favorecen un buen gobierno corporativo (estructura organizativa, reglamento de funcionamiento y liderazgo), los socios mantienen una buena comunicación y su participación es activa, disponen de una gestión empresarial positiva (contabilidad, planes de negocios), y predomina una buena comunicación entre los socios.

La principal actividad realizada por las organizaciones analizadas es la de “representación” de los intereses de sus asociados, la que incluso forma parte de las funciones de organizaciones no gremiales o de aquellas concebidas para desarrollar una actividad comercial. Incluso, la “representación” es reconocida por todos los modelos asociativos como una forma de creación de valor no económico. Por otro lado, la principal propuesta de valor económico que buscan generar para los socios es “obtener un mejor precio por el producto final”, lo que también es declarado por las organizaciones gremiales.

Otro aspecto relevante de analizar es la relación de los modelos asociativos con el Estado. Al respecto, las principales instituciones utilizadas para el financiamiento de las organizaciones encuestadas son CORFO e INDAP. Sin embargo, más de un tercio de los líderes dice: no utilizar fondos públicos para el financiamiento de sus organizaciones (33%) y tener una regular a deficiente comunicación con el sector público (37%). Coherente con ello, más del 60% de los encuestados dice tener regular a deficiente confianza de los servicios públicos.

Un primer análisis del nivel de capital social, utilizando los de tipo bonding (relación con otros socios de la organización), bridging (relación con otras organizaciones similares), y linking (relación con instancias de nivel jerárquico), señala que el primero de ellos es el que se encuentra en mayor magnitud, lo que habla de organizaciones de naturaleza más cerrada, donde las confianzas están más relacionadas al origen y/o territorio compartido de los socios. Este resultado es esperable en organizaciones asociativas que han logrado permanecer en el tiempo.

Por otro lado, los bajos niveles capital social estimados en los tipos bridging y linking, hablan de organizaciones que, junto con estar volcadas hacia dentro, contarían con limitadas redes de articulación con otros actores de su entorno, ya sea para integrarse vertical u horizontalmente (binding) o tener mayor capacidad de influir (linking). Esto último es coherente con lo señalado respecto de la relación con el Estado, en cuanto a la baja comunicación y niveles de confianza.

En este sentido, un próximo estudio se debiera orientar a profundizar las causas detrás del bajo capital social del tipo binding y linking, que son imprescindibles no solo para promover la asociatividad dentro del sector lácteo, sino también, para llevar los modelos asociativos a un nivel superior de desarrollo, que trasienda el solo interés de la representación de intereses colectivos, y se transformen en actores claves en el diseño e implementación de políticas público-privadas con y desde los territorios.

BIBLIOGRAFIA

- Aldrich, D. P. (2012). Building resilience: Social capital in post-disaster recovery. University of Chicago Press, ISBN: 9780226012872.
- Claridge. T. (2018). Functions of social capital – bonding, bridging, linking, Social Capital Research & Training, Dunedin, Nueva Zelanda.
- Marín, A., Gelcich, S., Castilla, J. C., & Berkes, F. (2012). Exploring social capital in Chile's coastal benthic comanagement system using a network approach. *Ecology and Society*, 17(1).
- Ríos, S. Dela Maza, G; Goldsmith, J. y Mardones, R. (2018), Asociatividad del Sector Lácteo, Editorial Universidad de Los Lagos, Osorno, Chile, ISBN: 978-956-8709-98-3.
- Sanz, L. (2003). Análisis de Redes Sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes, *Apuntes de Ciencia y Tecnología* 7, 21-29.
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: A handbook* (2nd ed.), SAGE Publicaciones, Londres, ISBN: 978-0761963387.