

7



GESTIÓN ASOCIATIVA

ASOCIATIVISMO, MODELOS POSIBLES Y DIFICULTADES DEL RELACIONAMIENTO

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



7

GESTIÓN ASOCIATIVA

ASOCIATIVISMO, MODELOS POSIBLES Y DIFICULTADES DEL RELACIONAMIENTO

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



7. ASOCIATIVISMO, MODELOS POSIBLES Y DIFICULTADES DEL RELACIONAMIENTO

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2018



Manual 7: Asociativismo, modelos posibles y dificultades del relacionamiento por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Creado a partir de la obra en www.iica.int.

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.
Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial

Marvin Blanco, Federico Ganduglia, Daniel Rodríguez

Diseño de contenidos

Ana Inés Heras, David Burin, Wienke Heinrichs

Compilador

David Burin

Corrección de estilo

Máximo Araya, Liliana D'Attoma

Diagramado

Eugenia Escamez, Mariela Vilarin

Diseño de portada

Mariela Vilarin

Ilustraciones

Gustavo Damiani

Fotos

Depositphotos, Waldo Guerrero, David Burin, Radio Canadá Internacional, La Voz de Tandil y Municipalidad de Tandil (Buenos Aires, Argentina), Fundación Nueva Gestión y Consejo Provincial de la Microempresa (Jujuy, Argentina), Grupo Favero (Paraguay).

Manual 7: asociativismo, modelos posibles y dificultades del relacionamiento / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – San José, C.R.: IICA, 2018.
77 p.; 21,6 cm X 27,9 cm – (Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas; no 7)

ISBN: 978-92-9248-777-5

1. Capacitación 2. Metodología 3. Agroindustria 4. Sistemas de apoyo a las decisiones 5. Asociaciones comerciales 6. Sector público 7. Sector privado 8. Empresas pequeñas y medianas 9. Cambio organizacional 10. Desarrollo de un producto 11. Asociaciones comerciales 12. Acuerdos comerciales I. IICA II. Título

AGRIS
E70

DEWEY
334.683 0

San José, Costa Rica
2018

Índice

Presentación	1	2.2.2 Alianzas público-privadas.....	37
Módulo 1.		2.2.3 Criterios de monitoreo y evaluación de la gestión del relacionamiento	38
Importancia de la asociatividad en las cadenas agrícolas y el rol del facilitador	3	2.3. Negociaciones Comerciales.....	40
1.1. La gestión asociativa y la agroempresarial están muy vinculadas	4	2.3.1 ¿Qué es una negociación?	41
1.2. Por qué es importante asociarse con otros actores de la cadena	6	2.3.2 Tipos de negociación, estrategias y tácticas	41
1.3. Obstáculos para desarrollar asociaciones entre los productores	15	2.4. Proceso y desarrollo de la negociación	47
1.4. Tipos de asociaciones en el medio rural: características comunes y clasificación	16	2.4.1 Etapas en el desarrollo de la negociación.....	48
Módulo 2.		2.4.2 Identificación de la información relevante.....	50
Relacionamientos de las empresas asociativas con otros actores de la cadena	19	2.4.3 Definición de la estrategia y tácticas de negociación.....	52
2.1. Modelos de asociatividad en las cadenas agrícolas.....	20	Resumen	54
2.1.1. Integración vertical.....	20	Referencias bibliográficas	56
2.1.2 Formas asociativas utilizadas en experiencias de integración vertical.....	22	Anexo 1.	
2.2. Gestión de las relaciones entre actores en las cadenas agrícolas	28	Actividades de autoformación para el equipo facilitador	60
2.2.1 Construcción de alianzas	29	Anexo 2.	
		Actividades para aplicar con las organizaciones	65

Presentación

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en su esfuerzo por contribuir al desarrollo agrícola y al bienestar rural, implementa el proyecto insignia “Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico” (PI Cadenas), cuyo objetivo es mejorar el desempeño competitivo y sustentable de las cadenas agrícolas en su conjunto y de todos sus eslabones, mediante la gestión de políticas, el fortalecimiento institucional y de capacidades público-privadas y el apoyo a procesos de innovación tecnológica, empresarial, institucional y comercial.

El IICA reconoce que, a pesar de los esfuerzos realizados por los países miembros por mejorar la vinculación y la participación en los mercados de los productores de pequeña y mediana escala, incluidos los de la agricultura familiar, en la actualidad aún persisten retos, vinculados, entre otras razones, a la existencia de asimetrías en las cadenas. Dichas asimetrías se manifiestan, principalmente, en cuestiones relacionadas con la escala y la concentración del poder de negociación en determinados eslabones, así como en las condiciones de acceso al conocimiento en aspectos críticos relacionados, entre otros, con la gestión empresarial, el asociativismo, la comercialización y la agregación de valor.

Ante esta situación, el PI Cadenas plantea el “Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas”, cuyo objetivo es desarrollar las capacidades de instituciones públicas y privadas para mejorar y fortalecer la gestión empresarial y asociativa de los diferentes actores de las cadenas agrícolas, especialmente los productores de pequeña y mediana escala, para contribuir al aumento de la productividad, la competitividad y la sustentabilidad de las cadenas agrícolas.

El Programa cuenta con material didáctico base que les permitirá a los facilitadores diseñar e implementar procesos de fortalecimiento de capacidades. Este material se encuentra organizado en cuatro ejes temáticos: el fortalecimiento empresarial y aso-

ciativo, la gestión empresarial estratégica, la gestión empresarial táctica y operativa y la gestión asociativa. Se incluye, además, como primer manual, una introducción al Programa. Cabe resaltar que para la elaboración de estos manuales se realizó un esfuerzo por identificar e incorporar la experiencia previa del IICA en este importante tema. La serie completa está compuesta por nueve manuales, organizados de la siguiente manera:

EJE TEMÁTICO	MANUAL
Introducción	#1 El Programa de Capacitación sobre Gestión Agroempresarial y Asociativa
Fortalecimiento empresarial y asociativo	#2 Facilitación de procesos de fortalecimiento empresarial y asociativo
Gestión empresarial estratégica	#3 El análisis interno y externo #4 Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia
Gestión empresarial táctica y operativa	#5 El mercado y la comercialización #6 El plan de negocios y la gestión operativa
Gestión asociativa	#7 Asociativismo, modelos posibles y dificultades del relacionamiento #8 Bases de la organización asociativa #9 Fortalecimiento socio-organizacional y desarrollo de servicios

Se espera con este Programa contribuir a resolver los retos antes descritos promoviendo que los pequeños y medianos productores se asocien para generar economías de escala y aprovechar los múltiples beneficios y oportunidades que el asociativismo representa desde el punto de vista económico, social y cultural.

También se estima que la mayor participación de los productores y sus organizaciones en los mercados es una forma de lograr mejores condiciones de vida (sociales, económico-productivas, ambientales y de acceso a la formación, al conocimiento y a la información) en las comunidades a las que pertenecen.

Este séptimo manual introduce el tema de la **gestión asociativa** y consta de dos módulos y ocho unidades didácticas que presentan, en primer lugar, el concepto de integración vertical y alternativas para formalizar empresas asociativas. Luego abordan diversos temas relacionados con la gestión del relacionamiento entre actores de una alianza: qué pueden aportar y obtener, los pasos para iniciar una alianza, los roles habituales y algunas metodologías para aumentar el compromiso, reducir los conflictos y monitorear los avances. Finalmente, se presentan técnicas, métodos y estrategias para negociar, en particular los modos y la importancia de conocer al interlocutor.

En estas unidades se proveen conceptos, procedimientos y herramientas útiles para el propio aprendizaje de los técnicos facilitadores y, a su vez, para apoyar el trabajo formativo que estos realizan con pequeñas y medianas organizaciones de productores. Es por ello que este manual incluye dos anexos diferenciados, uno para cada tipo de actividades.

Módulo 1

Importancia de la asociatividad en las cadenas agrícolas y el rol del facilitador

Los contenidos de este módulo se despliegan en cuatro unidades.

En la primera se pone el acento en **relacionar la gestión asociativa y la agroempresarial** y se presentan las relaciones entre aspectos como la planificación, la gestión, la administración, la comunicación y la organización.

La segunda presenta una serie de **razones por las que a un pequeño o mediano productor le conviene asociarse**, para poder subsistir, crecer y aumentar la rentabilidad, pero también para mejorar la calidad de vida con servicios sociales, educativos y culturales de diverso tipo. Aborda, asimismo, el **concepto de cadena** y las desventajas que el productor individual debe enfrentar en las negociaciones con otros actores de la cadena, por lo que resulta imprescindible asociarse. Por último, se profundiza en el concepto de **integración horizontal**, se analiza un caso y se proponen diversas actividades.

La tercera unidad aborda los **obstáculos para desarrollar asociaciones** de productores que deben considerarse para fortalecer organizaciones, en particular los **costos de transacción y de aprendizaje**.

La última unidad de este módulo presenta una **tipología de asociaciones en el medio rural**, sus características comunes y diferentes y propone una clasificación de ellas diferenciando organizaciones **gremiales y reivindicativas, territoriales de servicios** y aquellas **con fines agroempresariales**, y entre estas últimas, a su vez, diferencia **sociedades comerciales o lucrativas y asociaciones sin fines de lucro**.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Luego de abordar este módulo, el facilitador será capaz de:

- ▶ Presentar el concepto de cadenas agrícolas y comprender la importancia que tiene asociarse entre pequeños y medianos productores rurales para mejorar su vida y su economía.
- ▶ Identificar distintos aspectos que es posible evaluar sobre el funcionamiento del grupo asociativo.
- ▶ Conocer diversas estrategias y técnicas de diagnóstico posibles de aplicar. Los contenidos de este módulo se despliegan en cuatro unidades.

Unidad 1.1 La gestión asociativa y la agroempresarial están muy vinculadas

En la unidad 2.1 del manual 4, se ha planteado que, para ejecutar la estrategia, un punto importante es definir la estructura legal y organizacional de la agroempresa. También se definió allí que una agroempresa puede registrar y funcionar legalmente como empresa unipersonal (también llamada persona natural, persona física o individual) o como persona jurídica o moral (cuando se trata de dos o más personas que deciden aportar recursos y desarrollan una actividad en común). En este manual nos abocaremos a este segundo tipo de organización agroempresarial asociativa. Para iniciar, es importante subrayar que la relación entre lo asociativo y la gestión agroempresarial es directa y permanente.

Para aprender más

Abc⁺

Un análisis de cuatro casos de asociaciones de productores de vainilla en la región de Totonacapán, en México, muestra que los beneficios obtenidos a través de la asociación de productores (sea por reducción de costos o por la mejora de los precios de venta de los productos) tienen una relación directa con los grados de confianza, vinculación y participación en la asociación y con la voluntad de adoptar innovaciones sugeridas desde la organización. Ver: Barrera Rodríguez et al., 2016. Disponible en <http://bit.ly/2i48s19>.

Esto es así porque:

► en la medida en que una asociación de productores no pueda realizar una gestión empresarial eficiente, lo asociativo se verá afectado. Si la asociación no logra los objetivos propuestos –sean estos administrar maquinaria agrícola o sistemas de riego, industrializar la producción o mejorar la comercialización, por poner ejemplos posibles– la cohesión, la confianza y el compromiso entre los socios será más difícil de sostener e incrementar y aparecerán tensiones, desconfianzas o la tendencia a responsabilizar a algunos de los fracasos;

► si la organización no logra un mínimo de implicación, confianza y compromiso por parte de los productores que la integran, difícilmente logre llevar adelante una buena gestión empresarial. Los que se hacen responsables de las tareas no las cumplirán, los socios faltarán a las reuniones, los encargados de administrar se olvidarán de los pagos y los cobros, etc.

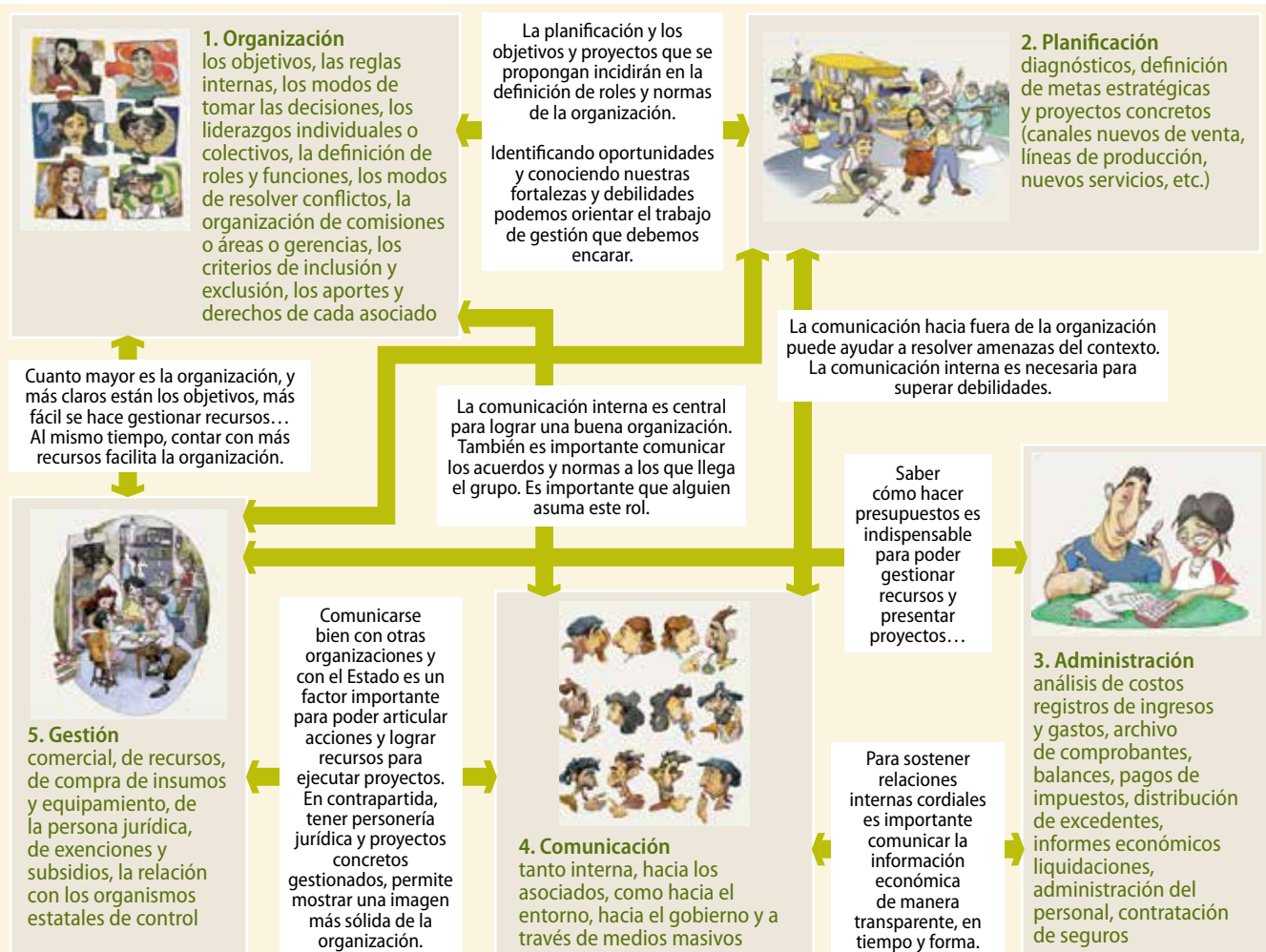
Tome nota...



La relación entre los aspectos en los que se enfoca la gestión asociativa y aquellos en los que se focaliza la gestión agroempresarial es directa y permanente. Todos se relacionan con todos. Otros manuales de esta misma serie permitirán abordar los aspectos de la gestión agroempresarial para tener una visión holística de los ejes sobre los que el facilitador deberá trabajar para fortalecer a las organizaciones.

Tomando en cuenta esta relación entre gestión asociativa y gestión agroempresarial, hay diversos aspectos en que se puede ayudar a los productores a fortalecerse (ver figura 1).

Las relaciones entre estos aspectos son múltiples, como se puede observar. Todos se relacionan de alguna manera con todos los otros. En realidad, la división entre ambos tipos de gestión obedece más a la necesidad didáctica de organizar bloques de contenidos que a una separación real en la práctica.



Fuente: Adaptado de Rotonda et al. 2007, separata de mapa conceptual.

Figura 1. Relaciones entre distintos aspectos de la gestión de organizaciones.

A1

Análisis del mapa de relaciones entre funciones

Objetivo: Analizar cuáles áreas de la figura 1 tienen debilidades, como primer diagnóstico de la organización a realizar con los productores.

5

Actividad 1

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

Luego de entender la relación directa entre gestión asociativa y empresarial, a continuación se comparte una serie de definiciones básicas de ambos conceptos elaboradas por el IICA en diferentes documentos. También se brinda información sobre la definición de gestión de cadenas, sobre las cuatro dimensiones que hay que tener en cuenta en la gestión y sobre una tipología que se puede usar para clasificarlas.

Seguidamente se presenta el concepto de competitividad de las cadenas, sus debilidades internas y qué ventajas ofrece el hecho de asociarse a los pequeños y medianos productores.

Unidad 1.2 Por qué es importante asociarse con otros actores de la cadena

En la subunidad 2.1.1 del manual 3 se ha definido a las cadenas agrícolas como sistemas que agrupan actores económicos y sociales interrelacionados que participan articuladamente en actividades que agregan valor a un bien o servicio, desde su producción hasta que este llega a los consumidores, incluidos los proveedores de insumos y servicios, transformación, industrialización, transporte, logística y otros servicios de apoyo, como el de financiamiento (García-Winder et al., 2009). Representan, además, el proceso de articulación que va desde consumidores (en el mercado nacional e internacional) de productos agroalimentarios y agroindustriales hasta los productores primarios. También, en dicha unidad, se ha propuesto un método para realizar el análisis de la cadena en la que opera la agroempresa asociativa, como parte importante del análisis externo (EFE).

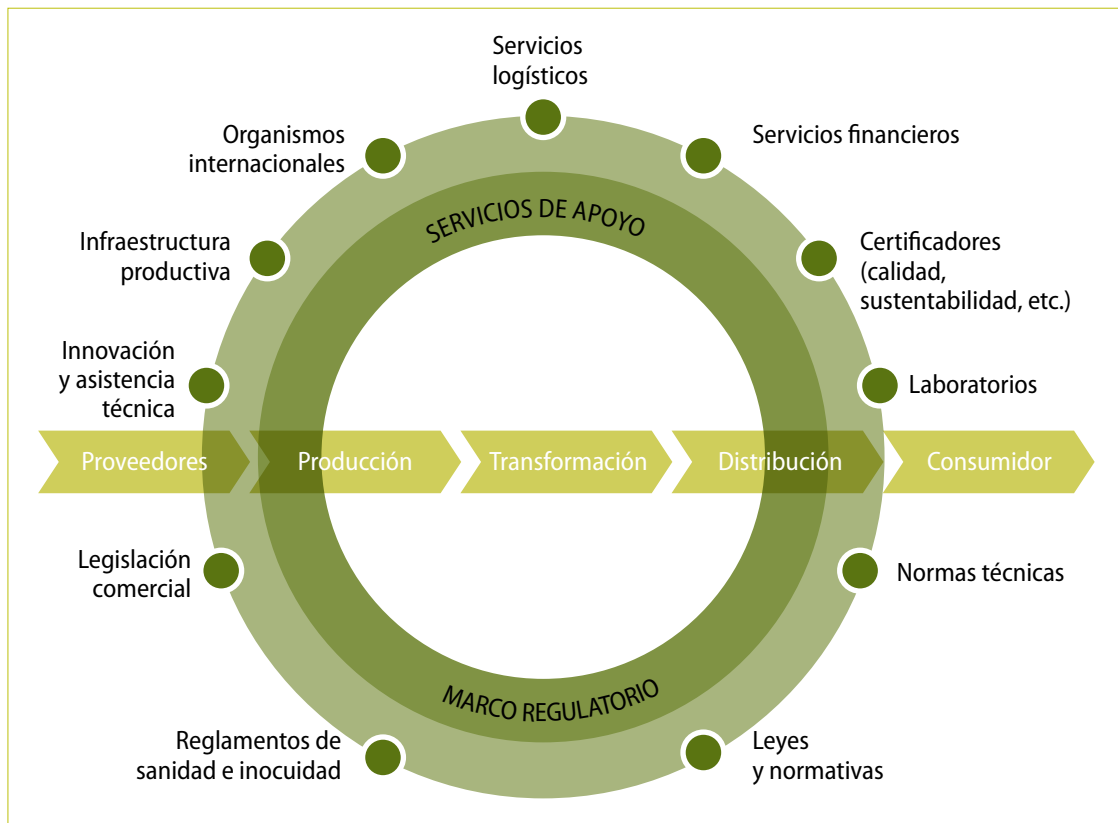


Figura 2. Esquema de la cadena agroalimentaria.

Gestión de cadenas

La gestión de cadenas agrícolas se entiende como el conjunto de iniciativas de coordinación voluntaria entre los actores que la integran para lograr acuerdos que les permitan alcanzar mejores resultados técnicos, económicos, sociales y ambientales y asegurar su permanencia conjunta en los mercados a través del tiempo. La gestión de cadenas involucra un amplio abanico de elementos, que tienen que ver con lo tecnológico, lo productivo y lo comercial, así como con lo económico, lo social, lo ambiental y lo institucional. La coordinación entre actores, la transparencia en la administración

de cada eslabón y la capacidad de generar y obtener información relevante para la toma de decisiones es fundamental en el desempeño de las cadenas de valor.

Las cuatro dimensiones de las cadenas agrícolas

1. **Dimensión económica:** las cadenas agrícolas reflejan esencialmente un flujo de actividades económicas, entendidas estas como procesos mediante los cuales se generan, intercambian y consumen productos y servicios destinados a cubrir necesidades. En su carácter de agentes económicos, los diversos actores que integran los eslabones de las cadenas desarrollan sus actividades y se interrelacionan con la finalidad básica de generar valor y maximizar sus rentas. Esta dimensión es trascendental, ya que el desarrollo de las cadenas tiene implicancias directas en la generación de empleo e inversiones, en la agregación de valor, en el crecimiento económico y en la creación de riqueza.
2. **Dimensión institucional:** involucra, a grandes rasgos, los aspectos que tienen que ver con la gobernanza de la cadena, su marco y ambiente institucional y la estructura/funcionamiento del mercado en el que se desempeña. Las cadenas agrícolas están conformadas por eslabones que, a su vez, están formados por agentes. Estos eslabones constan de procesos de organización, coordinación, consenso y colaboración, tanto a lo interno de los eslabones de las cadenas como entre ellos (gobernanza). Estos procesos de organización, coordinación, consenso y colaboración derivan en acuerdos institucionales que se realizan para formar y determinar la gobernanza de la cadena agrícola; estos procesos son endógenos a la cadena. A su vez, es importante distinguir entre estos acuerdos institucionales, que reflejan los mecanismos de coordinación entre los actores de las cadenas, y el marco y el ambiente institucional en el que estas se desempeñan.
3. **Dimensión social:** tiene como foco principal a los grupos vulnerables de la cadena (agricultura familiar, mujeres, jóvenes, minorías étnicas, etc.), que no logran articularse en forma competitiva, equitativa y sostenible a la cadena o que no tienen acceso a las mismas oportunidades y a los diferentes beneficios generados por esa cadena, ya sea por su poco o nulo acceso al crédito, a la tecnología, a la capacitación, a la tierra y a otros recursos. Además, estos grupos de actores son usualmente sujetos de relaciones de poder muy desiguales, poseen baja incidencia política y bajos niveles de participación en la toma de decisiones y son significativamente más vulnerables a las condiciones generadas por el entorno. En la mayoría de los casos, estas condiciones los invisibiliza o minimiza su participación, y les generan barreras de entrada o dificultades para mantenerse en los mercados, colocándolos en clara desventaja en temas como ingresos, acceso a bienes y servicios y empleo digno, entre otros. Agricultores familiares, mujeres y jóvenes enfrentan, además, restricciones y dificultades específicas por su propia condición.
4. **Dimensión ambiental:** en las cadenas de valor, hace referencia a la interacción de doble vía que existe entre el ambiente y los diferentes eslabones de una cadena. A lo largo de esta, las interacciones pueden ser tanto positivas como negativas, generando beneficios y servicios ambientales, oportunidades pro-

ductivas y comerciales, así como impactos y externalidades. Adicionalmente, se reconoce el potencial de adaptación al cambio climático y la reducción de la vulnerabilidad ante riesgos ambientales como las oportunidades de mitigación de gases de efecto invernadero. Al integrar y atender los elementos y factores de la dimensión ambiental en las cadenas, se aumenta la capacidad de generar nuevos productos o servicios que contribuyan a una economía verde y a aumentar la resiliencia de las cadenas productivas.

Tipos de cadenas

Las cadenas agrícolas pueden tipificarse de acuerdo con diferentes criterios, aplicables según sea el interés de establecer la clasificación.

Algunos criterios para establecer categorías y las diferencias que se presentan a su interior se señalan a continuación:

► **Según el ámbito de su acción:** las cadenas pueden clasificarse como locales, regionales, nacionales o internacionales/globales. Las cadenas locales o regionales, también denominadas circuitos (por ejemplo, el circuito del maíz amarillo-alimento balanceado-avicultura en Huaura, Perú), la mayoría de las veces están articuladas con cadenas nacionales o internacionales, normalmente vía el componente de industrialización o el de distribución final, para atender mercados en esos niveles.

► **Según su alcance:** existen cadenas empresariales (nucleares), articuladoras de pequeños productores, que son aquellas promovidas y estructuradas alrededor de un gran comprador, bien sea una agroindustria, una red de supermercados o un exportador (por ejemplo, la cadena mora-jugos, organizada y promovida por la agroindustria Postobón, en Colombia).

► **Según su organización:** se pueden clasificar en espontáneas (aquellas que existen sin influencia externa) e inducidas (aquellas que se desarrollan por intervención de agentes, tales como ONG, entidades gubernamentales, programas de cooperación y otros similares).

► **Según sus productos:** las cadenas se dividen en cadenas especializadas (aquellas en que el producto final tiene características especiales, normalmente dirigidas a atender exigencias de segmentos o nichos de mercado donde la diferenciación es un importante elemento de competitividad) y cadenas genéricas (aquellas en que el producto final es un bien sin mayores diferenciaciones en los mercados y donde los volúmenes y los precios son los principales elementos de competitividad).

Tome nota...



No todas las cadenas tienen las mismas tendencias de comportamiento, ni las estrategias para su organización y desarrollo pueden ser las mismas, así como tampoco el tipo de intervenciones para su fortalecimiento.

Competitividad

El desempeño económico de las cadenas agrícolas está en gran parte determinado por la competitividad, definida como la capacidad de una cadena agrícola, en todos sus eslabones, de producir y comercializar sostenidamente productos y servicios que satisfagan las exigencias y estándares de los mercados domésticos o internacionales con responsabilidad ambiental y social (IICA 2015).

Para que una cadena agrícola sea competitiva debe poder diferenciarse de algún modo: sea porque sus productos tienen atributos únicos, porque el

agregado de valor permite lograr una calidad que los distingue de la competencia o porque los procesos son eficientes, permitiendo reducir el precio del producto final.

Solo en el primer caso es posible ser ineficiente. Sin embargo, ese tipo de exclusividad pronto se pierde. Rápidamente, cuando un producto nuevo o exótico comienza a tener demanda, aparecen los competidores. Ocurrió con los arándanos, el kiwi, la quinua y la producción orgánica.

Para que una cadena sea competitiva son necesarias la articulación y la organización de los actores que la integran; sin embargo, los pequeños y medianos productores rurales que integran una misma cadena suelen estar dispersos y poco organizados.



Soluciones individuales y asociativas a los mismos problemas.

El acceso al riego, los insumos, el transporte, la infraestructura de acopio o frío, la asistencia técnica y el crédito impactan en la productividad y la calidad de los produc-

tos, en la posibilidad de agregarles valor y de acceder de forma más directa al mercado, y todo eso permite mejorar los ingresos.

La dispersión de los productores no solamente los afecta individualmente, sino que, además, implica un mayor costo para toda la cadena, vista en su conjunto. La falta de organización multiplica los costos de logística, acopio y procesamiento de la producción primaria. El acopiador debe ir recorriendo las fincas con el tiempo y haciendo frente al gasto de combustible que ello implica, en lugar de que los productores se organicen para acopiar todos juntos.

Los más perjudicados por la dispersión y la falta de articulación suelen ser los eslabones más débiles de la cadena, que carecen de capacidad de negociación y ceden una parte importante del precio final a los otros eslabones: tanto a los productores de insumos como a los acopiadores, a las empresas que procesan sus productos y los envasan y a los comercializadores, como se puede ver en el diagrama.

A lo largo del tiempo, estas brechas se incrementaron. Tanto los eslabones que industrializan los productos como los comercializadores se fueron concentrando, y como contracara, se redujo el poder relativo del productor agropecuario.

Por lo tanto, se hace cada vez más necesario y urgente que los productores chicos y medianos se asocien. La consecuencia de no hacerlo es la imposibilidad de subsistir y el desarraigo. A la concentración económica se suman otros factores que debilitan su posición si siguen desconfiando sobre la posibilidad de asociarse.

Por lo dicho, no hay muchas alternativas. Si los productores pequeños y medianos se asocian con un enfoque de negocios podrán sumar masa crítica, ofrecerán alimentos en mayor cantidad y calidad para cooperar con la seguridad alimentaria, es posible que logren un colchón financiero que les permita soportar las fluctuaciones del mercado y del clima, acceder al crédito y, además, llevarán desarrollo económico y social a sus comunidades. Más competitividad, menos incertidumbre.



La mayor parte de los productos agropecuarios son perecederos y deben venderse en poco tiempo desde su cosecha o faena.



El clima afecta de manera directa a muchos de esos productos y se puede hacer poco por controlar los efectos de los fenómenos naturales.



- CAYÓ EL PRECIO DE LOS COMMODITIES!
- SI LA TENDENCIA SIGUE, LOS PRODUCTORES VAN A ESTAR MAL...

Tanto esos fenómenos, como la especulación, hacen que los precios de estos productos en los mercados varíen de manera impredecible.



En algunos casos el ciclo productivo es largo y hay que tener espaldas financieras para sostenerse hasta completar el ciclo y vender la producción.

- ▶ Aprovechar y potenciar las fortalezas y los recursos de cada uno de los productores asociados.
- ▶ Acceder a fuentes de información técnica y comercial, asistencia técnica y capacitación.
- ▶ Realizar inversiones conjuntas.
- ▶ Acceder a fuentes de financiamiento imposibles de alcanzar individualmente.
- ▶ Acceder de ese modo a equipamientos, tecnologías e infraestructura.
- ▶ Mejorar así los procesos productivos e incrementar la productividad y los volúmenes de producción.
- ▶ Lograr un crecimiento sostenible, tanto individual como colectivo.
- ▶ Desarrollar proyectos más eficientes al reducir los costos.
- ▶ Minimizar los riesgos individuales.
- ▶ Sumar producción para acceder a mercados de mayor envergadura.
- ▶ Optimizar los estándares de calidad.
- ▶ Avanzar juntos asumiendo procesos que antes realizaban otros eslabones de la cadena (acopio, selección, empaque, procesamiento, logística, comercialización).
- ▶ Mejorar las posibilidades de negociación con clientes y proveedores.
- ▶ Saltar pasos en la intermediación, reduciendo la cantidad de eslabones hacia los consumidores finales, apropiándose de un porcentaje mayor del precio final de los productos.
- ▶ Con todo lo anterior, alcanzar niveles de competitividad equivalentes a los de empresas de mayor envergadura.

Factores que debilitan la posición de negociación individual de los pequeños o medianos productores rurales.

Cuadro 1. ¿Qué permite el asociativismo?

Integración horizontal

Cuando productores de un mismo sector –y, por lo general, de un mismo tamaño o posición socioeconómica– quieren asociarse, se dice que la integración es **horizontal**, porque todos los productores tienen más o menos las mismas dificultades y necesidades basadas, principalmente, en la escala reducida de su explotación y pertenecen todos al mismo eslabón de la cadena productiva (en especial, productores primarios de *commodities*).



Figura 3. Integración horizontal: asociación entre productores similares del mismo eslabón de la cadena productiva.

Una vez conformadas estas asociaciones, pueden, a su vez, establecerse nuevas asociaciones con otras organizaciones o empresas. Una posibilidad es ampliar la integración horizontal. En ese caso, se generan asociaciones entre asociaciones de productores. Es lo que se conoce como organizaciones de segundo grado. Un ejemplo son las **federaciones cooperativas**, que agrupan a varias cooperativas de un mismo sector, ubicadas en regiones diferentes, para sumar volúmenes de producción interesantes para la exportación o su procesamiento agroindustrial. Las federaciones de distintas actividades rurales suelen, a su vez, conformar confederaciones con fines gremiales, para defender intereses de todo el sector.

En general, al sumar masa crítica, estas asociaciones (de forma independiente o federadas) avanzan hacia atrás o hacia delante de la cadena productiva: incorporan actividades que antes contrataban o incorporan funciones que antes cumplían quienes compraban su producción (acopiadores o empresas). Estos procesos de incorporación de nuevas actividades son complejos, ya que hay que aprender a gestionarlas, organizarlas, administrarlas y, por lo general, no tienen nada que ver operativamente con el tipo de actividad que hacían como productores primarios.

En el módulo 2 de este manual veremos qué ocurre cuando los productores, asociados entre sí, se relacionan con actores de otros eslabones de las cadenas productivas para integrarse verticalmente.

ESTUDIO
DE CASO

1

¿Qué permite el hecho de asociarse?

El caso de la Asociación de Pequeños Productores Minifundistas de Tucumán

En 1992 comienza a aplicarse en la Argentina el Programa Social Agropecuario, que proponía reunir grupos asociativos de 5 a 10 productores para el fortalecimiento de los aspectos productivos. En el sur de la provincia de Tucumán se forman varios de estos grupos, compuestos principalmente por productores de papa y frutihorticultores.

Cuando a fines de esa década avanza la crisis económica, varios de estos grupos deciden unirse en una asociación de cerca de 200 productores. En esa unión veían el único modo de evitar la quiebra, lo que implicaba la venta de sus campos y la emigración a las ciudades. Eso les valió el reconocimiento del gobierno, que comenzó a brindar financiamiento.

Luego de obtener algunos logros como comprar, administrar y compartir tractores o mejorar los sistemas de riego, y en contra de lo que les recomendaban los técnicos (avanzar en la cadena hacia delante, asumiendo la comercialización directa de su producción), deciden avanzar hacia el eslabón anterior de la cadena productiva produciendo su propia papa-semilla, un insumo crítico que compraban a altos precios y con baja calidad (poco poder germinativo y altos niveles de descarte).

Producir papa-semilla y producir papa para consumo son actividades similares en cuanto a conocimientos y aptitudes necesarias, lo que anima a concretar la idea. Logran una certificación del organismo que controla la producción de semillas, alquilan predios en una zona de altura a 280 km de sus campos y compran un tráiler para organizar cuadrillas que debían permanecer en dichos predios. Las cuadrillas se recambian cada 15 días.

Estas convivencias forzadas generan un alto nivel de confianza entre los productores. A su vez, debieron organizarse para que los otros productores, que quedaban en el lugar de origen, siguieran realizando las labores en los campos de quienes se trasladaban.

La necesidad de organizarse para esta actividad los anima a asumir nuevos retos. Consiguen un financiamiento e instalan su propia cámara de frío y un galpón de acopio.

Por último, comienzan a comercializar la producción en grupo organizando tres cooperativas.

Fuente: Adaptado de Burin et al., 2010.

Para aprender más

Abc⁺

Esta experiencia fue documentada y está disponible en <https://goo.gl/YcTQQQ>.



Foto 1. Sembrando papa semilla en la finca de altura alquilada. Foto 2. Inauguración de la cámara de frío.

Foto 3. Cosecha de papas semilla. Fuente: Waldo Guerrero.

A1

Actividad 1

Reconocer los diferentes enfoques

Objetivo: Reconocer las diferencias entre las lógicas y los criterios de los enfoques técnicos y los enfoques de los productores para tomar decisiones.



Encontrará esta actividad en el anexo 1 de este manual.

Otras necesidades que se pueden resolver asociándose

Hasta aquí se analizaron argumentos económicos, productivos, logísticos, técnicos, comerciales y financieros por los cuales es conveniente asociarse. Sin embargo, no son esas las únicas razones que motivan a los pequeños y medianos productores y, a veces, tampoco son las principales.

Muchos de ellos están aislados o alejados y posiblemente vean la necesidad de juntarse para establecer o mejorar las redes sociales locales, desde organizar una fiesta o un encuentro, a organizar eventos más importantes, que les permitan convocar a otros actores con los que quieran relacionarse, sin pensar en un primer momento en lo económico.



Foto 4. Ceremonia de apertura de la Fiesta Nacional de la Quinua en la Puna, organizada de manera autónoma por pequeños y medianos productores. Foto 5. Exhibición de platos realizados con quinua, elaborados por chefs invitados al evento. Fuente: David Burin.

En medios rurales existen otras necesidades que tienen las familias y pueden atenderse de forma asociativa. Por ejemplo, atender el cuidado de niños o adultos mayores, brindar educación de nivel medio sin necesidad de que los hijos adolescentes deban migrar a las ciudades, o brindar y sostener servicios básicos. Las escuelas de la familia agrícola, los consorcios camineros y para el manejo del agua de riego, las sociedades de fomento, las cooperativas eléctricas o de servicios, son ejemplos de este tipo. Estas redes y organizaciones, una vez resuelto el problema inicial para el que se agrupan, suelen avanzar en resolver problemas productivos.

También existen **prácticas ancestrales comunales y solidarias** que se reactivan, como las minkas o mingas, donde todos los integrantes de una comunidad van a ayudar a levantar la cosecha o construir una casa en la finca de un vecino, rotando la ayuda. En los últimos años se han revalorizado las cosmogonías andinas del Buen Vivir, basadas en los principios de reciprocidad, complementariedad, correspondencia e interdependencia¹.

A2

Actividad 2

Objetivos que motivan una posible asociación

Objetivos: Identificar intereses o actividades que pueden motivar la asociación de los productores con quienes se está trabajando, y comparar ideas con las de los productores, diferenciándolas en dos columnas.



A3

Actividad 3

Mapeo de redes y organizaciones

Objetivo: Caracterizar el contexto organizacional actual, así como la historia de las organizaciones en la región mediante un mapeo que permita reconocer las redes de relaciones que existen en el territorio.



Encontrará estas actividades en el anexo 1 de este manual.

Unidad 1.3 Obstáculos para desarrollar asociaciones entre los productores

Hasta aquí vimos las ventajas de asociarse entre los pequeños y medianos productores y los cambios positivos que ello genera tanto a nivel individual como colectivo. Sin embargo, se ha destacado que en los procesos asociativos también pueden presentarse algunos obstáculos. Castro (2014) señala tres principales: los costos de transacción, los costos de aprendizaje y la tensión que aparece entre los actores más altruistas y los más egoístas por diferentes grados de participación y compromiso. Aquí se señalarán los dos primeros. Se ahondará sobre la tensión entre quienes más y menos participan, más adelante en este manual.

Costos de transacción

Identificar y conocer socios potenciales y generar confianza con ellos implica un esfuerzo, un tiempo y a veces una inversión en recursos. Muchas veces son los agentes de organismos o programas gubernamentales quienes asumen parte de ese costo. Promueven así iniciativas asociativas y convocan a reuniones entre productores que inicialmente no se conocen. Sin embargo, la rotación de personal en las instituciones de apoyo suele ser un problema que resiente la consolidación de los grupos.

¹ Apffel Marglin 2004.

Otro costo de transacción aparece cuando la organización decide formalizarse. Existen gastos de timbrado, formularios, certificaciones de firmas, por ejemplo, ya que la formalización debe cumplimentar requisitos de este tipo.

Además, si la asociación es impulsada por una agencia, puede aparecer una demanda para responder a las necesidades de protagonismo de esta (o de sus técnicos) que podría imponer un calendario de reuniones, talleres, visitas a otras experiencias o a los predios de los productores, viajes de difusión, jornadas de filmación, participación en eventos, entre otras actividades. Los productores, sobre todo los más pequeños, deben adecuar sus actividades a estas nuevas demandas.

Costos de aprendizaje

En el inicio de un proceso asociativo se suele enfatizar que “asociarse implica cambios”. El productor que se integra a una iniciativa asociativa debe tener claro que se promoverán cambios a nivel del grupo, la empresa y el emprendedor.

Dichos cambios surgen por procesos de aprendizaje para desarrollar mejoras. Por ejemplo, implementar nuevas modalidades de gestión o implementar tecnologías antes no conocidas. Si bien estos cambios pueden en el mediano y largo plazo generar un mejor posicionamiento, al iniciarse producen un costo (en tiempo, dinero y disposición de los productores). También producen muchas veces incertidumbre, con lo cual se generan resistencias.

La iniciativa asociativa debe hacer lo posible para crear los mecanismos más adecuados para facilitar el proceso de cambio a todos los niveles.

Unidad 1.4 Tipos de asociaciones en el medio rural: características comunes y clasificación

En esta sección del manual se definen qué tienen en común todas las asociaciones del medio rural y cómo se pueden clasificar según los objetivos que se proponen.

Una empresa asociativa rural es una organización conformada mayoritariamente por productores y productoras de pequeña o mediana escala, que está orientada al desarrollo de negocios y busca generar excedentes económicos y beneficios concretos para sus socios y socias (...).

Las empresas asociativas rurales están constituidas por productores y productoras que:

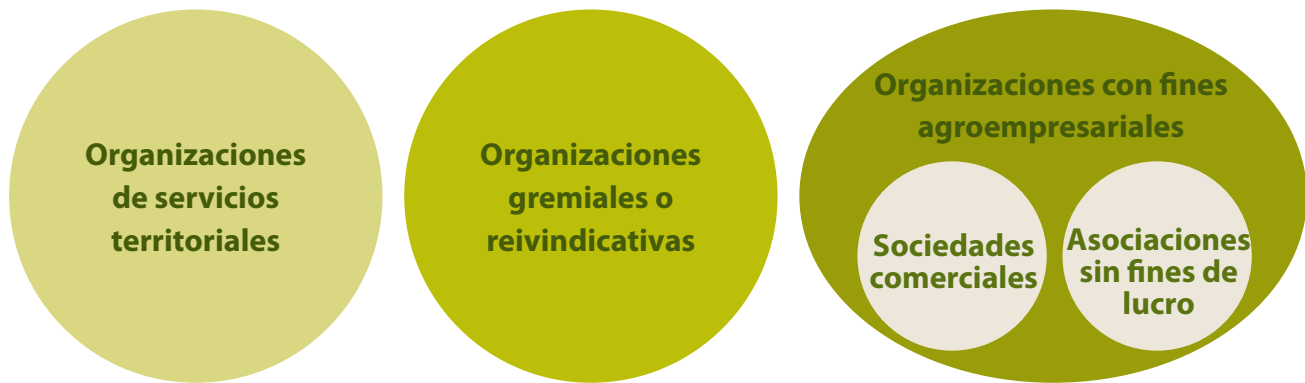
- ▶ Consciente y voluntariamente deciden unir esfuerzos y asociarse.
- ▶ Tienen intereses y objetivos comunes.
- ▶ En general, esta voluntad con el tiempo deriva en una institucionalización y se formaliza algún tipo de sociedad jurídica, aunque a veces la asociación se da de manera informal.

Cuadro 2.
Definición y características comunes a todas las asociaciones de productores rurales.

- ▶ Son dueños del negocio, porque son propietarios de los bienes materiales y de los bienes intangibles (como la marca y el prestigio).
- ▶ Son solidariamente responsables ante la sociedad por el comportamiento y la actuación de la asociación (el alcance de esto varía de acuerdo con el tipo de forma legal que se adopte, pero ocurre aunque no se formalice la sociedad).
- ▶ Y está ubicada en una zona rural, lo cual muchas veces se traduce en situaciones de marginalidad y menor acceso a servicios.

Fuente: Adaptado de Gottret et al., 2011:15.

Si las anteriores son las características comunes, se verán ahora las diferencias que hay entre ellas, proponiendo una clasificación según sus objetivos:



Fuente: Adaptado a partir de la clasificación de Lattuada, 2015:25-26.

Figura 4. Clasificación de las formas asociativas.

Los círculos de colores muestran tres tipos de organizaciones según **el objetivo que se proponen**:

Las organizaciones **gremiales y reivindicativas** defienden y promocionan los intereses generales de sus asociados, atienden el conjunto de sus problemas y no uno o algunos en particular y, si consiguen resultados, estos abarcan no solamente a los socios directos sino a todo el sector. En general, tienen una fuerte impronta ideológica y apuntan a conseguir que se aprueben marcos jurídicos, programas de apoyo y financiamiento, reconocimiento de derechos (sobre la tierra, el agua, las semillas, entre otros).

Las organizaciones **territoriales de servicios** se orientan a atender problemas de carácter regional o territorial: brindar mejor educación en una zona; mejorar los caminos de una comarca; proveer servicios de luz, agua, alcantarillado, telefonía rural o televisión por cable; atender los servicios fúnebres; contar con un servicio de ambulancias para el caso de emergencias, o promover otros servicios que permitan el desarrollo integral de una comuna. En general, reemplazan al Estado a través de sistemas de ayuda mutua.

Las organizaciones **con fines agroempresariales**, en cambio, pueden abocarse a varios temas, pero en general se enfocan solo a algunos específicos, principalmente económicos, como la reducción de costos (mediante la provisión de insumos o servicios más baratos por adquisición de insumos en mayor volumen, maquinaria y equipo compartido, etc.) o la mejora en los ingresos (a través de la comercialización en forma directa o la agregación de valor a la producción). Estas organizaciones solo benefician a sus asociados.

Entre las organizaciones con fines agroempresariales se encuentran **sociedades comerciales o lucrativas y asociaciones sin fines de lucro**.

► En las **sociedades**, el objetivo principal será generar ganancias para distribuir luego entre los asociados. La lógica que se prioriza es la del capital. Cuanto más capital se posee, se tiene más poder de decisión. Por ejemplo, en una sociedad anónima (SA) o en una sociedad de responsabilidad limitada (SRL), si un socio tiene el 51% del capital, puede tomar las decisiones solo, aunque haya otros socios.

► En las **asociaciones**, el objetivo en cambio es brindar un buen servicio al menor costo posible o resolver una demanda social, educativa, de salud, etc. Si se logra un excedente al cerrar el balance anual, ese excedente se debe reinvertir para mejorar la operación de los servicios, o se puede invertir en un proyecto social o comunitario. En las cooperativas, el excedente también se puede distribuir entre los asociados, porque si hay excedente es porque los productores pagaron durante el año más de lo necesario para sostener el servicio que les brindó la cooperativa; por eso se llama excedente y no ganancia, y por eso mismo las cooperativas suelen estar exentas del impuesto a las rentas o a las ganancias. Ese impuesto, en todo caso, lo paga cada uno de los socios en función de las operaciones que haga a través de la cooperativa, si les corresponde. En las asociaciones, cada asociado tiene un voto, sin importar el capital que aporte. Esto ocurre en las asociaciones civiles, en las cooperativas, las mutuales, las sociedades de fomento o los consorcios de riego o de caminos.

Por lo general, las asociaciones se organizan para resolver necesidades de productores de un rubro determinado (por ejemplo, productores de café o de cacao, cabriteros, apicultores, etc.).

A los efectos del Programa y de este manual, el interés recae en las organizaciones agroempresariales.

A2 Actividad 2

Construcción de una torre

Objetivo: Analizar la importancia que tiene la definición de objetivos claros y la correspondencia entre estos objetivos, las actividades e inversiones que realiza la organización y su forma de tomar decisiones y organizarse para la tarea. Para esto, se propone planificar y luego construir en grupos torres con papel, a partir de un sistema de puntajes que califica de manera diversa el uso de insumos, tiempo y producción.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

Módulo 2

Relacionamientos de las empresas asociativas con otros actores de la cadena

Los contenidos de este segundo módulo se dividen en cuatro unidades:

En la primera unidad se define qué es la **integración vertical** y se describen diferentes **tipos de contratos y acuerdos** en que este tipo de integración se suele formalizar, presentando casos de cada tipo.

En la segunda unidad se presentan los **intereses de los distintos actores** para participar de una alianza, lo que pueden aportar y obtener y los **factores claves y aquellos que son limitantes para que una alianza tenga éxito**, para a continuación proponer una **secuencia de pasos para construir una alianza exitosa**. Luego se presentan los roles más habituales que se desempeñan una vez que la alianza se pone en funcionamiento y los modos de gestionar el relacionamiento entre los actores para incrementar el compromiso y reducir los conflictos posibles. Por último, se presentan metodologías para monitorear los avances y los logros de la alianza de modo que todos los actores cuenten con la información.

En la tercera unidad se desarrolla el tema de **la negociación**. Primero se brinda una introducción sobre qué es una negociación y cuáles son las estrategias y las tácticas que se pueden aplicar. Esto es también útil para poder reconocer en qué momento la contraparte aplica tácticas de negociación en con-

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Luego de abordar este módulo, el facilitador será capaz de:

- ▶ Identificar diferentes modalidades, acuerdos y contratos a través de los cuales se pueden relacionar las empresas asociativas con otros actores de la cadena productiva.
- ▶ Conocer las funciones que tiene cada una de esas modalidades.
- ▶ Comprender los principales obstáculos que se presentan para construir alianzas y mecanismos de concertación entre diferentes actores en el marco de cadenas agrícolas.
- ▶ Conocer criterios y herramientas que se podrían aplicar en dichos procesos para facilitarlos y fortalecerlos.
- ▶ Entender qué herramientas aplicar para el monitoreo y evaluación de la gestión del relacionamiento entre actores de una cadena.
- ▶ Identificar, definir y contextualizar los elementos más relevantes para el desarrollo de una negociación exitosa que lleve a una relación comercial duradera y estable en el tiempo.
- ▶ Comprender qué es una negociación y conocer, identificar y aplicar diferentes estrategias y tácticas de negociación, usadas al momento de establecer una relación comercial.
- ▶ Conocer las diferentes etapas en el desarrollo de una negociación comercial, y ser capaz de identificar la información básica y relevante que permitirá definir la estrategia más oportuna para la negociación y lograr los resultados esperados.

tra de la organización que se está acompañando, para saber reaccionar mejor.

Por último, en la cuarta unidad, se analiza **el proceso y desarrollo de la negociación**, donde se presentan las diferentes etapas en el desarrollo de una negociación. El foco principal está puesto en identificar la información relevante que permite a la organización lograr mayores beneficios en la negociación. A partir de estos conceptos, los participantes pueden desarrollar un hilo conductor para las negociaciones comerciales, como parte de los ejercicios de aplicación.

Unidad 2.1 Modelos de asociatividad en las cadenas agrícolas

En la sección 1.2 se vio la posibilidad de asociarse entre productores del mismo tipo o del mismo eslabón de la cadena productiva, lo que se conoce como integración horizontal. Y en el manual 8 de esta serie se verán algunas formas asociativas agroempresariales que sirven para concretar esa estrategia asociativa.

2.1.1 Integración vertical

Otro modo de asociación es lo que se conoce como **integración vertical**. En este caso, en lugar de incorporarse las actividades de otros eslabones a la propia organización, los productores primarios se asocian con personas o empresas que operan en esos otros eslabones de la cadena productiva: hacia atrás, con proveedores de insumos, o hacia adelante, con empresas de logística, acopio, empaque, industrialización o comercialización. Esa asociación puede ser en forma eventual o estable.

Cada eslabón requiere del anterior el abastecimiento continuo de algún producto o insumo con una calidad mínima y constante: los productores requieren servicios y/o equipos de riego, semillas, herramientas, maquinarias; los acopiadores necesitan buenos productos primarios; los industrializadores requieren esos productos limpios, clasificados y empacados; los comercializadores necesitan productos bien procesados, etiquetados, envasados. La integración vertical intenta garantizar esa provisión constante y de calidad. Como plantea Gómez Hernández (2011:135):

“Los eslabones que en teoría sustentan una cadena productiva tienen un conocimiento limitado de su dinámica como un todo, cada eslabón se orienta, fundamentalmente, hacia el anterior y posterior, pero no se mira más allá ni se entiende que debe existir un trabajo articulado; se observa que los eslabones compiten entre sí cuando deberían unirse para ser competitivos, para ello, es preciso que todos los agentes de la cadena tomen conciencia de que se trata de un trabajo conjunto y que el desarrollo del sector solo podrá alcanzarse si todos participan en dicho objetivo y con una visión compartida, dado que al final todos se beneficiarán de los logros que se alcancen”.

Si bien el ideal sería la cooperación y articulación de los eslabones, de hecho, lo que sucede es que algunos eslabones tienen un mayor poder de negociación que otros y no quieren ceder esa posición dominante. En los últimos 20 años, los procesos de industrialización y envasado se fueron tecnificando, cambió radicalmente el modo de comercialización masivo a través de cadenas supermercadistas, el *marketing* fue con-

dicionando los hábitos de consumo, las normas de inocuidad se hicieron cada vez más exigentes y costosas y el capital se fue concentrando progresivamente. Todo lo anterior implica barreras de acceso para nuevos actores, lo que, a su vez, permite a las grandes empresas agroindustriales un alto poder de monopolio e, incluso, oligopolio.

En este contexto es difícil construir alianzas donde las relaciones de poder sean equitativas.



Tome nota...

La premisa del equipo facilitador debería ser ampliar progresivamente los márgenes de ganancia de los eslabones más débiles de la cadena. Para esto debería utilizar instrumentos de promoción de los eslabones débiles y de control de los eslabones con más poder.



HERRAMIENTAS



SEMILLAS



RIEGO



PRODUCCIÓN PRIMARIA



SEPARACIÓN SELECCIÓN LIMPIEZA



ACOPIO FRÍO



PROCESAMIENTO ENVASADO COMERCIALIZACIÓN



Figura 5. Integración vertical: se asocian empresas y organizaciones ubicadas en distintos eslabones de la cadena productiva.

2.1.2 Formas asociativas utilizadas en experiencias de integración vertical

Algunas formas asociativas para este tipo de integración son las siguientes:

► **Consortios**

Esta figura es más habitual para asociaciones entre productores del mismo tipo (integración horizontal) que los organizan con el fin de mejorar servicios básicos (consorcios camineros, de riego, de labranza), aunque los consorcios pueden tener distintas características y funciones como las de vender o exportar y, en ese caso, sirven para articular experiencias de integración vertical (ver en el manual 8 otros tipos de asociaciones posibles, como uniones transitorias de empresas, asociaciones de colaboración empresarial, sociedades accidentales o colectivas, etc.).

► **Agricultura por contrato de producción, o de articulación comercial**

Se suelen realizar entre empresas industrializadoras y organizaciones de productores: una empresa agroindustrial acuerda con una organización de productores que la abastezca de una cantidad determinada de insumos, a un precio acordado y en un tiempo de entrega que se conviene entre las partes. Esto les garantiza a los productores un cliente seguro y una paga previsible y a la empresa contar con los insumos que necesita.

En ocasiones, este tipo de contratos son mediados o animados por un agente intermediario, bróker o gestor de negocios.

ESTUDIO DE CASO

2

El caso de la Asociación de Añileros de El Salvador

La Asociación de Añileros de El Salvador se formó a partir del interés de una empresa alemana por adquirir añil en El Salvador. La empresa sabía que en este país había productores de polvo de añil y consultó con la Agencia Alemana de Cooperación para el Desarrollo (GTZ), que estaba desarrollando un proyecto conjunto con la Asociación Nacional de la Empresa Privada de ese país, si conocía productores que pudieran abastecerla del producto. Esta demanda desde un comprador seguro que quería establecer un con-

trato de producción seguro generó la formación de la Asociación en 1995 entre 15 productores que sumaban 180 ha.

Registraron la marca Azules y fueron acompañados por la GTZ, el IICA, la JICA y el CBI. Lograron la certificación orgánica de la producción, un sistema de control de calidad a nivel nacional por el cual pagaban un sobrepago por calidad a los productores pequeños, y un manejo justo y transparente de la cadena de valor.

ESTUDIO
DE CASO

3 El caso de Arcor y la Cooperativa Campo de Herrera, en Tucumán, Argentina

La empresa ARCOR produce golosinas, galletas y dulces, entre otros muchos productos, y necesita una cantidad importante de azúcar como insumo crítico. Ha establecido desde hace años contratos de producción con la Cooperativa de Trabajo Rural de Campo de Herrera, que tra-

baja 2000 hectáreas de plantaciones de caña de azúcar, frutilla y cítricos en la zona de Famaillá, en la provincia de Tucumán.

Fuente: Radio Canadá Internacional.



Foto 6. Cultivo de añil.



Foto 7. Proceso de extracción de tintura. Añileros en El Salvador.

► Contrato de maquila

Es un contrato de intercambio, que se establece entre un productor agropecuario y un agroindustrial que puede procesar la materia prima y agregarle valor. Este intercambio puede ser de dos tipos: en un primer caso, simplemente paga al maquilador por el servicio. En un segundo caso el productor consigue el procesamiento de sus materias primas, lo que le permite luego venderlas a mayor valor. Para eso utiliza parte de ellas como moneda de cambio, al no tener el dinero para pagar el trabajo del industrial. De este modo, evita endeudarse y tener luego que pagar el costo financiero. Cooperando en el negocio, se encuentra el industrial que logra financiarse obteniendo materias primas sin tener que pagarlas al destinar la capacidad operativa que ya tiene instalada como moneda de cambio.

Lo que se logra es un modo de financiamiento recíproco, una suerte de trueque de insumos por industrialización. Por ejemplo, un apicultor entrega sus panales al dueño de una sala de extracción y le deja un porcentaje de la miel que este último extrae como pago por el trabajo de extracción y envasado.

En este tipo de contratos cada parte mantiene su independencia y en el contrato se define qué proporción del producto final le corresponde a cada parte luego de su procesamiento.

Un criterio similar se establece en los contratos de **aparcería, mediería, agricultura a porcentaje, aparcería pecuaria, capitalización de hacienda, cría, invernada o engorde o de tambo mediero**. En estos casos, en lugar de entregar productos para agregarles valor a través de un proceso industrial, lo que se entrega es un campo con elementos de labranza o ganado y luego se reparte el fruto de la cosecha, el mejoramiento logrado en los animales (kilogramos engordados o cantidad de terneras y novillos) o la leche producida por el tambo.

Estos contratos tienen algunas variaciones en cuanto a cómo se distribuyen entre las partes los aportes, los costos, los riesgos y las responsabilidades.

Foto 8. Aparceros negociando.
Fuente: Grupo Favero (Paraguay).



Para aprender más

Abc+

Como ejemplo, se puede ver la Ley de Maquila argentina en <https://goo.gl/QoGtwu>.

► Alianza estratégica en cadenas productivas

Una alianza estratégica es una asociación entre dos o más empresas que unen recursos y experiencias para desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo proponiéndose el crecimiento del conjunto.

Por lo general, si los contratos de producción que se presentaron en los apartados anteriores tienen éxito y se profundiza la confianza mutua, pueden desembocar en alianzas estratégicas de largo plazo al extenderse en el tiempo por varios años con compromisos mutuos profundizando la relación asociativa. Por ejemplo, los productores pueden comprometerse a realizar una serie de mejoras en sus predios y, a cambio, la empresa compradora les brinda financiamiento o asesoramiento profesional.

Cada tanto tiempo se renegocian los precios a partir de indicadores acordados mutuamente. Implica una clara división del trabajo, donde cada parte se obliga a no avanzar hacia la etapa del proceso productivo que domina la otra parte. Es posible que tanto los productores primarios como las empresas que industrializan esos productos se dediquen también a otros rubros.

ESTUDIO
DE CASO

4 El caso de las asociaciones de bananeros Augura y ASOPROBAN

En el sector bananero de Colombia los productores están organizados en asociaciones que abarcan diferentes regiones geográficas, por ejemplo la Asociación de Bananeros de Colombia (Augura) y la Asociación de Parceleros y Pequeños Productores de Bananos (ASOPROBAN). Son de diferentes tamaños en cuanto a cantidad de asociados. Estas organizaciones brindan diversos servicios, tanto en relación con los aspectos productivos (riego, transporte, comercialización, tecnología, etc.) como para satisfacer necesidades sociales (seguro médico, becas para el estudio de

los hijos, préstamos personales, etc.) y ambientales (reforestación, tratamiento de residuos, mejora de caminos). Las asociaciones establecen lazos, por lo general estables, con alguna de las principales empresas que comercializan bananos en el exterior: Uniban, Banacol, Proban, Banadex, que a su vez han generado fundaciones para beneficiar a los productores bananeros y a los trabajadores de las empresas de acopio y empaque. De este modo, también garantizan la fidelidad de las asociaciones de productores.

En algunos casos, estas alianzas se consolidan e institucionalizan, generando asociaciones permanentes que regulan las relaciones entre las distintas partes de la cadena productiva.

ESTUDIO
DE CASO

5 El caso de la Asociación de Cañeros del Cauca (ASOCAÑA)

En Colombia en el sector azucarero se constituyó ASOCAÑA (ver <http://www.asocana.org/>), una asociación integrada por 13 ingenios del valle del Cauca, más de 1500 cultivadores y más de 50 empresas de alimentos, que incluso ha

desarrollado su propio instituto de investigación (CENICAÑA) y una comercializadora internacional (CIAMSA) y cuenta con un fondo de estabilización del precio del azúcar.

► **Joint venture**

Es un acuerdo entre dos o más empresas que se asocian para contribuir con recursos a un negocio común. Estos recursos pueden ser materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos. Las empresas que se asocian entre sí pueden ser cooperativas o sociedades comerciales. No es una sociedad de personas.

Los socios que integran un *joint venture* siguen operando sus negocios o empresas de manera independiente a la nueva empresa común o *joint venture*. Hace unos años, una empresa grande que estaba interesada en incorporar una nueva actividad intentaba fusionarse o adquirir otras empresas que tuvieran la tecnología, la materia prima o los canales de distribución necesarios. En los últimos años la opción pasa por armar

una nueva empresa, donde las partes se asocian para encarar una actividad que todas las partes ven como oportunidad y para la que se necesita que todas aporten algo.

ESTUDIO DE CASO

6 El caso de la Cooperativa Agropecuaria de Tandil y la empresa Molino Campodónico

La Cooperativa Agropecuaria de Tandil concretó un *joint venture* con la empresa Molino Campodónico para la construcción de un nuevo molino ubicado en el Parque Industrial de Tan-

dil, financiado por el Banco Nación. Se trata del molino de molienda seca que está ubicado en el punto más austral de la Argentina².



Fotos 9 y 10. Inauguración del Nuevo Molino en el Parque Industrial de Tandil.
Fuentes: La Voz de Tandil y Municipalidad de Tandil.

► Clústers

Cuando todos los actores de una cadena –los que se dedican a una actividad productiva en particular– están concentrados geográficamente, suelen organizarse mesas de negociación, acuerdos y promoción de un sector productivo completo.

En estas mesas habitualmente participan distintas organizaciones de productores de un territorio, empresas industrializadoras, proveedores de insumos o equipamiento, entidades gubernamentales y no gubernamentales que brindan asistencia técnica, investigación, formación y financiamiento. En algunos *clústers* intervienen incluso entidades financieras cooperativas o regionales.

²Ver Méndez 2011. Disponible en <http://portal.acabase.com.ar/lacooperacion/Lists/EntradasDeBlog/Post.aspx?ID=753>.

7 El *clúster* de quinua en la provincia de Jujuy, Argentina

Entre 2008 y 2015 se fue integrando este *clúster*, que incluyó solo a agricultores familiares de altura (Puna y Quebrada) y excluyó a grandes productores tabacaleros interesados en reconvertirse a este cultivo, pero que podrían generar una distorsión en los precios del mercado. Entre las limitaciones que se identificaron, se encontró la falta de equipamiento adecuado para el trillado

y desaponificación de la quinua. Se incluyó en el *clúster* un polo metal mecánico de la localidad de Palpalá y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) desarrolló el prototipo de una máquina de baja escala. En este caso el *clúster* fue motorizado por una ONG local y se sumaron varios organismos públicos y privados, además de los productores.



Foto 11. Reunión del *clúster* de quinua, en la provincia de Jujuy, Argentina, con participación de productores, empresas proveedoras de insumos y equipamiento, organismos de promoción del desarrollo rural, universidades, centros de investigación y organizaciones no gubernamentales de desarrollo.
Fuente: Fundación Nueva Gestión, Jujuy, Argentina.

► Redes asociativas complejas público-privadas

Es una situación similar a la anterior, pero el rol de los organismos gubernamentales va más allá del apoyo o la promoción, sino que intervienen de forma más directa. Pueden mediar entre las partes, organizar operaciones entre agricultores familiares y empresas u organizar mercados, por ejemplo comprando anticipadamente la producción a los productores para luego asumir los riesgos de la comercialización o asumiendo ciertas tareas como la logística, el acopio, la selección, el empaque, etc.

ESTUDIO
DE CASO

8 El Programa de Promoción de la Papa Andina en Jujuy

En la provincia de Jujuy, entre 2001 y 2003 el gobierno provincial estableció un programa de promoción de la papa andina, cultivo que se había ido perdiendo a lo largo del tiempo. Para estimular a los productores a que volvieran a cultivar, prefinanció una parte pagando por anticipado un porcentaje importante de la cosecha de papa. Simultáneamente, instaló una planta de selección, clasificación y envasado de papas en la Quebrada de Humahuaca, mientras que impulsó

una campaña publicitaria en el mercado *gourmet* a través de programas televisivos de cocina y *shows* con grupos folklóricos y cocineros nortños en hipermercados y *shoppings*.

Al tercer año, al consolidarse la demanda, cedió la gestión de la planta de selección y empaque a una organización y no prefinanció más el cultivo, sino que ahora se limita a la promoción y el acompañamiento.



Foto 12. Productor de papa andina en la Quebrada de Humahuaca, Provincia de Jujuy, Argentina. Foto 13. Cosecha de papas andinas. Fuente: Consejo Provincial de la Microempresa de la Provincia de Jujuy.

Unidad 2.2 Gestión de las relaciones entre actores en las cadenas agrícolas

En esta unidad se describen en primer término los factores que inciden en la construcción de alianzas entre los diferentes actores participantes de una cadena agrícola y que determinan su éxito, luego se propone una secuencia para construir las alianzas y, por último, se analizan los criterios de evaluación, indicadores y medios de verificación que la organización debe considerar para monitorear el proceso del relacionamiento establecido con distintos actores.

2.2.1 Construcción de alianzas³

La posibilidad de construir alianzas entre distintos eslabones de una cadena agrícola se basa en que cada uno de ellos pueda tener intereses complementarios con los otros, más allá de que compitan por los precios que cada eslabón paga al anterior y, en definitiva, por la apropiación que cada uno logra de una parte del precio final. A su vez, cada eslabón puede demandar servicios que otros eslabones de la cadena pueden llegar a ofrecer. El siguiente recuadro de Gottret y Junkin (2012) lo refleja con precisión:

ACTOR DE LA CADENA	INTERESES DE LOS ACTORES DE LA CADENA	SERVICIOS DEMANDADOS	SERVICIOS OFERTADOS
Proveedores de insumos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aumentar su participación en el mercado (venta) y mantener sus clientes. ▶ Cancelación oportuna de los créditos que ofrece a los compradores. 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Crédito para la compra de insumos. ▶ Asistencia técnica para el uso de los insumos que provee.
Productores	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asegurar la capacidad productiva. ▶ Obtener buenos precios. ▶ Recibir pagos oportunos por sus productos. ▶ Garantizar la estabilidad de precios. ▶ Minimizar riesgo. ▶ Mayor poder de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Provisión de insumos. ▶ Servicios técnicos para mejorar la productividad, asegurar la calidad requerida por el mercado y minimizar el riesgo. ▶ Servicios de comercialización que garanticen un precio mínimo que asegura la rentabilidad. ▶ Servicios financieros para manejar el riesgo comercial. 	
Acopiadores, comercializadores y/o procesadores	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asegurar la provisión oportuna de materias primas con la calidad requerida. ▶ Comprar materias primas a precios que aseguren la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. ▶ Generar excedentes económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Financiamiento para el acopio de la materia prima. ▶ Asistencia técnica para la agregación de valor y el control de calidad. ▶ Asistencia técnica para la trazabilidad. ▶ Organizativos, para lograr la pertenencia y compromiso de las personas socias con la organización (si es una empresa asociativa rural). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Proveer crédito para asegurar el volumen que requiere acopiar. ▶ Asistencia técnica para asegurar los volúmenes y la calidad de materia prima requerida.

³ Para este apartado se realizó una síntesis de dos fuentes: Centro de Exportaciones e Inversiones de Managua, Nicaragua 2010 y Castro 2014.

ACTOR DE LA CADENA	INTERESES DE LOS ACTORES DE LA CADENA	SERVICIOS DEMANDADOS	SERVICIOS OFERTADOS
Exportadores, importadores, mayoristas, distribuidores minoristas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asegurar la provisión oportuna de productos en el volumen demandado. ▶ Comprar productos a precios que aseguren la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. ▶ Generar excedentes económicos. ▶ Asegurar su permanencia en el mercado. ▶ Garantizar la calidad requerida de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Financiamiento para el acopio de la materia prima. ▶ Asistencia técnica para la agregación de valor y el control de calidad. ▶ Asistencia técnica para la trazabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Crédito para asegurar el volumen que requiere comercializar y garantizar la relación con el proveedor. ▶ Crédito para mejorar los procesos, de manera que se asegure la calidad. ▶ Asistencia técnica para asegurar los volúmenes y la calidad de producto requerida.
Proveedores de servicios financieros	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ampliar la cartera de clientes. ▶ Colocar la mayor cantidad posible de recursos disponibles para evitar tener dinero ocioso. ▶ Cumplir con mandatos sociales (según el tipo de proveedor y sus intereses). ▶ Mejor manejo de riesgo para la recuperación de la cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Crédito para mejoras en el sistema de producción, manejo poscosecha y/o procesamiento. ▶ Crédito para acopio y comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asistencia técnica mediante alianzas con proveedores para reducir el riesgo de pérdidas. ▶ Comercialización que asegure la venta del producto para asegurar el pago de los intereses y la recuperación del crédito (triangulación con proveedores y comercializadores).
Proveedores de servicios técnicos y empresariales	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ampliar la cartera de clientes y la cobertura. ▶ Cubrir los costos de los servicios profesionales y los costos operativos de provisión del servicio. ▶ Cumplir con mandatos sociales (según el tipo de proveedor y sus intereses). ▶ Mejorar el desempeño productivo y comercial de productores y organizaciones de manera que hagan sostenible y rentable la provisión de su servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Financiamiento para asegurar la implementación de la tecnología y prácticas recomendadas mediante alianzas con financieras tradicionales o alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asistencia técnica para mejorar la productividad. ▶ Asistencia técnica para asegurar los volúmenes y la calidad de producto requerida. ▶ Asistencia técnica para la trazabilidad de los productos. ▶ Servicios organizativos para el fortalecimiento de la asociatividad y la reducción del riesgo institucional (p. ej., incumplimiento de contratos).

Recuadro 1. Intereses, demandas y ofertas de servicios de los diferentes actores que participan en las cadenas de valor.



SERVICIOS FINANCIEROS



Más allá de que estas complementariedades existen, hay una serie de factores que facilitan o inhiben la posibilidad de construir una alianza, como se puede ver en el recuadro 2.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	FACTORES LIMITANTES A TENER EN CUENTA
<p>Tenerse confianza entre los socios implica dimensionar con precisión la relación costo/beneficio para contar con números claros. La evaluación rigurosa es una herramienta imprescindible para seguir de cerca el resultado de la relación entre las empresas.</p> <p>Seleccionar a los socios adecuados.</p> <p>Administrar con transparencia y definir en conjunto los mecanismos de control mutuo.</p> <p>Definir un objetivo común realmente atractivo y ubicar problemas que deban resolverse, necesariamente a través de acciones conjuntas.</p> <p>La alianza debería tener un potencial de desarrollo competitivo, tanto del grupo en su conjunto como de cada organización o empresa particular.</p> <p>Debe existir viabilidad económica, sin barreras infranqueables, como marco legal, infraestructura esencial, etc.</p> <p>Realizar una planificación adecuada de la asociación.</p> <p>Formular y ejecutar proyectos que ayuden a conseguir los apoyos económicos necesarios.</p> <p>Establecer reuniones específicas para resolver los desacuerdos, basándose en datos.</p> <p>Elegir como directivos a personas que tengan autoridad moral y credibilidad, que representen al conjunto y tengan claridad acerca de las razones por las que las empresas eligen asociarse y puedan enfrentar procesos de cambio y mejora competitiva. Todas las partes deben sentirse bien representadas.</p> <p>Identificar los actores claves que deberán proveer servicios de apoyo. Una única institución de apoyo por lo general no puede hacerse cargo eficientemente de todos los requerimientos de un grupo.</p> <p>Hacer participar a los actores pertinentes a nivel municipal, provincial y de gobierno central.</p>	<p>Dispersión geográfica: dispara los costos de transacción y los tiempos de ejecución e implementación.</p> <p>Las agencias gubernamentales y los facilitadores que apoyan el proceso también deben estar cerca, para trabajar con continuidad y presencia.</p> <p>Escasas relaciones entre organizaciones de productores de distinto tamaño y empresas manufactureras o comercializadoras.</p> <p>Historial de conflictos y desconfianza. Esto limitará desde sus inicios el proceso de integración. Si el único atractivo es beneficiarse de los recursos que pueden proveer las instituciones de apoyo (financieros, técnicos, infraestructura, etc.) pero hay conflictos personales de difícil solución, la alianza fracasará.</p> <p>Heterogeneidad del sector y ausencia de una cultura de cooperación entre empresas.</p> <p>Ausencia de un entorno institucional que estimule, apoye, promueva y soporte la existencia de mecanismos de cooperación: en los países latinoamericanos suele encontrarse una pesada red institucional que dificulta la interacción ágil de los agentes económicos y sociales y configura barreras que desestiman el desarrollo de mecanismos de cooperación.</p> <p>En algunas regiones se identifican sectores tradicionales que están en declive a nivel de mercados y requieren implementar procesos de reconversión. Si los líderes que se eligen promueven la continuidad de estos modelos que no son sustentables a largo plazo, la alianza va a fracasar.</p>

Recuadro 2.

Factores claves y limitantes para el éxito de alianzas dentro de cadenas agrícolas.

Teniendo en cuenta estos factores como marco, la secuencia para la construcción de una alianza es la siguiente:

- 1. Armar un mapa de actores** integrado por todas las empresas, productores y organizaciones de productores que integran los distintos eslabones de la cadena productiva, sumando los organismos de apoyo estatales o privados que podrían incorporarse (institutos de investigación, agencias de desarrollo rural, universidades, ONG, etc.).
- 2. Recopilar información** que permita definir una línea de base. Diagnosticar la situación actual, especialmente los factores críticos que podrían superarse con

una alianza y la posición competitiva del sector a nivel nacional e internacional. Para esto se pueden realizar entrevistas estructuradas a expertos o empresarios clave de la cadena. A su vez, permite analizar la disposición de diversos actores para integrar una alianza futura. Entre otros aspectos se deberían poder analizar los siguientes:

- ▶ Describir la cadena de valor en detalle mapeándola y definiendo las firmas e industrias claves que afectan la fortaleza de la acción colectiva.
- ▶ Examinar la calidad y el posicionamiento de los productos o servicios ofrecidos por las empresas relacionadas con el grupo.
- ▶ Evaluar qué tan eficiente se está desempeñando el proceso de producción y entrega de servicios dentro de la cadena de valor.
- ▶ Entender los programas de mercadeo de la cadena.
- ▶ Entender la estrategia de globalización de la cadena.
- ▶ Comparar (*benchmarking*) con grupos o empresas similares.
- ▶ Rastrear las tendencias generales del sector o de la cadena.
- ▶ Analizar a los clientes y las tendencias de consumo (requerimientos de cada segmento).
- ▶ Analizar a los competidores (posición actual, ventajas, decisiones estratégicas que vienen tomando, cambios).
- ▶ Analizar los costos.

3. **Formular una visión de la alianza** y organizar una agenda de acción.
4. **Identificar actores clave y socios estratégicos**, tomando como base el mapeo y los factores enumerados en la página anterior, incluyendo su reputación y la compatibilidad entre integrantes.
5. **Desarrollar materiales de comunicación** que presenten de forma atractiva las ventajas de generar una alianza, mostrando claramente los beneficios para cada actor.
6. **Convocar a reuniones preliminares del grupo asociativo**. El objetivo es que los distintos actores se conozcan, establezcan contactos, despejen dudas, reflexionen sobre los objetivos. Tanto a nivel de empresas como de instituciones de apoyo, debe hacerse explícito el elemento motivador que los lleva a participar en el proceso asociativo, buscando un consenso para construir un interés colectivo. Las instituciones de apoyo tienden a definir motivadores más amplios que apoyen el desarrollo de bienes públicos (laboratorios de referencia, programas de calidad, implementación de normas, etc.); las empresas, en cambio, participan con intereses más concretos (mercado, ingresos, ventas, mejora productiva, etc.). Cuanto más claros sean los motivadores para las personas que participan en el proceso y el vínculo de este con el interés colectivo, más interés y disposición a participar se genera en un grupo. El ámbito tiene que ser amable y cuidado.

7. Generar confianza entre los actores. Pueden implementarse actividades como las presentadas en los anexos de este manual, y en los anexos del manual 2, 8 y 9 de esta serie, que sirven para trabajar la confianza dentro del grupo y la toma de decisiones colectiva, organizar una ronda de presentaciones estructurada (incluyendo, por ejemplo, una pregunta sobre los gustos personales que cada uno tiene fuera de la actividad productiva, para lograr un clima informal y posibles identificaciones mutuas), proponer la realización de visitas de todos los actores a las distintas empresas y organizaciones, o salidas de trabajo de campo (viajes conjuntos a ferias o congresos) para recopilar información y compartir expectativas. También se puede proponer una jornada de reflexión sobre el tema de la confianza, utilizando la siguiente tabla e invitando a cada integrante a compartir sus experiencias de vida con relación a este punto.

IDENTIFICAR LOS ROLES DE LOS ACTORES				
PERFILES DE ACTORES	“TENGO QUE GANAR”	“OPORTUNISTA”	“SÓLIDO CIUDADANO”	“SANTO”
Filosofía moral	Interés propio	Absolutamente interesado en sí mismo	Moderado interés propio	Interés colectivo
Meta	Hacerlo mejor que los otros	Hacer lo mejor posible sin limitaciones	Hacer lo mejor posible con limitaciones morales	Hacer lo mejor por el grupo
Problema estratégico	Ninguno	Traicionar tanto como sea posible mientras otros cooperan	Obtener suficientes jugadores que cooperen como resultado de su cooperación	Coopera y convence a los otros de que cooperen también
Conducta	Traición	Furtivo o sin vergüenza en aprovecharse	Desincentiva coaliciones	Cooperativo. Se basa en las reglas

Recuadro 3.

Roles típicos de los actores que participan en alianzas en el marco de cadenas.

Fuente: Castro, 2014.

8. Definir un reglamento interno. En la medida en que el grupo finalmente decida constituirse, este es el primer paso a dar. El reglamento debe definir:

- ▶ La razón del grupo (qué van a hacer juntos).
- ▶ Quiénes conforman el grupo (no solamente la organización, sino quién será el representante en el grupo, para evitar recambios de personas).
- ▶ Qué organización se va a dar el grupo (periodicidad de las reuniones, quórum para poder sesionar, procesos de toma de decisiones, quiénes integrarán el órgano de gobierno, si se decide elegir presidente, secretario y tesorero).
- ▶ Cuál es el mecanismo de ingreso y retiro de socios (qué pasa, por ejemplo, con las inversiones realizadas o la información generada en el grupo).
- ▶ Criterios de asistencia y puntualidad.
- ▶ Cómo se solventan los costos del grupo.
- ▶ Cómo se dirimen controversias internas.

En los grupos asociativos es tan importante el resultado como la forma en que este se obtiene. Los conflictos son parte del proceso y se deben buscar mecanismos que desarticulen puntos de tensión, como la creación de comités *ad hoc*, participación de terceros, etc.

Este reglamento busca dar certidumbre al proceso asociativo, y el establecimiento de sanciones en el reglamento del grupo tiene como función desincentivar el desarrollo de conductas oportunistas.

Algunos grupos también definen un código de conducta, indicando valores que se consideran importantes para el proceso asociativo; otros solicitan una carta de adhesión, en que los integrantes asumen compromisos escritos entre sus miembros.

9. Implementar acciones piloto que permitan fortalecer la confianza, incrementar el nivel de conocimiento recíproco y desarrollar acciones tangibles de corto plazo que permitan visualizar los beneficios de la asociatividad. Por ejemplo, compras conjuntas, participación en ferias, acciones de promoción conjuntas, elaboración de un catálogo promocional.

10. Realizar una planificación estratégica participativa con un horizonte de tres a cinco años y con tres componentes:

- ▶ Planeación normativa: implica definir la misión, la visión, los valores, los objetivos, las estrategias y las políticas generales.
- ▶ Planeación estratégica: implica definir las fortalezas, las oportunidades, las debilidades, las amenazas, los problemas críticos y las estrategias competitivas.
- ▶ Planeación operativa: implica definir los resultados esperados, los proyectos y acciones específicas a desarrollar y su seguimiento y control.

Mecanismos de concertación y colaboración

La gobernanza de una alianza es un factor clave. Los actores que conforman un grupo asociativo tienen sus propios intereses y frecuentemente perseguirán al mismo tiempo intereses divergentes y comunes, compitiendo y cooperando, lo que da origen al término “coopetencia”. La visión estratégica y los objetivos y las actividades a ejecutar deberán ser tan atractivos y claros como para que todos cedan sus posiciones particulares frente al interés del conjunto.

En el desarrollo de grupos empresariales, entonces, se reconoce que:

- ▶ No siempre es factible generar consenso y existen asimetrías de poder entre los integrantes.
- ▶ Al participar actores no orientados al mercado (organismos públicos y quizás productores que no tienen incorporada una lógica capitalista como norte prioritario), existen diferentes prioridades e intereses.

Se observó que los grupos tienden a institucionalizar rutinas y conductas que le dan cohesión y estabilidad, favoreciendo su desarrollo. Sin embargo, estas mismas rutinas pueden operar en contra del cambio al definir las estrategias y así el grupo perderá la capacidad de innovar y adaptarse a los cambios del entorno. Esto es especialmente cierto en grupos exitosos, ya que al acostumbrarse al éxito piensan que siempre

les irá bien. Las relaciones de poder pueden inhibir a algunos a proponer cambios y limitar el flujo de conocimiento en una cadena productiva.

La integración y la coordinación deberían hacerse a través de acuerdos no centralizados, permitiendo una renovación constante a través del aprendizaje y la adaptación.

Tome nota...



En este contexto es necesario que el facilitador identifique cómo se distribuye la toma de decisiones en el grupo, que es un sistema donde el poder, el conocimiento y la información están dispersas (Chaiton et al., 2000): cuáles son los mecanismos que reflejan las estructuras de poder para la toma de decisiones estratégicas que le dan estabilidad.

Para analizar cómo evolucionan la concertación y la colaboración en un grupo asociativo, es necesario considerar:

- ▶ la estructura de toma de decisiones;
- ▶ quiénes son los actores involucrados en la toma de decisiones, quiénes se suman, quiénes abandonan el grupo, cómo cambian las relaciones de poder según quién participa en cada momento;
- ▶ cómo es y cómo cambia la estructura de propiedad de las empresas operando en el grupo;
- ▶ los niveles de cooperación y conflicto entre los actores;
- ▶ la existencia de mecanismos, procesos y normas sociales que sirven para autorregular las relaciones en el grupo y su uso efectivo

aceptado por el conjunto;

- ▶ los canales mediante los cuales las partes interesadas presentan sus opiniones sobre las estrategias, y
- ▶ las limitaciones e influencias en las decisiones estratégicas.

Esta dinámica política, de influencia y poder dentro de un grupo es uno de los factores más complejos que deberá entender y analizar el facilitador para poder también incidir en el establecimiento de relaciones más equitativas entre los distintos actores de la alianza, cuando se deba encarar un proceso de intervención de este tipo.

Valores como la sinceridad, el sentido de responsabilidad, la solidaridad o la orientación al trabajo pueden ser una fuente de cohesión que puede tener impacto extremadamente significativo en la capacidad competitiva (tanto en sentido positivo como negativo).

Entonces, se debe invertir buena parte de la energía en establecer una serie de reglas y normas que sean el marco de las negociaciones a la hora de lograr la voluntad de los actores por adquirir compromisos con el grupo. El proceso de toma de decisiones dentro de un grupo requerirá la capacidad de negociar en un marco de confianza y reciprocidad, buscando la solución de problemas. Dicha búsqueda de soluciones requiere un intercambio justo, capacidad de liderar con conflictos, restricción voluntaria y un criterio común de justicia y distribución.

Es importante mencionar que no siempre es factible suponer que en una acción colectiva los actores tienen la capacidad de auto-organizarse eficientemente y de ejecutar las acciones propuestas. Como regla general, es difícil que se formen grupos eficientes integrados por empresas débiles.

Además, el rol y las funciones de los actores locales tienden a modificarse en el tiempo, en paralelo con el desarrollo del proyecto y la consolidación de una estrategia colectiva que involucra a otros actores locales y según los acontecimientos que marcan el proceso de puesta en marcha de dicha estrategia, en particular el ingreso o la salida de nuevos actores en el conjunto de fuerzas que impulsan las acciones colectivas.

2.2.2 Alianzas público-privadas

Según un documento de la FAO (2013) sobre alianzas público-privadas (APP) en Guatemala:

“Las APP están dedicadas a apoyar con recursos financieros y no financieros las iniciativas privadas, así como emprendimientos de pequeños y medianos productores por un período determinado. Estas incluyen aspectos como la distribución y titulación de tierras, los programas de apoyo a las PYME con asistencia técnica, la infraestructura y el financiamiento, la facilitación de creación de empresas, el fortalecimiento de capacidades para el manejo de agroindustrias nacientes, la creación de espacios y mecanismos incluyentes de producción, transformación y comercialización”.

En algunos países, solamente el Estado y las federaciones o cooperativas de primer grado que representan a los pequeños y medianos productores rurales forman parte de estas alianzas. En otros se suman también diversas organizaciones y fondos de apoyo al desarrollo rural, empresas dedicadas a las microfinanzas, cooperativas de crédito, iglesias, organizaciones de exportadores y organismos de financiamiento internacional (BID, BM).

A diferencia de los grupos asociativos entre empresas de los distintos eslabones de la cadena, que apuntan a un crecimiento de toda la cadena y al incremento de ganancias o la mejora de procesos y calidad de todos los eslabones involucrados, en este caso el objetivo es apoyar y promover al sector de los productores rurales, mejorar sus ingresos, generar empleo rural, facilitar su articulación con el mercado, o brindar condiciones para el agregado de valor a través de agroindustrias.

Como se puede ver en el caso de los Acuerdos Sectoriales de Competitividad en Colombia (actividad 4 del anexo 1), suele ocurrir que en los grupos asociativos no se puedan superar las asimetrías y que entonces el Estado deba apoyar sólo a aquellos eslabones más débiles en una primera etapa, hasta que estos tengan suficiente fortaleza para encarar una negociación en condiciones más parejas.

Las condiciones que se necesitan para generar una APP son:

- ▶ La voluntad política del Gobierno de fomentar esquemas de inclusión económica y social en colaboración con el sector privado, a través de programas públicos específicos.
- ▶ La existencia de iniciativas en marcha por parte de productores y emprendedores.
- ▶ En muchos casos, una organización empresarial consolidada.
- ▶ La existencia de organizaciones no gubernamentales que facilitan procesos de articulación.

► Compromiso y una actitud proactiva de todos los actores para la realización de acuerdos.

Además del aporte en equipamiento, infraestructura o capital de trabajo, la APP aporta contactos con expertos en los mercados de interés, acceso a mercados especializados, búsqueda de compradores directos sin intermediación, participación en ferias internacionales de productos, identificación de oportunidades de mercado para los productos, relaciones interinstitucionales.

Por lo general, la cooperativa o federación es la que recibe los fondos y los organismos públicos controlan su ejecución. En otros casos es una agencia local de desarrollo, integrada por varios actores. Por último, existen experiencias en que un organismo gubernamental (por ejemplo, un banco de desarrollo) puede integrar como accionista una empresa formada por varios actores.

A4
Actividad 4

Análisis de caso

Objetivo: Analizar las limitaciones y los aciertos que presenta un caso de construcción de alianzas para preverlos al momento de impulsar una nueva.

Encontrará esta actividad en el anexo 1 de este manual.

2.2.3 Criterios de monitoreo y evaluación de la gestión del relacionamiento

Desde el inicio del proceso asociativo se debe considerar el establecimiento de criterios de evaluación, indicadores y medios de verificación y generar a partir de ellos una línea de base: una foto de cómo es la situación al inicio del proceso. El siguiente recuadro permite entender las diferencias entre estos tres aspectos:

Recuadro 4. Criterios de evaluación, indicadores y medios de verificación.

Criterios de evaluación	En qué fijarse para evaluar
Indicadores	Qué se mide concretamente
Medios de verificación	Cómo se mide

En la práctica, el estudio inicial del sector y la recopilación de información de las empresas que están interesadas en integrar el grupo asociativo sirve como un punto de partida para describir la situación inicial. El responsable de establecer dicha línea de base es la institución de apoyo junto con el facilitador del grupo.

En otros casos, será la cantidad de clientes que se pudieron sumar (la base de datos de clientes, si se construyó, permitirá comparar con cuántos clientes empezó la base y cuántos hay ahora).

Distinto es si el criterio de evaluación no consiste en sumar clientes, sino en lograr que los clientes compren de manera continua, es decir, se fidelicen. Si es así, no será suficiente con la base de datos, sino que se deberá tener un registro de las ventas por cliente.

Si se trata de evaluar la evolución de los márgenes de ganancia, se deberá trabajar con un contador para que pueda elaborar informes que permitan saber cuánto aumentaron los costos con la aplicación de la nueva estrategia comercial y cuánto aumentaron las ventas. Así se sabrá si la estrategia se justificó o se cambió el dinero porque las ventas aumentaron, pero solo lo necesario para poder financiar la estrategia de comercialización, con lo cual era lo mismo quedarse como se estaba antes.

Los ejes a evaluar deberán corresponderse con aquellos fijados cuando se definieron las estrategias y el plan operativo a desarrollar. En cada caso serán diferentes. La cuestión central, con cualquier metodología de monitoreo y evaluación, es pensar criterios de evaluación, indicadores y medios de verificación coherentes, pero, además, sencillos de implementar.

Anteriormente hubo agencias de financiamiento internacional que proponían sistemas de monitoreo y evaluación tan complejos, difíciles y caros de implementar que un porcentaje importante de los recursos del proyecto se utilizaban en este componente (o, lo que es peor, no se incluían los costos del monitoreo, pero se exigía hacerlo con tal nivel de detalle que las organizaciones debían aportar recursos propios o enorme cantidad de tiempo de trabajo voluntario para satisfacer esa demanda).

Cada proyecto asociativo debe contar con indicadores de medición, que son muy útiles para que los mismos empresarios vayan midiendo los avances logrados en el proceso asociativo; además, al momento de buscar recursos de apoyo de instituciones públicas, esos indicadores le permiten al grupo contar con una descripción documentada de avances logrados.

En este contexto debe considerarse que uno de los principales beneficios del grupo asociativo es la generación del conocimiento. Los sistemas de seguimiento, indicadores y medición de impacto proveen información. El reto es construir dentro de un grupo asociativo un proceso de análisis interno para que vaya valorando sus avances, pero también sus retos y áreas de mejora, generándose un aprendizaje colectivo.

Tome nota...



Más allá del monitoreo preciso de indicadores, la mayor parte de las veces los grupos cuentan con un “conocimiento tácito” que forma parte del saber de sus miembros y de la cultura del grupo. En lo posible, se deberá proponer su sistematización para institucionalizar procesos y garantizar una continuidad dentro del mismo grupo.

Tome nota...



Al realizar una planeación estratégica participativa, se debe plantear a los miembros del grupo la necesidad de establecer indicadores y medir avances en forma periódica. Si bien existe la tendencia a documentar actividades realizadas (número de reuniones y de participantes, horas de capacitación, etc.), se deben tener indicadores que midan resultados y productos generados: ventas atribuidas al proceso asociativo, tecnologías aplicadas, incrementos en productividad, modificaciones en la estructura de costos, etc.

A3

Actividad 3

Definiendo criterios, indicadores y medios de verificación

Objetivo: Ayudar al grupo asociativo a definir criterios de evaluación de los avances que irán logrando, así como los indicadores objetivos de esos criterios y los medios que les permitirán verificar esos indicadores.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

También se deberá promover y ayudar a construir con el grupo asociativo un sistema de información que le permita medir avances y recopilar información de su entorno, junto con un mecanismo interno de análisis para agregarle valor a esa información. Si se sistematiza el aprendizaje colectivo que se genera, ello ayudará al grupo en sus decisiones.

Unidad 2.3 Negociaciones comerciales

Este último apartado está orientado a fortalecer la capacidad de establecer negociaciones comerciales. Esto ayudará a la organización o agroempresa rural a no solamente ofrecer sino, sobre todo, vender con el mayor beneficio sus productos.

Existen diferentes tipos de negociación, estrategias y tácticas. Es útil conocerlas para reconocer cuando una contraparte las usa, y para aplicarlas para lograr los objetivos. Para ello, se define primero qué es una negociación, y se presentan después los diferentes enfoques o tipos que pueda haber, así como las estrategias y tácticas que se utilizan.

El facilitador o la facilitadora comprenderá qué es una negociación y conocerá, identificará y aplicará diferentes estrategias y tácticas de negociación, usadas al momento de establecer una relación comercial.

Esta unidad está compuesta por dos subunidades:

- ▶ ¿Qué es una negociación?
- ▶ Tipos de negociación, estrategias y tácticas.



Según su opinión y experiencia, ¿qué es una negociación?
¿En qué momentos de su día a día negocia usted, y con quién o sobre qué?
¿Conoce y aplica usted tácticas cuando negocia?, ¿cuáles?
En una negociación entre dos o más partes, ¿cree usted que es posible llegar a un acuerdo en el que nadie pierde?

Sugerencias para los facilitadores: para entrar al tema, se puede consultar a los participantes en qué situaciones se negocia en el día a día, y cuáles son las estrategias o tácticas que se emplean en estos momentos. La situación más común que probablemente todos los participantes conocen y reconocen como una negociación es cuando hacen las compras en el mercado, pero también las negociaciones con el taxista para ponerse de acuerdo sobre el precio a pagar, o negociaciones con los hijos adolescentes sobre hasta qué hora tienen permiso para salir, pueden surgir como respuesta. La pregunta sobre las tácticas refiere al compor-

tamiento que uno puede adoptar en el momento de negociar, por ejemplo, ponerse firme e insistir en su posición, o explicar su situación esperando la comprensión y la compasión de la contraparte.

2.3.1. ¿Qué es una negociación?

La negociación es un proceso en el que dos o más partes –la organización de productores y sus compradores o proveedores, por ejemplo– establecen una comunicación dinámica con la finalidad de llegar a un acuerdo en el que las dos partes perciban que han ganado un beneficio (acuerdo satisfactorio), producto del intercambio comercial de uno o más productos.

El beneficio que la organización obtiene de la negociación puede ser la rentabilidad esperada por la venta de un producto y el posicionamiento en un mercado, mientras que para los compradores podría significar su mejor opción de compra de acuerdo con su percepción, por ejemplo, porque un insumo tiene un mayor rendimiento, porque un producto es más económico que otros productos similares, porque contribuye a producir cambios de comportamiento en el mercado, porque genera mayores ingresos y oportunidades para productores de la agricultura familiar o porque promueve el cumplimiento de estándares sociales y ambientales, entre otras consideraciones.

2.3.2 Tipos de negociación, estrategias y tácticas

Existen dos tipos de negociación: la distributiva y la integrativa. En el primer caso, la persona que realiza la negociación suele tener un perfil en que se le caracteriza como “agresiva, desconsiderada, terca, astuta, mentirosa, egocéntrica y, sobre todo, manipuladora”⁴, mientras que en la negociación integrativa, el perfil del negociador suele ser todo lo contrario, dado que, por lo general, tiene principios y está abierto a cooperar con su contraparte. Por lo general, las negociaciones combinan elementos de ambos tipos.

En la **negociación distributiva**, también conocida como posicional o competitiva, lo que más les importa a las partes involucradas es el precio, y buscan ganar una cantidad fija de valor de su contraparte, es decir, lo que uno de ellos gane, el otro lo perderá⁵. Para quien se encuentra en una negociación, es muy importante reconocer cuando su contraparte aplica el enfoque distributivo, por lo que se van a presentar con mucho detalle las consideraciones (recuadro 5), estrategias (recuadro 6) y tácticas (recuadro 7) de este tipo de negociación.

^{4,5,6} Crecenegocios, 2012a.

Abc+

Para aprender más

Cómo escoger y negociar con un intermediario en el extranjero (Rodríguez, 2006). Disponible en <https://goo.gl/uFw1K9>.



Abc+

Para aprender más

Tipos de negociación. SENA, 2013 (video disponible en <https://goo.gl/rYdr1V>).



Tome nota...

“Se suele pensar que la negociación solo se da entre grandes ejecutivos y que solo es una cuestión de dinero, pero lo cierto es que la negociación es algo que todos nosotros realizamos a diario [...]. Hay negociación cuando acordamos las condiciones de compraventa de un producto, cuando resolvemos un conflicto laboral, cuando vamos a asociarnos con alguien, [...] cuando nos ponemos de acuerdo con nuestros vecinos en la decoración del vecindario, o cuando vamos a la tienda y pedimos un descuento”⁶.

CONSIDERACIONES	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS
Poder de negociación (del vendedor y del comprador)	Está dado por las ventajas que tiene el que va a negociar (persona, organización/ empresa).	Comprador: cantidad de compradores si es un intermediario, diferenciación del producto, costos de cambio de proveedor. Vendedor: concentración de los proveedores, dependencia de los proveedores, diferenciación del producto, integración hacia adelante.
Percepción	Se refiere a lo que una parte piensa de la otra: lo que el comprador y vendedor piensan que tiene cada uno de ellos.	Los productores de fibra de vicuña creen que las únicas opciones de venta para su producto son los intermediarios más cercanos a la zona donde se encuentran.
Alternativas	Alternativas de otros compradores o vendedores.	Quien tiene un solo cliente o proveedor, solo tendrá una sola alternativa de venta o compra, mientras que al contar con más de un cliente o proveedor, habrá más opciones de tener mejores condiciones de venta o compra.
BATNA (en inglés: <i>best alternative to a negotiated agreement</i>)	Es la "mejor alternativa a un acuerdo negociado": en caso de no llegarse a un acuerdo con un cliente, se conoce quién dará un precio más favorable.	Si con un primer cliente se calcula poder cobrar USD 1000 por un determinado producto o servicio, esta cantidad será el BATNA, con lo que al negociar con otro cliente se desea recibir USD 1000 o más, y de no lograr este acuerdo, se busca al primer cliente.
Punto de reserva	Es el punto máximo o mínimo que uno está dispuesto a pagar/aceptar por el producto. Generalmente deriva del BATNA, aunque no siempre coinciden cuando el cliente tiene otras consideraciones aparte del precio del producto.	Por un frasco de mermelada, los consumidores pagan 8 pesos en un local ubicado en un barrio humilde que corresponde al segmento socioeconómico "C"; sin embargo, en un distrito residencial de alto poder adquisitivo (segmento socioeconómico "A"), se paga 15 pesos por un producto similar. En ambos casos, el comprador tiene la consideración del precio y el lugar.
Zona de posible acuerdo	Rango dentro del cual se puede llegar a un acuerdo, el cual generalmente está entre el punto de reserva del vendedor y el punto de reserva del comprador.	Si un comprador está dispuesto a pagar como máximo USD 2 por una barra de cereales y un vendedor aceptaría como mínimo USD 1, entonces la zona de posible acuerdo entre ambas partes está entre USD 1 y USD 2.

Recuadro 5.

Consideraciones en el proceso de negociación distributiva.

Fuente: Elaborado con base en Crecenegocios, 2012a.

Quien aplica la negociación distributiva busca ganar haciendo retroceder a la contraparte, haciéndolo creer que su zona de posible acuerdo está en el límite. De esta manera, logra que la contraparte modifique su punto de reserva.

Por ejemplo, la organización de productores (el vendedor) vende un frasco de mermelada a USD 2 y la contraparte (el comprador) lo revende en USD 4. Sin embargo, el comprador hace creer al vendedor que él revende el frasco de mermelada a solo USD 2.5. Presionando de esta manera, el vendedor acepta bajar el precio a USD 1.5, pensando que la contraparte no está ganando casi nada en este acuerdo, porque compra el producto y tiene gastos de transporte y distribución. Al tomar esta decisión, el comprador está agregando USD 0.5 más a las ganancias que ya tenía al comprar el producto a USD 2.

El siguiente recuadro presenta las dos estrategias que se aplican en negociaciones distributivas. Como se puede observar, el acceso a información es clave en ambos casos.

ESTRATEGIA	¿CÓMO LO HACE?	ACTITUDES DURANTE LA NEGOCIACIÓN
Ocultar información propia	Ocultar o no comenta con claridad cuáles son sus necesidades, motivos e intereses para hacer el negocio, no da información o, en todo caso, da información falsa del punto máximo o mínimo al que está dispuesto a pagar y/o vender el producto.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Responder a preguntas con otras preguntas. ▶ Dar respuestas a medias. ▶ Desviar la atención con otros temas. ▶ No mostrar emociones o reacciones. ▶ No mostrar interés en lo que se está tratando. ▶ Guardar silencio de temas cruciales para la negociación.
Obtener información de la contraparte	Obteniendo la mayor cantidad de información posible de la contraparte: motivaciones, necesidades, intereses, sus alternativas de vender y/o comprar a otras empresas, su punto de reserva y zona de posible acuerdo, su forma de negociar (agresivo o pasivo), sus fortalezas y debilidades, entre otros factores.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hacer preguntas formales (del negocio) e informales (de otros temas que no tienen que ver con el negocio). ▶ Analizar las reacciones, las emociones y el lenguaje verbal. ▶ Buscar información sobre la contraparte de otras fuentes.

Recuadro 6. Estrategias que aplica la contraparte en la negociación distributiva. Fuente: Elaborado con base en Crecenegocios, 2012a.



Las tácticas de la negociación distributiva son acciones que se realizan con la finalidad de llegar a un acuerdo que trae más beneficios para el negociador. Una variedad de estas tácticas se presenta en el siguiente recuadro, además de recomendaciones de cómo puede reaccionar la contraparte ante ellas. Para fines de este recuadro, asumimos que el comprador es quien aplica las tácticas de la negociación distributiva; en la columna “¿Qué busca?”, entonces, se hace referencia a las motivaciones del comprador para emplear estas tácticas, mientras que en la columna “¿Cómo reaccionar?” se hacen recomendaciones de cómo puede reaccionar el vendedor (la organización de productores) al detectar estas tácticas.

TÁCTICAS	¿QUÉ BUSCA?	¿CÓMO REACCIONAR?
Establecer una oferta baja (oferta elevada en caso de ser el vendedor)	Se ofrece un precio muy bajo para lograr que la contraparte fije su percepción del rango del posible acuerdo, pero que no sea más bajo que su disponibilidad a aceptar.	Establecer una contraoferta elevada; reaccionar con sorpresa o desencanto (mencionar que la oferta está por debajo de la disponibilidad a aceptar y sustentar la propia propuesta); alejar la conversación de la propuesta.
Hacer demandas excesivas	Que la contraparte reduzca sus niveles de aspiraciones de ganancias.	Intercambiar pequeñas concesiones que no tienen mucha importancia en las ganancias.
Hacer miniconcesiones	Hacer creer a la contraparte que el negociante está cediendo bastante.	Darse cuenta si las miniconcesiones que nos están cediendo realmente suman a las ganancias, o si son cosas que la contraparte da para deshacerse de costos.
Pedir miniconcesiones	Tener más ganancias. Por ejemplo, pedir pequeños descuentos para cada producto y luego pedir un descuento global para todo.	Hay que tener cuidado que la suma de todas estas concesiones no termine afectando las ganancias de la organización. Definir de antemano cuáles son los límites de los descuentos posibles.
Establecer límites	Convencer a la contraparte que no se va a ceder más, dado que eso aumentaría los costos.	Analizar si el precio en cuestión es factible o no, y si la organización está dispuesta a cerrar el contrato con este precio; pedir un tiempo de consideración. En caso de que se piense que la contraparte pone el límite a modo de "prueba", no acceder y hacer una contraoferta.
Precedente	Hacer conocer a la contraparte que no se desea pagar más de lo que siempre se ha venido pagando.	Argumentar cuáles son los motivos por los que se pretende subir el precio (costos de transporte, nuevos insumos, etc.).
Comparaciones	Hacer saber a la contraparte que si no se llega a un acuerdo, existe la posibilidad de comprar a otros, dado que los precios son más bajos con otros proveedores.	Argumentar cuáles son los motivos por los que se pretende subir el precio (costos de transporte, nuevos insumos, etc.). Si se conocen e inciden en una menor calidad del producto, argumentar sobre las causas que permiten a la competencia tener menores precios.
Moldeo de aspiraciones	Moldear la percepción de la contraparte (la organización) con la finalidad de que baje sus aspiraciones.	Comentar que el negocio está así para todos. Por ejemplo, si el argumento de la contraparte es que ha sido una mala temporada, se puede mencionar que también para la organización ha sido una mala temporada, que las ventas están bajas, etc.
Serrucho	Cambiar la posición de la contraparte, haciéndole creer que cuenta con una segunda alternativa con quien hacer el negocio.	Evaluar si la contraparte realmente tiene otras alternativas para negociar; tener otras alternativas con quien realizar el negocio, en caso de que no se concrete ningún acuerdo.
Influir en las utilidades subjetivas	Hacer creer a la contraparte que podría tener utilidades por las recomendaciones que le haremos.	Analizar cuidadosamente si estas recomendaciones son verdaderas y si se pueden concretar ventas reales con ellas.
Uso de engaños	Hacer creer a la contraparte que el precio es justo.	Reconocer los engaños y no perder el foco de la negociación. Estar atento al uso de frases como "por tratarse de usted se lo dejo a ...", "eso cubre mis gastos de alimentos", etc.
Captura de valores primordiales	Obtener más ganancias, al saber que a la contraparte le interesa e importa concretar el negocio.	Ocultar o mostrar poco interés por aquello que es de interés y relevancia.

TÁCTICAS	¿QUÉ BUSCA?	¿CÓMO REACCIONAR?
Amenazas	Obligar a la contraparte a ceder a algún compromiso.	No ceder y dejar que estas se cumplan si son de poca relevancia, o en todo caso llegar a otros acuerdos; amenazar con otras condiciones, por ejemplo aceptando el compromiso, siempre y cuando la contraparte cumple con determinadas otras condiciones.
Rabia (fingida o real)	Intimidar a la contraparte con la finalidad de obtener una ventaja en la negociación.	Mantener la calma, esperar a que se calme la contraparte y seguir con la negociación.
Dualidad: el rol del bueno y el malo	Confundir a la contraparte con la finalidad de que tome la decisión que, a su parecer, sea la menos mala para él.	Reconocer cuando se aplica esta táctica y no perder el foco de la negociación ni la objetividad; recordar que tanto la persona que asume el rol del “bueno” como la persona que asume el rol del “malo” tienen el mismo objetivo y trabajan juntos.
Manejo del tiempo	<p>Reducir: apurar a la contraparte directa o indirectamente para que se ponga tensa, se descuide y tome una decisión sin que medite tanto.</p> <p>Extender: alargar el tiempo, con el objeto de demorar el proceso, recopilar más información o encontrar mejores alternativas.</p>	<p>Reconocer que la contraparte está intentando reducir o extender el tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Frases que se usan para reducir tiempo: “mientras más rápido empecemos, mejor será”; “¿y a cuánto es lo último que nos deja para comprarle?”; “tanto le pagamos ahorita”; “que sea tanto pero lo quiero para mediodía”, etc. ▶ Otras prácticas para reducir tiempo: hablar bastante y rápido, demorar en llegar a una reunión, tratar otros temas que no tienen nada que ver con la negociación. ▶ Prácticas para extender tiempo: postergar reuniones, introducir temas que no tienen nada que ver con la negociación, etc.
Demanda de último minuto	Justo cuando se va a firmar el contrato, después de una larga negociación, la contraparte hace una demanda pequeña y de poca importancia. Esto causa una situación de tener que aceptar para no cancelar el contrato después de tan larga negociación.	Aclarar en el contrato todos los puntos grandes y pequeños; mostrar confusión (“estoy confundido, no hablamos de eso”); si la contraparte mantiene su posición, pedir otra cosa a cambio.
Uso del buen humor	Utilizar el buen humor con la finalidad de que la contraparte sea flexible, o aliviar situaciones tensas (hacer chistes, contar anécdotas graciosas).	Mantener la buena onda sin perder el foco de la negociación y la objetividad.

El otro tipo es la **negociación integrativa**, también conocida como negociación ganar-ganar. En esta, las partes cooperan para lograr un resultado satisfactorio para ambas, por lo que generalmente tanto el comprador como el vendedor hacen concesiones o renuncian a algo que para ellos tiene poco valor a cambio de algo que valoran mucho más⁷. Las cláusulas del contrato se van desarrollando de acuerdo con el interés común (beneficio mutuo) de las partes, y generalmente son revisadas cada año o de acuerdo con el período de producción del negocio.

Recuadro 7. Tácticas que aplica la contraparte (en este caso, el comprador) en la negociación distributiva, y recomendaciones de cómo reaccionar ante ellas.

Fuente: Elaborado con base en Crecenegocios, 2012b.

⁷ Crecenegocios, 2012a.

Por ejemplo, si una organización de productores de aguacate (palta) se hace proveedor permanente y único de un exportador, gana estabilidad de ventas durante todo el año, pero pierde alternativas de venta a otros mercados, mientras que el comprador gana provisión de aguacate todo el año y tiene facilidad para hacer seguimiento de la calidad del producto, pero pierde la oportunidad de comprarles a otros proveedores que quizás ofrecerían precios menores.

Las estrategias de la negociación integrativa son casi opuestas a las de la negociación distributiva, ya que se busca crear el mayor valor posible para las dos partes:

- ▶ revelar información propia: mencionarle a la contraparte las necesidades, los intereses, las preferencias, las capacidades, etc.;
- ▶ obtener información de la otra parte: hacer preguntas formales e informales para tratar de comprender sus motivaciones y necesidades.

Las tácticas de la negociación integrativa son acciones específicas que tienen el mismo objetivo (crear valor) e incluyen:

- ▶ enviar un mensaje de la intención de cooperar: hacer saber que ambas partes pueden hacer negocios, y decir claramente lo que se busca de la contraparte. Asimismo, mostrar disposición de dialogar para conocerse mejor y conocer las necesidades y las motivaciones de cada uno;
 - ▶ generar un clima de solución de problemas;
 - ▶ procurar comunicación fluida: crear condiciones para la buena comunicación, que implica, principalmente, mantener abiertos todos los canales de comunicación, y
 - ▶ buscar diferencias: identificar algo que no es tan valioso para uno, pero sí para la otra parte e intercambiarlo con algo que para la otra parte no es tan valioso, pero para uno sí lo es.

A4

Actividad 4

Negociaciones difíciles

Objetivo: Analizar los distintos tipos, consideraciones, estrategias, tácticas y estilos de negociación que pueden ponerse en práctica y cómo inciden en la consecución de los objetivos que cada parte de una negociación se propone.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

A5

Actividad 5

Evaluar las últimas negociaciones y planificar la próxima

Objetivo: Analizar las últimas experiencias de negociación que ha tenido la organización mediante la aplicación del marco conceptual presentado en este manual para encontrar fortalezas y debilidades y posibles modificaciones en futuras negociaciones.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

A1

Actividad 1

Con la finalidad de evaluar la comprensión de los contenidos desarrollados en esta unidad, interiorizar lo aprendido y aplicarlo a la realidad de las organizaciones de pequeña y mediana escala, completar los siguientes ejercicios de reflexión y aplicación:

Preguntas de comprensión y contexto

- ▶ Comentar al menos tres negociaciones (comerciales y otras) en las que se ha participado en los últimos tres días.
- ▶ Indicar para cada ocasión cuál ha sido la estrategia que se ha aplicado (distributiva/integrativa).
- ▶ ¿Qué tácticas se han empleado en las negociaciones?

Unidad 2.4 Proceso y desarrollo de la negociación

Algo que nunca se debe olvidar es que “una buena preparación es clave del éxito en toda negociación [...] el 80% de una negociación se gana antes de sentarse a la mesa⁸”. Es por ello que a continuación se presentan cuáles son las etapas que tiene una negociación, cuál es la información relevante a identificar en la fase de preparación y cómo definir la estrategia de negociación (distributiva o integrativa) a partir de lo que se ha encontrado. Permite también prever cómo se va a comportar –muy probablemente– la contraparte en la negociación, así como definir y anticipar las tácticas que posiblemente se van a utilizar.

Al finalizar esta unidad, se espera que el participante conozca las diferentes etapas en el desarrollo de una negociación comercial y que sea capaz de identificar la información básica y relevante que le permitirá definir la estrategia más oportuna para la negociación y lograr los resultados esperados.

Esta parte está compuesta por tres capítulos:

- ▶ etapas en el desarrollo de la negociación;
- ▶ identificación de la información relevante, y
- ▶ definición de la estrategia y tácticas de negociación.

Sugerencias para el facilitador: Un buen ejercicio para iniciar el desarrollo de la unidad es identificar en conjunto con el grupo, a través de una lluvia de ideas, la información que se debe conocer en preparación a la negociación. El facilitador puede tomar nota de las ideas y ordenarlas en tres categorías: información sobre el producto, información sobre la organización e información sobre la contraparte.

Al mismo tiempo, o después de la lluvia de ideas, pueden hacerse preguntas orientadoras como “¿Por qué es importante esta información para la negociación?” o “¿Dónde podemos

⁸ Crecenegocios, 2012c.

Para aprender más

Abc⁺

Proceso de negociación - Preparación. UNADM y Robles, 2017b (video disponible en <https://goo.gl/JyrEL3>).



Según su opinión y experiencia:
¿Qué etapas tiene el proceso de la negociación?, ¿cuál es la más importante?
¿Cómo se prepara usted para una negociación?
¿Qué información debe conocerse antes de empezar la negociación?

encontrar esta información?”, que permiten ya un mayor abordaje del tema. De ahí, se hace un paso atrás explicando cuáles son las etapas en el desarrollo de la negociación, antes de retomar el aspecto de la identificación de la información relevante para contextualizarlo con los materiales de aprendizaje, y cerrar con su aplicación para la definición de la estrategia y tácticas de negociación.

2.4.1 Etapas en el desarrollo de la negociación

En el desarrollo de la negociación se identifican seis etapas: la preparación de la negociación, el inicio, el análisis de la contraparte, las propuestas, los intercambios y, finalmente, el o los acuerdos⁹.

► Preparación de la negociación

Una buena preparación es clave para el éxito de la negociación. Incluye identificar la información relevante sobre el producto, la organización y la contraparte (véanse las páginas siguientes), con especial énfasis en los atributos tangibles e intangibles del producto y las motivaciones, necesidades e intereses de la organización y la contraparte. Además, es importante establecer el punto de reserva (precio mínimo al que la organización está dispuesta a vender), averiguar sobre otras alternativas, tanto sea para vender o para adquirir insumos (la idea es siempre lograr la mejor alternativa para un acuerdo negociado o BATNA, según la sigla en inglés¹⁰) e identificar el tipo de negociación y las tácticas a que se van a emplear.



⁹ Elaborado con base en Crecenegocios, 2012c.

¹⁰ Best alternative to a negotiated agreement.

Poder presentar la organización y el producto resaltando los aspectos de interés para la contraparte, y tener los argumentos para defender el precio al que la organización desea vender, hacen a una buena presentación.

► Inicio de la negociación

La negociación generalmente se realiza en una reunión personal entre representantes de ambas partes, pero a veces también a través de teléfono, *skype* o, incluso, correo electrónico. En la etapa de inicio, se hacen las presentaciones personales e institucionales, compartiendo los intereses, las expectativas y las inquietudes para la negociación, y se muestra respeto por la posición de la contraparte. Dependiendo de la situación específica de la negociación, la etapa de inicio puede incluir conversaciones informales, lo que muchas veces ayuda a crear un ambiente menos defensivo, más cooperativo y comunicativo y que puede brindar información adicional sobre la contraparte

► Análisis de la contraparte

En realidad, el análisis de la contraparte se hace constantemente, desde el primer contacto y en la preparación de la negociación, así como en la etapa de inicio de la negociación y todas las demás. El enfoque está en conocer las motivaciones y necesidades de la contraparte, interpretar su situación general y comportamiento en el momento de la negociación, detectar y reconocer cuando aplican tácticas de negociación en contra de la organización, etc. Asimismo, un aspecto importante es identificar diferencias en necesidades, preferencias, gustos, valores, intereses, recursos, habilidades u otros aspectos, que nos permitan crear valor a través del intercambio.

► Propuestas

Es el momento en que ambas partes hacen su propuesta. En primer lugar, la propuesta consiste en mencionar el precio con el que cada parte empieza la negociación, pero puede incluir también otros aspectos adicionales de alta relevancia (por ejemplo, el volumen de compra/venta o los estándares que debe cumplir el producto para este precio). Se habla de la propuesta y contrapropuesta, que son los puntos de partida, y se establece el rango dentro del cual se puede encontrar un acuerdo.

► Intercambios

En esta etapa se intercambian concesiones con la contraparte, con el fin de llegar a un acuerdo común, aceptado por ambas partes. Se negocia el precio pero, sobre todo, también las condiciones específicas del negocio: volúmenes, estándares de calidad, certificaciones, condiciones de entrega/recepción y pago, penalidades en caso de incumplimiento, especificaciones para empaque y etiquetado, y mucho más.

Para aprender más

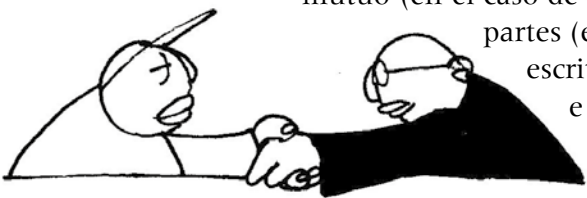
Abc⁺

Proceso de negociación - Desarrollo.
UNADM y Robles, 2017b (video
disponible en <https://goo.gl/epsAiW>).



► Acuerdos

La negociación termina cuando las partes llegan a un acuerdo que es de beneficio mutuo (en el caso de negociaciones integrativas) o, al menos, aceptable para ambas partes (en el caso de negociaciones distributivas). El acuerdo se fija por escrito en un acta o contrato, que será firmado por ambas partes, e incluye todas las condiciones especificadas por las partes. De esta manera, se evitan conflictos futuros y queda constancia de las responsabilidades y las obligaciones de cada uno.



2.4.2 Identificación de la información relevante

Al prepararse para la negociación, es importante contar con la información relevante sobre el producto, la organización y la contraparte.

Para aprender más

Abc+

Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial. La venta. Cartilla 11 (IICA e INTA, 2016). Disponible en <https://goo.gl/AoKm7r>.

La información sobre el producto –aspectos tangibles e intangibles– se ha detallado en el plan de gestión comercial, y la información sobre la organización se puede hallar en su plan estratégico y análisis FODA. Sobre la contraparte se puede recopilar informa-

ción a través de diversas fuentes secundarias y primarias (internet, clientes, proveedores, etc.) para conocer sus motivaciones, necesidades, deseos e intereses, quién o qué podría ser su mejor alternativa a un acuerdo comercial (BATNA), sus estilos y tácticas de negociación, fortalezas y debilidades, entre otras.

Asimismo, la organización debe identificar quién o qué podría ser su BATNA, así como estimar qué valor es lo mínimo que está dispuesta a aceptar por el producto que ofertará (punto de reserva). Determinar estos dos factores, “nos dará la perspectiva para saber cuándo es un acuerdo beneficioso [...], cuándo mantenemos firmes y cuándo es posible hacer concesiones”¹¹.

Tome nota...



Cabe precisar que estas son solo algunas de las consideraciones a tener en cuenta al prepararse para la negociación, y se recomienda hacer un *checklist* de la información relevante que deba conocerse, con la finalidad de tener todas las consideraciones al momento de sentarse a negociar con la contraparte.

Tome nota...



“Una negociación no es un proceso lineal, sino que siempre es posible que en el camino surjan nuevos datos, necesidades o circunstancias que nos obliguen a cambiar nuestra posición.”¹²

ESTUDIO DE CASO

9 Identificación de la información relevante para *snacks* de papas nativas

Una organización de productores de la agricultura familiar recientemente ha incorporado en sus actividades la elaboración de *snacks* de papas nativas. Preparándose para la negociación con un posible comprador, se recopila información sobre el producto, la organización y la contraparte de la negociación.

1. Sobre el producto

La organización está convencida del valor que puede tener en el mercado el producto “*snacks* de papas nativas” por sus características tangibles e intangibles, las cuales son los mejores argumentos a resaltar en la negociación, e incluyen las siguientes consideraciones:

- ▶ La presentación del producto es aceptada en el mercado (empaquete biodegradable de 125 gramos, con colores vistosos, tema y lema relativos a la papa nativa y su procedencia).
- ▶ El producto cumple con los estándares de calidad, inocuidad, e información.

▶ El mercado valora la procedencia del producto (agricultura familiar en zonas alto-andinas).

▶ Se aplican prácticas de producción orgánica y se contribuye a la conservación de la agrobiodiversidad, lo que es valorado por los consumidores.

2. Sobre la organización de productores

La organización identifica los siguientes aspectos como información relevante para la negociación:

- ▶ Hay capacidad de producir, acopiar y transformar el producto: se puede elaborar hasta 5 toneladas de *snacks* de papa nativa mensuales durante todo el año, con lo que se puede cumplir con los pedidos actuales y las proyecciones futuras de transformación, distribución y entrega del producto.
- ▶ La organización puede generar materiales de difusión para el contacto con el cliente, *mar-*

¹¹ Crecenegocios, 2012c.

¹² Crecenegocios, 2012.

ketting del producto y para la negociación.

- ▶ Se cuenta con la capacidad y la logística para la distribución y entrega adecuada del producto al cliente en el lugar convenido en el acuerdo.

- ▶ Se han identificado dos otros posibles compradores que valorarían el producto que se está ofertando, aunque no se ha entrado en negociaciones con ellos todavía.

- ▶ Se ha determinado el valor mínimo que la organización está dispuesta a aceptar por el producto, también dependiendo del volumen total.

- ▶ La organización está interesada en establecer una relación comercial de beneficio mutuo y de mediano a largo plazo con la contraparte; está dispuesta a cumplir con los estándares de calidad que exija el comprador, y espera recibir un precio justo para su producto.

- ▶ De acuerdo con los intereses de la organización, se busca iniciar una negociación integrativa con la contraparte y crear valor para ambos.

3. Sobre la contraparte

Es la información más difícil de obtener, pero la organización ha podido hallar lo siguiente:

- ▶ La contraparte es una tienda especializada que vende productos que cumplen estándares de responsabilidad social y ambiental.

- ▶ La contraparte está interesada en el producto “*snack* de papas nativas”, que complementa la canasta de productos que ofrece.

- ▶ La contraparte vende a consumidores finales de los segmentos socioeconómicos “A” y “B”, que valoran el producto y están dispuestos a pagar precios por encima de los *snacks* comunes de papas.

- ▶ Trabajar con productores de la agricultura familiar es parte de la imagen corporativa de la contraparte y se sabe que la política de la empresa busca pagar precios justos y establecer alianzas con los proveedores.



2.4.3. Definición de la estrategia y tácticas de negociación

Con base en la información relevante, se puede identificar cuál es el tipo de negociación que más probablemente se va a dar y las estrategias y las tácticas que se van a usar.

Por ejemplo, si la organización solo quiere vender su producto para el que no ha encontrado comprador hasta ahora, y el comprador es conocido por abastecerse del producto donde más barato lo encuentra, es probable que será una negociación distributiva, en la que ambas partes intentan sacar el mayor provecho en el momento, sin buscar una relación comercial de largo plazo.

Por otro lado, en un caso como el de la organización de productores que elabora *snacks* de papa nativa, como el descrito, donde se valoran los atributos intangibles del producto, hay consideraciones de responsabilidad social y/o ambiental y en general, ambas partes están interesadas en establecer una relación comercial de largo plazo, la expectativa es que se va a dar una negociación integrativa.

A partir de estas consideraciones, la organización puede prepararse al definir las tácticas de negociación que va a emplear, y reconocer (sobre todo, en el caso de la negociación distributiva) cuando la contraparte las está usando.


RELACIÓN COMERCIAL QUE SE BUSCA ESTABLECER	TIPO DE NEGOCIACIÓN	CONSIDERACIONES
La contraparte es un cliente ocasional; ambas partes buscan obtener el mayor beneficio de la relación comercial en este momento. La valoración del producto por parte de la contraparte está muy cerca de la disponibilidad a aceptar que tiene la organización por el producto.	Distributiva	Es probable que la contraparte use tácticas de negociación como engaños, amenazas, comparaciones, precedentes, etc. Definir cuáles son las tácticas que la organización está dispuesta de aplicar, conocer muy bien el propio punto de reserva y las concesiones que se pueden hacer o no.
Se busca establecer una relación comercial de largo plazo, en la que ambas partes generen beneficios económicos duraderos en el tiempo. Propician una cooperación efectiva y duradera en el tiempo.	Integrativa	Ambas partes entran en la negociación con la intención de cooperar. Asegurar una comunicación abierta y fluida, buscar soluciones en vez de solo ver problemas, pensar en el largo plazo, tratar de entender la posición de la contraparte y explicar la situación y las necesidades de la organización.

A6

Actividad 6

Datos sobre el producto, la propia organización y la contraparte

Objetivo: Obtener información relevante para poder encarar una próxima negociación con elementos suficientes para negociar de manera óptima.



Recuadro 8. Identificación del tipo de negociación a partir de la relación comercial que se busca establecer y consideraciones a tener en cuenta.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.


A2

Actividad 2

Con la finalidad de evaluar la comprensión de los contenidos desarrollados en esta unidad, interiorizar lo aprendido y aplicarlo a la realidad de las organizaciones de pequeña y mediana escala, completar los siguientes ejercicios de reflexión y aplicación:

Preguntas de comprensión y contexto

Explicar, en sus propias palabras, por qué es importante identificar, antes de la reunión, la información relevante sobre el producto, la organización; y la contraparte.



Al inicio de este manual se explicó por qué se relacionan estrechamente la gestión empresarial y la asociativa, y se brindaron dos actividades que permiten diagnosticar la realidad asociativa en la que se trabaja.

Se subrayó la importancia de asociarse para los productores rurales pequeños y medianos. Se explicó qué amenazas representa no asociarse, así como qué se fortalece al asociarse. Una síntesis de estos últimos aspectos está detallada en el cuadro 1. A continuación, se explicó el concepto de integración horizontal y ligado a ello se puso de relieve que existen otras necesidades, además de las vinculadas a la producción, que es posible ayudar a cubrir asociándose entre productores. Sin embargo, también se advirtió sobre algunos obstáculos que se presentan al iniciar la acción asociativa.

Se explicaron luego las características de las asociaciones que surgen en el medio rural (que se sintetizaron en el cuadro 2) y se clasificaron en tipos según sus objetivos, lo cual puede verse en la figura 4 de modo esquemático. El módulo 1 termina focalizando la atención de esta serie en las organizaciones agroempresariales y señala la importancia del enfoque de mercado para ellas.

El módulo 2 comienza por definir la noción de integración vertical, se la diferenció de la horizontal y se describieron las diferentes formas en que pueden instrumentarse experiencias de integración vertical (consorcios, agricultura por contrato, contrato de maquila, alianza estratégica en cadenas productivas, *joint venture*, *clústers*, redes asociativas complejas público-privadas). Cada forma se ejemplificó con casos.

Seguidamente se explicaron los intereses, las ofertas y las demandas de servicios que pueden llevar a la construcción de alianzas, que se resumieron en el recuadro 1. En el recuadro 2 se sintetizaron los factores claves y limitantes para el éxito de alianzas dentro de cadenas agrícolas, a partir de lo cual se explicitaron los pasos a seguir para la construcción de alianzas. En la sección que sigue se sintetizaron los mecanismos de colaboración y concertación.

También se propuso tomar en cuenta factores clave para analizar el modo en que evoluciona la colaboración y concertación dentro de un grupo asociativo: la estructura y los actores involucrados en la toma de decisiones; los cambios en la estructura de propiedad de las empresas y los cambios al operar en grupo; los niveles de cooperación y conflicto entre los actores; las normas sociales para regular las relaciones; los canales que existen para emitir las opiniones sobre las estrategias a realizar en conjunto y las limitaciones o influencias de las estrategias conjuntas. Luego se analizó un tipo especial de alianzas, las público-privadas. Se incluyen dos casos para analizar las limitaciones y aciertos en la construcción de alianzas.

Se avanzó luego en detallar los criterios de monitoreo y evaluación para las gestiones del relacionamiento. Además, en el anexo con actividades para aplicar en el trabajo con las organizaciones se incluye una propuesta para definir criterios de evaluación de estos procesos colectivos.

Para terminar el módulo 2 se desarrolló el tema de la negociación, necesario tanto para relacionarse con otros actores de la cadena como para establecer relaciones con proveedores y clientes. Se definió como un proceso en el que dos o más partes establecen una comunicación dinámica con la finalidad de llegar a un acuerdo en el que perciben que han ganado un beneficio. A continuación, se distinguieron dos tipos de negociación: la distributiva, centrada en el precio y cuánto gana o pierde cada parte, y la integrativa, en la que ambas partes cooperan para lograr un resultado satisfactorio para ambas y crear valor en conjunto, por lo que están dispuestas a ceder en cuestiones secundarias.

La última parte del módulo se dedicó a la preparación de una negociación, desde la recopilación de información relevante, la identificación del tipo de negociación que probablemente se va a dar, la preparación previa al encuentro con la contraparte para reconocer o aplicar determinadas tácticas y los argumentos de venta que mejor van a servir el propósito de la organización, hasta avanzar en el desarrollo de la negociación desde el inicio de la negociación, el análisis de la contraparte, la elaboración de propuestas, el intercambio y los acuerdos a los que se llega.

Referencias bibliográficas

- Apffel Marglin, F. 2004. Criar juntos mundos vivos y vivificantes: conversaciones entre lo andino y lo moderno. Lima, Perú, Centro "Waman Wasi"/CILA.
- Argüello, R. 2013. Alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios. Informe de Colombia (en línea). Roma, Italia, FAO. 69 p. Consultado 3 nov. 2016. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/018/aq437s/aq437s.pdf>.
- Barrera Rodríguez, A; Espejel García, A; Herrera Cabrera, BE; Cuevas Reyes, V. 2016. Asociatividad empresarial de organizaciones productoras de vainilla (*Vanilla planifolia* Jacks. ex Andrews) en el Totonacapan (en línea). *Agroproductividad* 9(1):79-85. Consultado 18 abr. 2017. Disponible en <http://132.248.9.34/hevila/Agroproductividad/2016/vol9/no1/12.pdf>.
- Burin, D. 2016. Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial (en línea). Buenos Aires, Argentina, IICA/INTA. 416 p. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://comercializacionaf.org/publicaciones-propias/manual-de-facilitadores-de-procesos-de-innovacion-comercial/>.
- Burin, D; Almeida, C. 2016. Conflictos en el Banco Comunal (en línea). Buenos Aires, Argentina, INCLUIR/Nuestras Huellas. 8 videos, 56 min. 36 seg, son., color. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <https://www.youtube.com/playlist?list=PLIYPxdiG9tIBc7CbvNb2f6S-nBPTZPdFB0>.
- Burin, D; Castro, B; Cremona, ME, Quesada, J; Cópola, M. 1998. La participación comunitaria (en línea, paquete multimedial). Buenos Aires, Argentina, Presidencia de la Nación, Secretaría de Desarrollo Social, Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil, CENOC. 6 videos, 64 min. 42 seg., son., color. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <https://www.youtube.com/playlist?list=PLIYPxdiG9tIBc7CbvNb2f6S-nBPTZPdFB0>.
- Burin, D; Guerrero, W; Antonietta, F; Kremenchutsky, S; Couchanal Cancio, AI. 2010. Cómo fortalecer organizaciones de pequeños productores rurales: la experiencia de la APPMT Asociación de Pequeños Productores Minifundistas de Tucumán (en línea, video en youtube). Tucumán, Argentina, FIDAMÉRICA/CADIF/CRISOL/INCLUIR/PRODERNOA. 1 video, 23 min. 42 seg., son., color. Consultado 15 abr 2017. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=jEfnIqGMFs>.
- Castro, M. 2014. Formas de colaboración y asociación empresarial (en línea). Buenos Aires, Argentina, INTI/Delegación de la Comunidad Europea en Argentina. 35 p. Consultado 3 nov. 2016. Disponible en <http://www.ue-inti.gov.ar/pdf/publicaciones/cuadernillo5.pdf>. (Serie Cuadernos Tecnológicos, n.º 5).
- Centro de Exportaciones e Inversiones de Managua, Nicaragua. 2010. Asociatividad. Managua, Nicaragua. 13 p.

- Chaiton, A; Paquet, G; Roy, J; Wilson, C. 2000. The schizophrenic corporation: corporate governance in a clustered world (en línea). Glasgow, Escocia, The Competitiveness Institute. 19 p. Consultado 3 nov. 2016. Disponible en www.tci-network.org/media/download/2717.
- CIDE (Centro de Investigación para el Desarrollo de la Educación, Chile). 1991. El juego de las relaciones humanas. Juego de naipes. Santiago, Chile.
- Clark, L. 2006. Manual para el mapeo de redes como una herramienta de diagnóstico (en línea). La Paz, Bolivia, CIAT. 32 p. Consultado 15 nov. 2016. Disponible en http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/Mapeo_redes_LC06.pdf.
- Consortio PRODERNEA, CADIF, CRISOL, INCLUIR. 2008. Estrategias de desarrollo territorial basadas en el apoyo de organizaciones de productores insertos en cadenas productivas. Sistematización de una experiencia en Tucumán, Argentina. Informe final. Buenos Aires, Argentina. 26 p.
- CreceNegocios. 2012a. La negociación (en línea). Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://www.crecenegocios.com/la-negociacion/>.
- CreceNegocios. 2012b. Tácticas de negociación (en línea). Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://www.crecenegocios.com/tacticas-de-negociacion/>.
- CreceNegocios. 2012c. Proceso de la negociación (en línea). Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://www.crecenegocios.com/proceso-de-la-negociacion/>.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Italia). 2013. Alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios. Informes de país: Guatemala. Estudios de casos de países. Roma, Italia.
- García-Winder, M; Riveros, H; Pavez, I; Rodríguez, D; Lam, F; Arias, J; Herrera, D. 2009. Cadenas agroalimentarias: un instrumento para fortalecer la institucionalidad del sector agrícola y rural (en línea). *ComunIICA* 5:26-38. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://copal.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/cadena-sagroalimentarias2.pdf>.
- Gómez Hernández, LD. 2011. Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad. *Revista Estudios Rurales* 17(47):133-144.
- Gottret, MV; Junkin R; Ilabaca Ugarte, C. 2011. Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales (en línea). Turrialba, Costa Rica, CATIE. 86 p. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A9009e/A9009e.pdf>. (Serie Técnica: Manual Técnico n.º 100. Colección Desarrollo Empresarial Rural, n.º 5).
- Gotrett, MV; Junkin, R. 2012. Fortalecimiento de servicios para la gestión de empresas asociativas

Referencias bibliográficas

- rurales (en línea). Serie Técnica: Manual Técnico n.º 116. Colección Desarrollo Empresarial Rural, n.º 5. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 84 p. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://www.sidalc.net/repdoc/A10923e/A10923e.pdf>.
- Gutiérrez, R; Gotrett, MV. 2012. Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales (en línea). Turrialba, Costa Rica, CATIE. 103 p. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://www.sidalc.net/repdoc/A10923e/A10923e.pdf>.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2015. Documento Técnico "Una productividad competitiva, incluyente y sustentable: oportunidad para el continente americano". IICA.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Argentina); INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Argentina). 2016. ¿Nos juntamos? Facilitando procesos asociativos a partir de experiencias de la agricultura familiar. Buenos Aires, Argentina, IICA. 102 p.
- Lattuada, M. 2015. Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar: algunas nociones y conceptos para su estudio y consolidación. Buenos Aires, Argentina, IICA. 72 p.
- Manfredonia, G (director). 2008. Si può fare (en línea, cinta cinematográfica). Milán, Italia, Warner Bros. Pictures/Rizzoli Film. 106 min. 58 seg., son., color. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=5ZEA9KD12I>.
- Medeiros, NH. 2002. Alianzas estratégicas entre cooperativas: ensayo sobre un nuevo paradigma competitivo en la producción de jugo de naranja concentrado (en línea). CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (43):107-124. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/174/17404307.pdf>.
- Méndez, R. 2011. La Cooperativa Agropecuaria de Tandil inauguró un molino de maíz (en línea). Buenos Aires, Argentina, Asociación de Cooperativas Argentinas. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://portal.acabase.com.ar/lacooperacion/Lists/EntradasDeBlog/Post.aspx?ID=753>.
- Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, Argentina. 1997. 10 actividades para realizar con su equipo. Buenos Aires, Argentina. 22 p.
- Olivella, M. 2000. Método Delibera. Handout. Barcelona, España, NOVA-CIS.
- Rodríguez, D. 2006. Cómo escoger y negociar con un intermediario en el extranjero (en línea). San José, Costa Rica, IICA. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2016/B0211e.pdf>. (Serie de Agronegocios. Cuadernos para la Exportación, n.º 07).
- Rotonda, G; Maiztegui, G; Scabuzzo, J; Vieytes, A; Gerbaldo, J; Ortega, E; Brizuela, M; Vidal, E; Cragnolino, E; Loyola, MI; Bon Sprecher, R; Presman, B; Heras, AI; Burin, D. 2007. Paquete audiovisual didáctico multimedial: capacitación para organizaciones de base. Buenos Aires, Argentina, Presidencia de la Nación; Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales/CENOC.

Rouaud, C (productor). 2007. Les Lip, l'imagination au Povoir (en línea, cinta cinematográfica). París, Francia, Les Films d'Ici. 118 min. 08 seg., son., color. Consultado 15 abr 2017. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=aZ7whIdGWac>.

SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje, Colombia). 2013. Tipos de negociación (en línea, video en youtube). Bogotá, Colombia, SENATV. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=_tJTWa8OPm4.

UNADM (Universidad Abierta y a Distancia de México); Robles, E. 2017a. Proceso de negociación parte 1 preparación (en línea, video en youtube). Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=yS-5R1tGVPn8>.

UNADM (Universidad Abierta y a Distancia de México); Robles, E. 2017b. Proceso de negociación parte 2 desarrollo (en línea, video en youtube). Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=CxD-JtcgwxhU>.

Anexo 1

Actividades de autoformación para el equipo facilitador

A1 Actividad 1

Análisis de caso

Objetivo: Reconocer las diferencias entre las lógicas y los criterios de los enfoques técnicos y la forma de pensar que asumen los productores para evaluar la pertinencia y las posibilidades que ofrecen acciones divergentes basadas en alguna de estas dos visiones.

Consigna: En primer lugar, volver a leer el caso 1.

Se verá que, al priorizar en un inicio la tarea social, a través de la asociación se canalizaron cuantiosos fondos que permitieron fortalecer todos los aspectos de la gestión y generarle antecedentes a la organización.

Luego, los técnicos propusieron formar cooperativas para comercializar, pero las cooperativas durmieron varios años sin actividad, mientras que los productores se dedicaron a producir papa semilla. Esto les permitió ahorrar una importante proporción del costo de los insumos, logrando mayor rentabilidad con menores riesgos.

Foto 14. Equipo de riego. Fuente: Waldo Guerrero.



Se propone hacer un análisis de las experiencias como técnico trabajando con productores o con organizaciones de productores y pensar situaciones en las que el productor no siguió el asesoramiento brindado, sino que hizo otra cosa que quizás le dio más resultado según sus propios criterios de evaluación –algo que el técnico no había tomado en cuenta–.

A continuación, se propone reflexionar sobre qué aprendizajes se podrían obtener de esas experiencias.

A2

Actividad 2

Objetivos y actividades que motivan una posible asociación

Objetivo: Identificar objetivos o actividades que pueden motivar la asociación de los productores con quienes se está trabajando, y comparar las ideas del técnico con las de los productores, diferenciándolas en dos columnas.

Consigna: Se propone pensar, a partir de la lectura de las páginas anteriores, cuáles serían las posibles actividades para las que los productores con quienes se trabaja querrían o podrían asociarse en lo inmediato.

Según la trayectoria asociativa que se tenga hasta hoy, las actividades variarán de grupo a grupo. Se incluyen algunos temas ya expuestos, pero se pueden agregar otros.



Foto 15.
Sembrando papa semilla. Fuente:
Waldo Guerrero.

OBJETIVO O ACTIVIDAD QUE PUEDE MOTIVAR LA ASOCIACIÓN	LO QUE PIENSAN LOS TÉCNICOS	LO QUE PIENSAN LOS PRODUCTORES
Para comprar insumos a menor precio al sumar volumen de compra.		
Para producir insumos propios.		
Para compartir equipos de riego.		
Para compartir equipos de laboreo (tractores, sembradoras, cosechadoras).		
Para compartir información sobre alternativas tecnológicas, precios, fuentes de financiamiento, contactos comerciales o con funcionarios.		
Para acceder a asistencia técnica y capacitación por parte de extensionistas de organismos gubernamentales y no gubernamentales y lograr mayor calidad, homogeneidad y productividad.		
Para compartir la planificación de varias fincas como si fuera una sola, logrando calidad uniforme.		
Para compartir camiones u otros medios de transporte.		
Para construir infraestructura de acopio o de frío, o salas de faena o de extracción (según el rubro).		
Para contratar de manera conjunta mano de obra para acopiar, seleccionar, clasificar y empacar la producción primaria logrando un volumen que lo justifique.		

Recuadro 9.
Objetivos/
actividades que
pueden motivar
la asociación
de pequeños
y medianos
productores.

OBJETIVO O ACTIVIDAD QUE PUEDE MOTIVAR LA ASOCIACIÓN	LO QUE PIENSAN LOS TÉCNICOS	LO QUE PIENSAN LOS PRODUCTORES
Para procesar juntos los productos primarios de todos, construir una marca conjunta, envasar y registrarse en los organismos de control.		
Para comercializar juntos la producción de todos llegando a mercados que requieren un mínimo volumen.		
Para organizar sistemas de créditos cooperativos a partir del ahorro mutuo.		

Al finalizar, puede reunirse con algunos de ellos y consultarlos sobre lo que se pensó para sondear qué opinión tienen.

A3

Actividad 3

Mapeo de redes y organizaciones

Objetivo: Caracterizar el contexto organizacional actual, así como la historia de las organizaciones en la región mediante un mapeo que permita reconocer las redes de relaciones que existen en el territorio.



Para aprender más

Para realizar esta actividad se puede consultar el **Manual para el mapeo de redes como una herramienta de diagnóstico**, que produjo Louise Clark para el CIAT y está disponible en <https://goo.gl/574kug>.

También se puede consultar el manual **¿Nos juntamos?**, que presenta una técnica de mapeo en pp. 33-35, aunque en este caso la técnica se orienta a identificar posibles técnicos e instituciones con las que se podría articular el trabajo para conformar un equipo facilitador.

Abc+

Consigna: Antes de comenzar con la tarea de promoción de cualquier asociación de productores, es importante entender qué redes y organizaciones ya existen en la comunidad y la región, y también cuáles existieron y fracasaron. Es decir, se debería poder construir un mapeo del pasado y el presente asociativo. Esto permitirá entender las redes de relaciones que ya existen; seguramente algunos productores o personas de sus familias participan en algunos grupos o asociaciones y comparten relaciones de amistad (o integren facciones opuestas) que pueden condicionar el éxito de una nueva asociación.

A4

Actividad 4

Análisis de casos

Objetivo: Analizar las limitaciones y los aciertos que presenta un caso de construcción de alianzas para preverlos al momento de impulsar una nueva.

Consigna: Leer y analizar los casos que se presentan a continuación. Pensar qué otras limitaciones y aciertos podrían darse y hacer una lista con ellos. Luego, se pueden leer estos casos para analizarlos entre los actores de la alianza.



En Colombia, en 1995, se puso en marcha el Plan de Desarrollo El Salto Social, que formuló la Estrategia Nacional de Competitividad. Ese plan se basaba en la formación de alianzas en cada cadena productiva a través de los Acuerdos Sectoriales de Competitividad (ASC).

El enfoque de cadenas productivas se adoptó en el marco del proceso de apertura unilateral de la economía emprendido a comienzos de la década de 1990. En este enfoque se tomó en consideración la cambiante relación existente entre las diferentes etapas del proceso de generación de valor, dada la caída en la participación de las materias primas en el mercado mundial a costa del incremento de los precios de los productos con valor agregado. Adicionalmente, este enfoque permitió alterar la vieja forma en que se daban las negociaciones entre el sector público y el privado, ya que se pensaba que de este modo la política pública dejaría de ser resultado del cabildeo de una sola industria u organización para tomar en consideración las demandas de todas las partes.

Consecuentemente, se expandió el alcance de los instrumentos de política en cuanto a investigación, comercio y planificación de las actividades agrícolas a todos los actores de las cadenas.

Caracterizada por importantes aciertos, la operación de los ASC no estuvo exenta de dificultades.

Entre los aciertos se pueden mencionar el mejoramiento de la coordinación entre las dis-

tintas agencias gubernamentales y entre el Gobierno y el sector privado, la optimización de la vigilancia sobre las políticas públicas, la reducción de las tensiones derivadas de las negociaciones individuales entre el Gobierno y sectores (o agentes) aislados, el mejor suministro de información a los agentes del sector y un mejor acceso al financiamiento.

Entre las limitaciones se pueden destacar la falta de un horizonte de planificación a largo plazo para los subsectores, la exclusión de algunos eslabones de las cadenas, la presencia de elevados niveles de desconfianza entre los miembros de las cadenas, la concentración de algunos acuerdos en sectores sin ventaja comparativa, la falta de habilidad del sector público y de mecanismos para hacer cumplir los compromisos adquiridos, la limitación del financiamiento público y el problema del *free riding* (es decir, del intento de algunos actores para beneficiarse del aporte de los demás, sin poner nada de su parte). (...) Algunos críticos aducen que los acuerdos, en lugar de espacios de concertación, sirvieron a las grandes agroindustrias como mecanismo de cabildeo y de aprovisionamiento de materias primas baratas y añaden que, en la práctica, los acuerdos fueron sujeto de captura por parte de los sectores que buscaban compensación a su desventaja competitiva.

A continuación el gobierno lanzó el proyecto Apoyo a las Alianzas Productivas, centrado en beneficiar a los pequeños y medianos productores a través de alianzas público-privadas.

¹³ Argüello, 2013.

ESTUDIO
DE CASO

3 De *joint venture* a alianza público-privada

Se toma el caso de la asociación realizada en 1989 entre la Cooperativa de Cafeteros y Agropecuarios de Maringa (COCAMAR) y la Cooperativa Agraria de Cafeteros de Nova Londrina (COPAGRA) –ambas del Estado de Paraná, Brasil– con la empresa estadounidense Albertson Group Brazil Inc., para constituir un *joint venture* para la producción y exportación de jugo de naranja concentrado y sus derivados¹⁴. Se constituyó la Citrocoop Citros Concentrados, que implementó una estructura para el procesamiento de naranja, comprendiendo desde la implantación de los pomares, pasando por la planta procesadora de jugos y hasta la comercialización del jugo concentrado congelado y demás subproductos.

En 1995 se transformó la sociedad incorporando también a una corporación estatal: el Fondo de Desarrollo Económico del Banco del Estado de Paraná S. A., constituyéndose Paraná Citrus S. A. La empresa estadounidense solo había aportado el 4.4% del capital inicial; sin embargo, su mayor aporte era su larga experiencia de comercialización en los mercados europeo, norteamericano y asiático, lo que les permitía a los productores citrícolas traspasar algunas barreras de acceso difíciles de sortear, por no conocer cómo eran las reglas del mercado y no contar con los contactos comerciales.

En 2000 un grupo de socios genera tensiones con los representantes de la empresa estadounidense, porque según ellos el costo de su participación era mayor a sus aportes. Finalmente,

la COPAGRA compra el capital accionario de la empresa estadounidense. A continuación, se comienzan a generar conflictos dentro del grupo asociativo. Los productores más grandes no están de acuerdo con el modo en que se toman las decisiones, según ellos, beneficiando a los productores más pequeños, y sin el aliciente del socio comercial, hacen una mala evaluación del mercado y deciden abandonar la COCAMAR y montar su propia planta de envasado de jugos.

El patrón de concurrencia en el mercado de las fraccionadoras de jugo (es decir, cómo operan todas las empresas que compiten con productos similares en un mismo mercado) y la falta de capital de trabajo generaron que las dos plantas fraccionadoras, la de COPAGRA y la que montaron los productores que se retiraron, trabajaran a la mitad de su capacidad por falta de proveedores que aceptaran postergar el cobro de las compras de producto. A su vez, se redujeron las exportaciones de sus productos, por no contar con la información comercial necesaria.

En el juego de los porotos/frijoles (ver manual 8), la desconfianza y la priorización de objetivos de corto plazo puede hacer fracasar una experiencia asociativa. En este caso también se puede ver cómo inciden los costos de transacción (por ejemplo, el costo de acceder a la información tecnológica y comercial específica necesaria para poder entrar a un mercado nuevo, que aportaba la empresa estadounidense).

¹⁴ Medeiros, 2002.

Anexo 2

Actividades para aplicar con las organizaciones



En este anexo encontrará las actividades propuestas para que aplique en su trabajo como facilitador de procesos de fortalecimientos organizacional con las organizaciones de productores, las cuales están referenciadas en el manual 7. Se han organizado en el mismo orden en que aparecen en el manual.

A1 Actividad 1

Análisis del mapa de relaciones entre funciones

Objetivo: Analizar debilidades y fortalezas de cinco aspectos clave de la organización, como primer diagnóstico a realizar con los productores.

Situación de uso: Se recomienda usar esta técnica en organizaciones que están en proceso de formación o consolidación, que no tienen funciones

especializadas (no hay áreas con roles y funciones definidas, o no están claras estas funciones) y/o no se dan los procesos que la figura describe (no hay objetivos claros, no existen metas estratégicas, la administración no es ordenada, etc.) para realizar un diagnóstico participativo inicial y mostrar un mapa de funciones y relaciones entre los distintos aspectos de la organización.

Consigna: Debe revisar con los productores el mapa de relaciones de la figura 1. Un participante lee el texto de uno de los recuadros y luego usted debe proponer que comenten qué idea tienen acerca de cómo ocurre ese aspecto en la organización. Debe preparar un afiche para cada uno de los cinco aspectos y dividirlo en dos columnas: fortalezas y debilidades. Si tiene dudas acerca de en cuál columna colocar un comentario, pregúntele a los mismos participantes dónde lo pondrían. Esto permitirá identificar cuáles de los cinco aspectos clave que allí aparecen (planificación, organización, gestión, comunicación y administración) hay que fortalecer y en qué sentido. Este primer análisis puede servir para ir delineando acciones desde el rol de facilitadores.

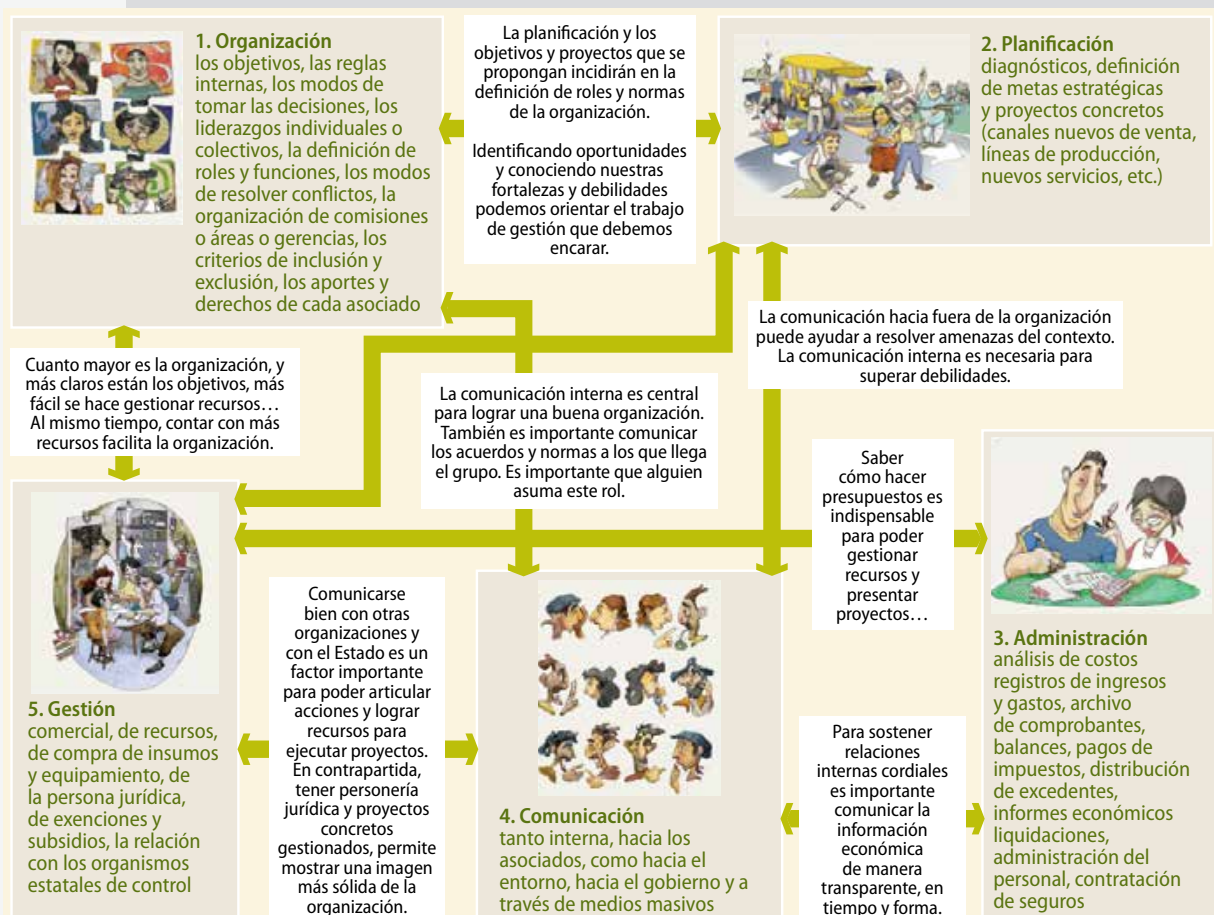


Figura 1. Relaciones entre distintos aspectos de la gestión de organizaciones. Fuente: Adaptada de Rotonda et al., 2007. Separata de mapa conceptual.

A2

Actividad 2



Construcción de una torre

Objetivo: Analizar la importancia que tiene la definición de objetivos claros y la correspondencia entre estos objetivos, las actividades y las inversiones que realiza la organización y su forma de tomar decisiones y organizarse para la tarea. Para esto, se propone planificar y luego construir en grupos torres con papel, a partir de un sistema de puntajes que califica de manera diversa el uso de insumos, tiempo y producción.

Situación de uso: Se recomienda aplicar esta actividad cuando la organización no tiene objetivos claros, cuando existe una tendencia al activismo sin planificar previamente ni analizar criterios, cuando no se realiza un buen análisis de costos o cuando existen problemas de liderazgo.

Con la técnica es posible analizar y comparar la forma en que se organiza el grupo para poder observar cómo se resuelven en una simulación los diez puntos básicos para el buen funcionamiento de un equipo (ver sección 4.2 en el manual).

Una vez realizada la actividad, debe realizarse un plenario con todos los grupos para reflexionar sobre las similitudes con el funcionamiento real de la organización.

Consignas: Forme grupos de 7 u 8 personas. Entréguele a cada grupo una copia de las instrucciones y el puntaje.

Antes de leer la hoja, solicíteles a los integrantes del grupo que se den unos cinco minutos para comentar cómo se sienten al participar de la actividad, qué expectativas tienen y, si usted lo considera necesario, puede proponer un ejercicio de relajación o concentración (pararse armando un gran círculo, respirar profundo, girar la cabeza hacia el hombro izquierdo, luego hacia el derecho, lentamente, luego hacer círculos sin dejar de respirar, mover el hombro izquierdo, luego el derecho, estirar los brazos bien extendidos hacia arriba y luego proferir un grito profundo, que salga bien de adentro).

Luego deben leer atentamente lo que sigue.

Instrucciones para el equipo:

- ▶ El objetivo de su equipo es ganar la mayor cantidad de puntos posibles construyendo una torre con hojas de papel.
- ▶ La torre debe autosostenerse hasta que sea medida por el facilitador.
- ▶ Los equipos dispondrán de 20 minutos para desarrollar un método constructivo y planificar antes de la construcción.
- ▶ Los materiales preparados durante esta etapa de planificación no podrán ser utilizados en la construcción misma.
- ▶ Cuando terminen los 20 minutos, esperarán la orden para comenzar todos los equipos a levantar su torre al mismo tiempo.

- ▶ Dispondrán de no más de 10 minutos para construir.
- ▶ Las hojas podrán ser pegadas con goma o cinta adhesiva.



Fotos 16 y 17.
Construyendo torres de papel.
Fuente: David Burin.

Puntaje:

ALTURA	PUNTOS
1.75	20
1.70	15
1.60	10
1.50	5
1.40	0
1.30	0
1.20	0
1.10	0
1.00	-5
0.90	-10
0.80	-15
0.70	-20
0.60	-20

TIEMPO	PUNTOS
1	2
2	1
3	1
4	5
5	0
6	0
7	-
8	-10
9	-15
1	-20

HOJAS	PUNTOS
5	2
7	1
9	1
1	5
1	0
1	
1	-10
1	-20

Además de conformar los grupos, usted debe designar dos observadores por grupo. A cada uno de esos dos observadores le debe entregar una de las dos hojas de observación que se incluyen en la siguiente página, además de otra copia de las instrucciones. De este modo, en cada grupo habrá un observador que focaliza su mirada en algunos aspectos y el otro que estará atento a otros.

Recuperación de la actividad

Durante la construcción, usted le debe proveer a cada grupo la cantidad de hojas que le vayan pidiendo. Tiene que anotar en un papel los materiales que va entregando. También anote el tiempo, en caso de que algún equipo termine antes de los diez minutos. Si un equipo termina antes, no mida su torre hasta que no haya terminado el plazo de los diez minutos.

Pasados los diez minutos de tiempo otorgado a los equipos, mida la torre de cada uno de los equipos. En un papelógrafo anote los resultados: medida, tiempo y cantidad de hojas utilizadas y el puntaje correspondiente.

Luego de obtener los resultados, les debe pedir que expongan brevemente a las personas que han funcionado como observadores de cada grupo. Esta exposición es muy importante, pero debe evitar que se extienda demasiado. Puede darle cinco minutos como máximo a cada observador para exponer. Si quiere, puede tomar cada uno de los ejes de la observación y hacer una ronda para que los observadores relaten específicamente qué vieron en relación con ese punto para pasar luego al siguiente. Esto da más dinamismo a la recuperación.

Hoja de observación 1

- ▶ Lea atentamente las “instrucciones para el equipo” y las preguntas que se incluyen más abajo.
- ▶ Usted deberá observar cómo funciona el equipo y exponer sus conclusiones en el plenario que se realizará al finalizar el juego. Sea concreto y breve al exponer.
- ▶ Usted es ajeno al grupo. Durante la etapa de planeamiento y luego durante la etapa de ejecución, no conteste ninguna pregunta que le haga el grupo, tampoco haga sugerencias.

Observe el proceso de identificación de atributos y puntajes:

- ▶ ¿Se interpretó cuáles son los atributos requeridos (altura, rapidez, economía de papel)?
- ▶ ¿Se tuvieron en cuenta?
- ▶ ¿Qué atributos predominaron?
- ▶ ¿La calidad se controla al finalizar la construcción?
- ▶ ¿La distancia entre lo pedido y lo obtenido como productos es grande?

Observe sus técnicas y formas de producción:

- ▶ ¿La cantidad de residuos, reparaciones y retrasos es excesiva?
- ▶ ¿Se toma en cuenta el diseño?
- ▶ ¿El diseño a qué apunta: estética, fortaleza, rapidez, economía de recursos?
- ▶ ¿El modelo es probado o será una sorpresa lograr su sustentación en los últimos minutos?

Observe el manejo del tiempo:

- ▶ ¿Se planifica el tiempo?
- ▶ ¿Se tiene en cuenta su valor en el puntaje?
- ▶ ¿Se respetan los tiempos?
- ▶ ¿Tienden las decisiones clave a juntarse en los últimos minutos?

Hoja de observación 2

- ▶ Lea atentamente las “instrucciones para el equipo” y las preguntas que se incluyen más abajo.
- ▶ Usted deberá observar cómo funciona el equipo y exponer sus conclusiones en el plenario que se realizará al finalizar el juego. Sea concreto y breve al exponer.
- ▶ Usted es ajeno al grupo. Durante la etapa de planeamiento y luego durante la etapa de ejecución no conteste ninguna pregunta que le haga el grupo, tampoco haga sugerencias.

Observe el manejo del conflicto:

- ▶ ¿Se evitan los conflictos o se enfrentan?
- ▶ ¿Se minimizan o se manejan?
- ▶ ¿Cómo se minimizan o cómo se manejan?

Observe el/los liderazgos:

- ▶ ¿Hay una persona que concentra el poder?
- ▶ ¿Hay competencia por el liderazgo entre varios miembros del grupo?
- ▶ ¿Aparecen tipos de liderazgo diferentes pero complementarios?
- ▶ ¿Participan todos?
- ▶ ¿Ayuda el líder a la participación?

Observe al equipo:

- ▶ ¿Hay espacio para la participación de todos?
- ▶ ¿Se escuchan?
- ▶ ¿Hay interés en participar?
- ▶ ¿Hay un liderazgo rotativo?
- ▶ ¿El estilo de dirección es autocrático?
- ▶ ¿Los individuos están separados en el espacio?
- ▶ ¿Los procesos de decisión son lentos?
- ▶ ¿Hay clanes, separaciones, divisiones importantes?

Observe la dinámica de cooperación:

- ▶ ¿La participación genera o aporta soluciones?
- ▶ ¿Se acepta la diversidad o la variación?
- ▶ ¿El debate de ideas es competitivo, destructivo o constructivo?

Debe ir tomando nota en un papelógrafo de las ideas más importantes. También puede preguntar a los integrantes de algún grupo cómo se sintieron realizando el ejercicio, o indagar acerca de algún aspecto de la observación que le haya parecido especialmente interesante. Tiene que tomar especialmente en cuenta aquellos comentarios relacionados con:

- ▶ La aptitud para dar y recibir.

- ▶ La aceptación de la libre expresión.
- ▶ La posibilidad de participar, escuchar y transmitir información.
- ▶ La delegación de tareas.
- ▶ Las formas y los métodos para generar dinamismo al grupo.
- ▶ La forma de determinar los objetivos comunes y de lograr consenso.
- ▶ Las estrategias de cooperación y trabajo en equipo.
- ▶ Los procesos que incluyan concepción, preparación, ejecución y control del trabajo.
- ▶ Las estructuras de organización flexibles y móviles.
- ▶ La forma en que todos se hacen responsables por el resultado del equipo.
- ▶ Las medidas y las evaluaciones rigurosas del resultado y el proceso de trabajo.

Terminada la exposición de los observadores, puede realizar una síntesis con todo lo escrito relacionado con el trabajo grupal en equipo. Por último, debe proponer que todos intenten comparar el funcionamiento de los distintos grupos con lo que ocurre en el grupo de la organización.

Para finalizar, puede proponer la puesta en marcha de planes de mejora continua a partir de los problemas que se identifiquen.

Este ejercicio sirve especialmente para trabajar el tema de la claridad de objetivos. La trampa del juego consiste en que la forma de obtener más puntos es construir una torre bajita, pero rápida y sin consumir hojas. Por lo general, los grupos no prestan atención a los puntajes y automáticamente se disponen a construir las torres más altas que puedan. Esto les hace perder tiempo e insumos. La relación con la realidad suele ser contundente.

Puede ser un buen ejercicio para hacer antes de trabajar el tema de la visión, la misión y los objetivos, así como la planificación de las tareas, a partir de evaluar las diferencias entre lo planificado los primeros 20 minutos y lo realizado al tener que construir la torre definitiva. Aquí pueden surgir reflexiones sobre la dificultad para tomarse tiempo para planificar y las consecuencias de esto, así como el manejo de imprevistos.

A3

Actividad 3

Definiendo criterios, indicadores y medios de verificación

Objetivo: Ayudar al grupo asociativo a definir criterios de evaluación de los avances que irán logrando, así como los indicadores objetivos de esos criterios y los medios que les permitirán verificar esos indicadores.

Situación de uso: Esta técnica se puede aplicar a organizaciones formalizadas que se articulan entre sí y con empresas u organizaciones gubernamentales de la cadena, pero que no tienen un sistema claro de indicadores de resultado, tanto para saber cómo avanza el desempeño de cada una, de la cadena a nivel global, como para evaluar la conveniencia de dichas articulaciones y tener

información objetiva para establecer condiciones justas de intercambio dentro de la cadena.

Consigna: Debe comenzar definiendo posibles criterios de evaluación junto al grupo asociativo. Luego, deben pensar los indicadores que podrían permitir evaluar esos criterios. Por último, deben definir los medios con los que van a medir cuánto y cómo se cumplen esos indicadores y criterios. Ponemos a continuación algunos ejemplos, pero son solo eso: ejemplos. Cada organización o grupo asociativo debe desarrollar los suyos.

CRITERIO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Incremento de la producción	Evolución de los <i>stocks</i> en depósito cada fin de mes + ventas del mes - <i>stock</i> del mes anterior	Control de <i>stocks</i> y registro de unidades vendidas mes a mes
Incremento de los ingresos por ventas del grupo asociativo	Evolución de las ventas mes a mes durante un año	Facturación total mensual
Evolución de los costos	Precios de los distintos insumos en tres momentos del año (enero, mayo y octubre)	Facturas de compra de insumos con precios unitarios (o detalle de cantidades)
Evolución de los precios	Precios de los distintos productos en tres momentos del año (enero, mayo y octubre)	Lista de precios mayoristas y minoristas
Evolución de los márgenes de ganancia	Cálculo del total de ventas menos el total de costos fijos y variables mes por mes	Resumen mensual de cada libro diario
Desarrollo de nuevos productos	Definición de nuevos productos, investigación y desarrollo de estos, lanzamiento y distribución en el mercado	Informes técnicos sobre la producción de nuevos productos (análisis de mercado, fórmulas desarrolladas, diseños de etiquetas y envases, pruebas de impresión)
Desarrollo de nuevos mercados	Nuevos canales de venta	Evolución de las ventas en nuevos canales y los costos para atenderlos (alquileres, publicidad, logística, personal)
Impactos grupales e individuales	Grados de inclusión de los representantes de las organizaciones de productores en la toma de decisiones, reducción de brechas sociales dentro de la alianza	Registros en audio o video de reuniones, sociogramas, entrevistas personales, encuestas sobre percepción, evolución de ingresos y ganancias de cada organización
Impacto en el valor percibido del producto y en el valor de la marca	Aceptación de aumento de precios y conocimiento de la marca	Evolución de ventas luego de cambio de precio, encuestas de mercado, etc.
Desarrollo de capacidades y fortalecimiento organizacional	Institucionalización del grupo asociativo o alianza	Estatuto aprobado, personería jurídica obtenida, inscripción gestionada ante el organismo de recaudación impositiva, cuenta corriente bancaria en funcionamiento, etc.

Recuadro 10. Tabla de monitoreo o evaluación de resultados de organizaciones asociativas.

Es fundamental que el proceso de definición de este cuadro sea participativo. Según el grado de confianza y el nivel de competencia interna entre intereses contrapuestos de los distintos actores, es posible que algunos datos no se

quieran compartir (como los niveles de facturación o la tasa de ganancias de cada eslabón).

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: Como se puede observar, en este caso no se trata de obtener una foto de una situación en determinado momento, sino de comparar cómo evoluciona el mismo dato en el tiempo. Esto permite tomar decisiones cuando los indicadores muestran una tendencia, antes de que se disparen y no haya posibilidad de reacción.

Si se incrementan los volúmenes de producción, de ventas y de ganancias se puede generar un fondo contracíclico que permita compensar en momentos de baja o se puede hacer inversiones en nuevos productos; si ocurre a la inversa, y suben los costos, bajan las ventas y los precios (por ejemplo, por una apertura de mercados desde el gobierno) habrá que analizar cómo se distribuyen las pérdidas entre los distintos actores de la cadena y qué medidas se toman para contrarrestar la crisis (desarrollar nuevos mercados o nuevos productos, mejorar los costos produciendo los propios insumos, etc.).

Algunos criterios son más difíciles de evaluar porque son cualitativos y solo pueden inferirse indirectamente como, por ejemplo, el grado de participación de los representantes de las organizaciones de pequeños productores en la toma de decisiones o la reducción de las brechas sociales dentro de la cadena. Si se pueden seguir los indicadores en cada organización, empresa o grupo de productores, es posible tomar medidas para que la distribución de las ganancias o el modo de soportar los costos sea más justa.

Por ejemplo, en el caso de un mercado de productos agropecuarios administrado por 30 productores de diferentes rubros, se realizó un relevamiento de los volúmenes de ventas mes a mes para determinar el modo de soportar los costos que implicaba sostener el mercado y se pasó de fijar un canon común para todos los productores, a un sistema progresivo donde los productores con mayores ventas pagaban proporcionalmente más que los que vendían menos, dividiéndolos en cuatro categorías: las tres primeras pagaban montos fijos y la que más ingresos generaba, un porcentaje de las ventas. Poder controlar distintas variables permite tomar decisiones más justas y adecuadas, lo que a su vez incrementa la cohesión del colectivo.

A4

Actividad 4

Negociaciones difíciles

Objetivo: Analizar los distintos tipos, consideraciones, estrategias, tácticas y estilos de negociación que pueden ponerse en práctica y cómo inciden en la consecución de los objetivos que cada parte de una negociación se propone.



Tiempo y situación de uso: La duración es de aproximadamente una hora. La primera parte consiste en simular una misma situación de compraventa por diferentes parejas participantes hasta llegar a un acuerdo. La segunda parte es un trabajo en plenario, dirigido a que los participantes descubran sus fortalezas y debilidades como negociadores y tomen conciencia de ellas, para modificarlas a futuro.

Consigna: Se forman parejas entre los participantes. Todas las parejas deben dramatizar simultáneamente una misma negociación a partir de pautas entregadas a cada una de ellas. Cada parte de la negociación debe leer la pauta que se le entrega en silencio y no debe compartirla con las demás. Siempre una parte es Don o Doña Pérez, y la otra es Don o Doña González. La negociación se termina cuando se define el precio a pagar, las condiciones de entrega y pago y otras condiciones que decidan pactar (que pueden involucrar a sus respectivas fundaciones). El facilitador debe aclarar que las consignas entregadas deben respetarse.

Se recomienda que algunos participantes hagan de observadores de las parejas que negocian y anoten observaciones sobre las interacciones, los argumentos, el manejo de objeciones, etc.

Una vez concluidas las negociaciones, el facilitador lee lo que estaba escrito en los papeles entregados a cada parte. A continuación, se recupera el ejercicio escribiendo en un pizarrón o papel afiche una grilla comparativa de los resultados alcanzados por cada pareja, en cuanto al precio acordado, las condiciones y el nivel de satisfacción del comprador y del vendedor. Puede tener estas columnas:

PAREJAS	PRECIO INICIAL	PRECIO FINAL	CONDICIONES	ARGUMENTOS UTILIZADOS	SATISFACCIÓN DEL COMPRADOR	SATISFACCIÓN DEL VENDEDOR
---------	----------------	--------------	-------------	-----------------------	----------------------------	---------------------------

Asimismo, se pregunta a los participantes qué sintieron durante la negociación, cómo fue la evolución de su proceso y qué criterios utilizaron para ponerse de acuerdo. Lo mismo se hace con los observadores. Algunas cuestiones sobre las que usted puede indagar a través de preguntas son:

- ▶ Si la negociación ha sido de tipo distributiva (ganar-perder) o integrativa (ganar-ganar), si se pensó solo en el corto plazo o también se establecieron acuerdos a futuro, si primó el intento de conservar y profundizar la buena relación entre las partes o el intento de sacar el mayor provecho posible durante la operación y qué ocurrió con la confianza entre las partes durante el proceso.
- ▶ Si se incluyeron beneficios no materiales en la negociación.
- ▶Cuál es la percepción de cada parte en relación al acuerdo alcanzado antes y después de conocer cuánto estaba la otra parte dispuesta a pagar o a cobrar.

- ▶ Qué argumentos de venta se utilizaron relacionados directamente con los productos en sí mismos, como solidez, calidad, antigüedad, terminaciones, color, textura, laqueados, etc.
- ▶ Qué otras cuestiones no relacionadas con los productos se incluyeron en la negociación, como formas de pago, financiamiento, garantía, transporte, arreglos varios, valor simbólico, etc.

El papel de Patricia Pérez (o José Pérez)

Usted vive en la zona y dirige la Fundación Educativa.

Su padre falleció hace poco tiempo y su madre fue a vivir a su casa. La finca y algunos muebles fueron vendidos, únicamente quedó un tractor y lo puso a la venta, porque ya tiene uno propio. Sabe que por su antigüedad es bastante valioso como reliquia, pero no tiene lugar para tenerlo, así que estaría de acuerdo en venderlo a USD 500, aunque el valor es algo superior.

Entra una persona preguntando el precio. Reconoce que es quien dirige la Fundación de Defensa de la Tradición Rural, con quien tiene una buena relación que quiere mantener y mejorar. Quiere vender el tractor al mejor precio posible. Adelante, negocie bien. Tiene 10 minutos para llegar a una decisión.

El papel de Clara González (o Juan González)

Usted preside la Fundación de Defensa de la Tradición Rural. Le gustan las antigüedades que muestren cómo se vivía en el campo y en sus ratos libres se dedica a comprar elementos rurales antiguos y restaurarlos para exhibirlos en la Fundación. Leyendo avisos en el periódico local, ve un tractor antiguo a la venta. Le interesa, pero el precio no está publicado. Está al tanto de los precios de plaza y estaría de acuerdo con pagar hasta USD 750.

Decide ir a visitar a quien lo vende para preguntar el precio y se encuentra con que es quien preside la Fundación Educativa, con quien tiene una buena relación comercial, que quiere mantener y mejorar. Quiere comprar la antigüedad al mejor precio posible. Adelante, negocie bien. Tiene 10 minutos para llegar a una decisión.

A5

Actividad 5

Evaluar las últimas negociaciones y planificar la próxima

Objetivo: Analizar las últimas experiencias de negociación que ha tenido la organización mediante la aplicación del marco conceptual presentado en este manual para encontrar fortalezas y debilidades y posibles modificaciones en futuras negociaciones.

Consigna: Proponga al grupo que describan la última negociación comercial de la organización o empresa, relacionada con el producto o servicio a partir de las



siguientes preguntas:

- ▶ ¿Quién ha sido la contraparte?
- ▶ ¿Fue la primera negociación con este cliente?
- ▶ ¿Qué estrategia de negociación aplicó la organización/empresa? ¿Y cuál estrategia aplicó la contraparte? Describan con el mayor detalle posible, o incluso dramaticen la situación, si es que participó más de un integrante.
- ▶ En retrospectiva, ¿cuáles tácticas se identifica que se han aplicado en la negociación?
- ▶ ¿La organización o empresa ha estado satisfecha con los resultados de la negociación?

Por último, proponga identificar con qué cliente o proveedor se va a realizar la próxima negociación comercial y definir el BATNA, punto de reserva y alternativas (en caso de no saber todavía con qué cliente se realizará la próxima negociación, considerar el mismo cliente de la última negociación realizada).

A6

Actividad 6

Datos sobre del producto, la propia organización y la contraparte

Objetivo: Obtener información relevante para poder encarar una próxima negociación con elementos suficientes para negociar de manera óptima.

Consigna: Identificar y recopilar la información relevante sobre:

- ▶ el producto o servicio;
- ▶ la organización o empresa, y
- ▶ la contraparte.

Definir la estrategia de negociación y las tácticas que piensa aplicar.

GESTIÓN ASOCIATIVA

ASOCIATIVISMO, MODELOS POSIBLES Y DIFICULTADES DEL RELACIONAMIENTO

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Sede Central. Apdo. Postal 55-2200

San José, Vázquez de Coronado, San Isidro

11101, Costa Rica.

Tel.: (506) 2216-0222

Dirección electrónica: iicahq@iica.int

Sitio web: www.iica.int