

GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS EN EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES

Curso de capacitación



Organización de agroempresas y asociatividad

IICA
E21-57

MÓDULO 2

ORGANIZACIÓN DE AGROEMPRESAS Y ASOCIATIVIDAD



| | |
|---|----|
| • Presentación | 9 |
| • Primera unidad: La empresa asociativa: esquemas y formas jurídicas tradicionales | 11 |
| 1.1 Contextualización | 12 |
| 1.2 Conceptos de empresa asociativa | 13 |
| 1.3 Formas jurídicas tradicionales | 14 |
| 1.4 La formalización de las empresas | 19 |
| 1.5 Los tributos | 20 |
| 1.6 Limitantes para la organización de las pequeñas y medianas agroempresas | 22 |
| 1.7 Ejercicio de aplicación: análisis de tres casos de asociaciones agroempresariales | 23 |
| 1.8 Resumen | 25 |
| 1.9 Evaluación de la unidad | 26 |
| • Segunda unidad: Relacionamientos de las empresas asociativas rurales con otros actores de la cadena | 27 |
| 2.1 Contextualización | 28 |
| 2.2 Diversas formas de asociatividad | 29 |
| 2.3 Gestión del relacionamiento | 33 |
| 2.4 Mecanismos de concertación | 34 |
| 2.5 Ejercicio de aplicación grupal: análisis del caso... | 36 |
| 2.6 Resumen | 38 |
| 2.7 Evaluación de la unidad | 39 |
| Glosario | 40 |
| Referencias | 41 |

El presente módulo denominado “Organización de agroempresas y asociatividad” es el segundo de los cuatro que conforman el curso “Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales”. Tiene como **propósito** presentar a líderes y técnicos vinculados con este tipo de empresas en el país, distintas opciones de formalización jurídica, así como posibles estrategias y mecanismos de relacionamiento con organizaciones similares y con diversos actores de la cadena agroproductiva en la que participan, reconociendo que los objetivos e instancias operativas de las organizaciones empresariales son diferentes, con respecto a las sociales y gremiales.

Con esa orientación, nos hemos propuesto lograr los siguientes **objetivos**:

- Conocer las características básicas de una organización con orientación empresarial y los distintos aspectos jurídicos, laborales, tributarios, ambientales y sanitarios que se deben considerar para obtener la formalización de esta actividad.
- Valorar la importancia de la asociatividad como estrategia que permite mejorar la competitividad, reconociendo los diversos mecanismos que facilitan su aplicación en las empresas asociativas rurales.

En ese sentido, los **contenidos** a desarrollar se han organizado en dos unidades:

- La Unidad 1: “La empresa asociativa: esquemas y formas jurídicas tradicionales”, en la que presentamos las principales características de las empresas asociativas rurales, sus formas jurídicas más comunes y los requerimientos mínimos para su formalización, destacando las ventajas que ésta ofrece, a pesar de las dificultades que se presentan para alcanzarla.
- La Unidad 2: “Relacionamientos de las empresas asociativas rurales con otros actores de la cadena”, en la que destacamos la importancia de la asociatividad como estrategia que complementa el desarrollo institucional de las empresas asociativas, mostrando diversas modalidades para lograrla y metodologías para la construcción de alianzas.

Metodológicamente, estas unidades han sido organizadas de manera tal que los participantes puedan:

- ✍ Conocer los contenidos y objetivos de aprendizaje
- ✍ Recordar sus conocimientos y experiencias previas sobre el tema
- ✍ Ubicar los temas en el contexto local, nacional, internacional
- ✍ Profundizar en los conceptos y nuevos conocimientos
- ✍ Ejercitar lo aprendido mediante el análisis de casos
- ✍ Repasar los principales contenidos desarrollados
- ✍ Evaluar su propio progreso de aprendizaje

En la parte final de este manual, llamamos la atención sobre el glosario, el cual permite entender mejor algunos conceptos que no se desarrollan en el texto, pero que aparecen marcados mediante un asterisco *.

Le deseamos éxito en esta nueva experiencia de aprendizaje en la cual usted es el principal actor. Adelante y buena suerte.

La empresa asociativa: esquemas y formas jurídicas tradicionales

Temario

- 1.1 Contextualización
- 1.2 Conceptos de empresa asociativa
- 1.3 Formas jurídicas tradicionales
- 1.4 La formalización de las empresas
- 1.5 Los tributos
- 1.6 Limitantes para la organización de las pequeñas y medianas agroempresas
- 1.7 Ejercicio de aplicación: análisis de tres casos de asociaciones agroempresariales
- 1.8 Resumen
- 1.9 Evaluación de la unidad



Recordando

¿Sabía usted que hay diversas formas de organización jurídica, cada una con sus exigencias y mecanismos de funcionamiento específicos? ¿Es consciente de que estar reconocido jurídicamente no necesariamente significa estar formalizado?

Al concluir esta unidad usted será capaz de

- 
 Determinar cómo varios de los problemas de gestión y operación de las empresas asociativas rurales, se originan por desempeñar funciones que no concuerdan con la finalidad para la cual fueron creadas.
- 
 Conocer las características básicas de las empresas asociativas, las formas jurídicas tradicionales, la normatividad y las reglamentaciones que se aplican a ellas.
- 
 Valorar la necesidad y las ventajas de la formalización de las empresas asociativas rurales, a pesar de la dificultad de cumplir con sus exigencias.
- 
 Reconocer la importancia de respetar normas y reglamentaciones que van más allá de la obtención de la personería jurídica, en el proceso de formalización de una agro-empresa.



1.1 Contextualización

Desde hace bastantes años la organización de los productores se ha visualizado como una de las estrategias para afrontar los problemas del sector agropecuario en general y de la micro y pequeña empresa en particular. Hoy más que nunca se mira a la organización como una de las formas de intervenir con posibilidades en el contexto mundial actual, donde la competitividad es una exigencia natural.

Sin embargo, la visión empresarial que deben tener las organizaciones dedicadas a producir bienes para los mercados, es una orientación más bien reciente a nivel de entidades de apoyo y de los mismos productores. Durante mucho tiempo, el fin de las organizaciones de productores ha sido gremial, orientado a la búsqueda de reivindicaciones y reconocimiento como medio de representatividad e interlocución política.

Por ejemplo, cabe mencionar el caso de los usuarios de agua, cuyos esfuerzos se tradujeron en la existencia de sólidas organizaciones de regantes, así como la experiencia en la organización de mujeres en clubes de madres y figuras similares. No obstante, ninguna de esas organizaciones se estableció para investigar mercados, establecer planes estratégicos, gestionar la logística o buscar certificaciones de calidad, ejercicios propios de una empresa.

Pese a ello, por iniciativa propia, o muchas veces inducidas por los programas de promoción del desarrollo, sobre esas organizaciones de carácter gremial y social empezaron a recaer tareas de gerencia, compra, venta, manejo de inventarios, estimación de costos y de precios, negociaciones con supermercados y exportadores, hecho que, en el mejor de los casos, trajo consigo ineficiencia en los procesos, pero por lo general, las iniciativas empresariales terminaron en fracasos y las organizaciones gremiales o sociales se debilitaron o acabaron.

Las lecciones aprendidas de estas experiencias, señalaron la necesidad de impulsar organizaciones típicamente empresariales, sostenibles y equitativas, si lo que se quiere es alcanzar la competitividad en los mercados.

En ese contexto, la informalidad, es parte de la nueva problemática, debido a factores tales como: la dificultad de cumplir con las exigencias de distinto orden (jurídico, tributario, laboral, sanitario, predial, comercial) y la tendencia de los ciudadanos a no cumplir con las obligaciones, en muchos casos motivados por los engorrosos trámites, la corrupción y la falta de control.

La informalidad se ha convertido en un complejo fenómeno económico y social. Es innegable que es una vía que permite la generación de empleo e ingresos para importantes grupos poblacionales; pero también es cierto que bajo esta modalidad, aparte de evadirse el cumplimiento de regímenes tributarios y de generarse competencia desigual, también se incumplen obligaciones: laborales (salarios mínimos, horarios, fondos para retiro) y se evaden responsabilidades de tipo sanitario (cuando son negocios relacionados con los alimentos), ambiental (manejo de desechos), entre otras. Esto implica que el problema no es sólo del empleado informal, sino de la sociedad en general; por lo que su solución debería considerar la facilitación de su formalización y la valorización y reconocimiento de los capitales y los activos que mueven y han consolidado.

1.2 Conceptos de empresa asociativa

La organización es el proceso de agrupamiento de personas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas. Con la organización se debe lograr un uso más efectivo de los factores de producción, que el que se alcanza a nivel individual.

Cuando se trata de una empresa asociativa orientada a los negocios, la organización es una tarea delicada y de plazos relativamente más largos que los contemplados por la mayoría de programas de desarrollo rural. Mendoza (1987) apunta que a menudo el tema es subestimado en su complejidad, suponiendo que, dadas ciertas condiciones de interés por el proyecto o negocio, los productores se organizarán de forma eficiente superando los obstáculos.

No obstante, esto no funciona así debido a conflictos de poder y liderazgo alrededor de la conducción de la empresa. También porque al principio hay desconocimiento y falta de claridad sobre aspectos de gestión empresarial que pueden complicar y restar eficacia al negocio.

Las características básicas de una empresa asociativa son:

- La asociación es voluntaria.
- Los socios tienen intereses comunes tan fuertes que superan sus intenciones particulares.
- Los socios son dueños del negocio, por cuanto son propietarios de los bienes materiales, como también de los bienes intangibles (como la marca y el prestigio).
- Los socios son solidariamente responsables ante la sociedad por el comportamiento y actuación de la empresa (esto varía de acuerdo al tipo de forma legal que se adopte).
- Hay una vocación de permanencia; se pretende que la empresa exista por un largo periodo de tiempo o indefinidamente.
- Se considera el entorno, reconociendo no sólo su influencia en el desarrollo de la organización, sino también el efecto que esta puede causar sobre él.

Así, la empresa asociativa es una unidad económica de producción y un tipo particular de organización. Su función esencial es la creación de valor. Los productos o servicios que se ofrezcan deben tener un valor superior a los factores utilizados para su obtención. Esto se logra cuando la empresa utiliza eficientemente esos factores de producción o recursos económicos y obtiene como resultado un producto que satisface las necesidades del consumidor al que pretende llegar y asegura un impacto positivo en la economía de los asociados y/o en su entorno.

Más allá de la existencia de diferentes tipos de empresa, algunos fundamentos básicos aplicables a todas ellas, se pueden resumir de la siguiente manera:

- **Capitalización:** si bien pueden obtenerse una serie de beneficios anexos (culturales, sociales, gremiales, entre otros), la empresa tiene que actuar en el plano económico; es decir, debe tener la capacidad de generar utilidades (excedentes), que se reparten como dividendos entre los socios, o se invierten en bienes que le servirán para lograr mayores niveles de producción, productividad y rentabilidad (Ej.: un camión, ampliar la planta de proceso, una máquina empacadora, entre otros). Ese proceso de destinar recursos a la adquisición de bienes para mejorar la productividad, se denomina capitalización.
- **Rentabilidad:** no solo es necesario que una empresa logre excedentes, sino que para conservarse en el tiempo como unidad de producción, su rentabilidad (el excedente logrado por unidad de capital invertido) debe ser comparable o superior a la del resto de las actividades de la economía en su conjunto; de lo contrario no podrá costear los factores de producción (mano de obra, insumos, capital) y tendrá que cesar sus actividades. Por ello, la rentabilidad es un criterio estratégico para la selección de las actividades productivas a desarrollar por cualquier empresa.

- **Competitividad:** la empresa debe competir con otras que producen bienes similares y si no logra alcanzar un nivel adecuado, está condenada a desaparecer. Para poder competir, deberá alcanzar un buen nivel de productividad (relación entre la cantidad de producto obtenido por unidad de insumo); una rentabilidad comparable a la del resto de la economía; una calidad aceptable de sus productos en los mercados de destino, y ser capaz de llegar al mercado meta en el momento preciso, en la forma adecuada y con precios y servicios similares o mejores a los de los competidores.
- **Autosostenibilidad (autogestión):** es la capacidad de la empresa de valerse de sus propios recursos para sostenerse en el mercado. Esto contrasta con los desarrollos empresariales artificiales que sustentan su permanencia en el tiempo en el acceso a recursos externos (normalmente provenientes del Estado o de fuentes diversas de la cooperación internacional), de carácter no reembolsable.

Asociarse es mejor

La Corporación de Productores Café Perú S.A.C., es una asociación de segundo grado creada en el 2001 como alternativa empresarial para optimizar el potencial productivo de las cafetaleras de selva alta y superar las difíciles condiciones impuestas por los grandes intermediarios y por las transnacionales. Está conformada por 5 783 pequeños caficultores asociados y cuenta con 23 967 hectáreas en producción.

La Corporación ha repotenciado y centralizado su Departamento de Asistencia Técnica y Certificación para optimizar las condiciones de producción, rendimiento y calidad de los cafetales, y para ejercer una coordinación integral en los procesos de certificación orgánica.

Por otro lado, con el objetivo de fomentar la cultura de consumo de café en el mercado nacional, ha modernizado su planta de tostado y envasado de granos para dar mayor calidad a los productos terminados; y ha introducido al mercado diversos productos de consumo popular como el café tostado, el molido y el envasado.

A nivel de exportación, la Corporación trabaja con el sistema de mercado de Comercio Justo, por el cual se busca reducir al mínimo el número de intermediarios en la cadena y se reconoce un pago adecuado a los productores, los que a su vez, se comprometen a preservar el medio ambiente y a cumplir las normas laborales.

Fuente: "Corporación de Productores Café Perú S.A.C.". Publicado en: Agronoticias, Año XXX, Edición 338, Noviembre de 2008 – Páginas 162 y 163.

1.3 Formas jurídicas tradicionales

La selección de la figura jurídica es importante porque a partir de ella se definen los derechos obligaciones, responsabilidades y beneficios que adquiere la empresa asociativa y cada uno de sus socios, ante la ley, el Estado y los demás agentes con los que establezcan relaciones.

La elección sobre cuál forma jurídica adoptar depende de la claridad que se tenga con respecto a los objetivos de la sociedad, la distribución de las ganancias y los requerimientos comerciales, impositivos o legales del mercado donde se comercializarán los productos.

Existen varias formas de organización reconocidas legalmente llamadas "Formas Jurídicas", cada una con su marco operativo y organizacional diferenciado y definido. Para el caso del Perú, las formas jurídicas más utilizadas son¹.

¹ Ley 26887 - Ley General de Sociedades, - 09.12.97

1. Personas naturales:

Empresas unipersonales:

Negocio individual en el cual el propietario desarrolla toda la actividad empresarial, aportando capital, trabajo, esfuerzo directriz y cuya responsabilidad es ilimitada (empresa a título personal).

Por ejemplo: bodegas, librerías, etc.

2. Personas jurídicas:

Empresa Individual de Responsabilidad Limitada – EIRL:

Es una persona jurídica de derecho privado, constituida por voluntad unipersonal, con patrimonio distinto al de su titular. Responsabilidad limitada únicamente al aporte del capital.

El titular de la empresa es el órgano máximo de la misma quien decide a su vez quien es el Gerente General y su estructura orgánica.

Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada – SRL:

Es una forma societaria donde la responsabilidad de los socios está limitada a sus aportes. Puede tener un mínimo de 2 socios y un máximo de 20.

La estructura orgánica de la sociedad es:

- Junta General de Socios, que representa a todos los socios.
- Gerente, quien es el encargado de la dirección y administración de la sociedad
- Sub – Gerente, quien reemplaza al gerente en su ausencia.

Sociedad Anónima – SA:

Es una sociedad de capitales, con responsabilidad limitada. El número de socios no puede ser inferior a dos (2) personas naturales o jurídicas. Sus acciones tienen que estar cotizadas en Bolsa, es decir, tienen que estar inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores

La estructura orgánica de la sociedad es:

- Junta General de Accionistas, órgano supremo de la sociedad. Se reúne obligatoriamente por lo menos una vez al año.
- El Directorio, órgano colegiado, elegido por la Junta General de Accionistas. En ningún caso el número de directores es menor de tres miembros.
- La Gerencia, nombrado por el Directorio, es el representante legal y administrador de la empresa, el cargo puede ser revocado en cualquier momento por el directorio o Junta General.

Sociedad Anónima Cerrada – SAC:

Persona jurídica de derecho privado y naturaleza comercial. Tiene hasta veinte accionistas y sus acciones no pueden ser inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.

La estructura orgánica de la sociedad es:

- Junta General de Accionistas. Órgano supremo de la sociedad
- La Gerencia. Representante legal y administrador de la empresa
- Sub Gerente
- Directorio (opcional)

- ### 3. Empresas asociativas:
- es una forma jurídica alternativa a las anteriores, que tiene algunas características especiales: admite un mayor número de socios, promueve la participación de estos y se interesa por tener beneficios más allá de los económicos. Las formas más comunes de este tipo de organizaciones son las Cooperativas* y las Sociedades Agrícolas de Interés Social (SAIS).

Las **cooperativas** están formadas por varias personas que se asocian para tratar de

satisfacer intereses socioeconómicos comunes, mediante el desarrollo de una actividad empresarial, ejemplo: producción agrícola o agroindustrial, comercio, construcción de vivienda, captación de ahorro, entre otras.

“El movimiento cooperativo es uno de los más grandes segmentos organizados de la sociedad civil, y juega un rol crucial a lo largo de una amplia gama de necesidades y aspiraciones humanas. Las cooperativas proveen salud vital, vivienda y servicios bancarios; protegen el medio ambiente y los derechos de los trabajadores. A través de éstas y una gama de otras actividades, ayudan a que las personas en más de cien países mejoren sus vidas y la de aquéllos en sus comunidades.”

Kofi Annan. Ex-Secretario General de las Naciones Unidas.

Son sociedades sin ánimo de lucro y la responsabilidad de sus miembros está limitada al capital aportado. Se requiere de un número mínimo de socios, que depende del tipo de cooperativas; en general, pueden ser dos o tres. Los propios trabajadores aportan el capital necesario. La administración y la gestión la suelen llevar los mismos socios.

A pesar de la diversidad de actividades que se organizan bajo la figura de cooperativas, algunos valores y principios son compartidos por todas ellas: afiliación voluntaria y abierta; participación económica de los miembros; control democrático; autonomía e independencia; educación, capacitación e información; cooperación entre cooperativas y preocupación por la comunidad

Es oportuno precisar que la Ley 17716 de Reforma Agraria constituyó la figura de empresas asociativas como la principal modalidad de tenencia y gestión de la tierra.

Las empresas asociativas creadas mediante esta ley fueron de dos tipos:

- Las Cooperativas Agrarias de producción (CAP), predominantes en la costa, cuya característica esencial era la de agrupar a los trabajadores de las antiguas haciendas convirtiéndolos en socios individuales de una nueva empresa.
- Las Sociedades Agrícolas de Interés Social (SAIS), ubicadas en la sierra, y cuya peculiaridad era el poder asociar además de socios trabajadores individuales a diversas personas jurídicas y a las comunidades aledañas.

De esta manera se constituyeron 628 Cooperativas Agrarias de Producción y 58 Sociedades Agrícolas de Interés Social, las mismas que funcionaron aproximadamente hasta el año 1978. A partir de esa fecha estas organizaciones empezaron a mostrar algunos síntomas de debilidad y comenzaron, contradictoriamente, a parcelarse. Hoy quedan muy pocas cooperativas y SAIS de esa época.

Por otra parte, es oportuno precisar que las comunidades campesinas, en el marco de la Ley No. 24656 – Ley General de Comunidades Campesinas (13 de Abril de 1987), ejercen su actividad empresarial, bajo las siguientes modalidades:

a. Empresas Comunales son las propias Comunidades Campesinas, que utilizando su personería jurídica organizan y administran sus actividades económicas en forma empresarial, mediante la generación de unidades productivas de bienes y servicios comunales, para asegurar el bienestar de sus miembros y contribuir al desarrollo de la comunidad en su conjunto

b. Empresas Multicomunales son personas jurídicas de derecho privado, de responsabilidad limitada, cuyas participaciones son de propiedad directa de las comunidades socias. Son autónomas en lo económico y administrativo. Se constituyen para desarrollar actividades económicas de producción, distribución, transformación, industrialización, comercialización y consumo de bienes y servicios requeridos por las necesidades del desarrollo comunal.

Algunos ejemplos de organizaciones cooperativas

La Central de Cooperativas de Servicios Especiales Alpaqueras de Puno Ltda. (CECOALP) es una central de cooperativas de servicios ubicada en las provincias de Huancané y Juliaca (Puno), fundada el 15 de marzo de 1986 con los auspicios de la cooperación canadiense a través de la ONG CECI ALPACA, para dar servicios de apoyo al desarrollo de la crianza de los camélidos sudamericanos, principalmente con fines de comercialización de la fibra, carne, piel y animales en pie, así como de manejo de bofedales*, mejoramiento genético, sanidad animal y acopio.

Tiene ocho cooperativas asociadas: El Gavilán, San Santiago, Santa Cruz, 10 de Mayo, ALPALCO, Virgen de Asunción, Santa Bárbara de Chuquine y ARICOMA, las que a su vez afilian a casi novecientos pequeños criadores de alpaca. Actualmente son tres los productos de fibra de alpaca que desarrolla CECOALP: i) en broza*, ii) categorizada y clasificada, iii) hilados. La transformación de la fibra la realizan empresas arequipeñas como Internacional y Sarfaty. En la campaña de comercialización 2004-2005 (noviembre-marzo), de un total de 3 500 quintales, la fibra clasificada representó el 65%, y en broza, el 35%.

La Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida, en el año 1966, antes de la Reforma Agraria, cuando ya se presentaba la primera toma de tierras, se constituye esta cooperativa con la finalidad de ser una alternativa social y económica para los productores de café.

En la actualidad tiene ochocientos socios activos de los mil seiscientos originalmente inscritos, anotándose que en su mejor momento llegó a tener mil cuatrocientos socios activos. Hoy en día, el negocio principal de la cooperativa es el café en sus diferentes presentaciones: convencional, orgánico y especial, de las variedades Typica (45%), Caturra (30%), Pache (10%), Borbón (10%), Catimor (4%) y otros (1%). La comercialización de los cafés orgánicos y especiales representa el 70% (con certificaciones) y el café convencional, 30%.

La Florida también ha generado una cooperativa de ahorro y crédito, así como una planta para procesar café húmedo, con la que proyecta vender servicios a los agricultores de la zona. En la ciudad de Lima posee un importante complejo que, por su equipamiento industrial, será una significativa plataforma para la exportación de café en el futuro.

La Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de Trabajadores Ltda. (Granja Porcón) se creó el 24 de junio de 1975, con el modelo de Sociedad Agrícola de Interés Social (SAIS), para posteriormente convertirse en cooperativa el 13 de octubre de 1980. Está ubicada a los 3500 metros de altura sobre el nivel del mar, en los andes cajamarquinos. Como consecuencia de la repoblación forestal iniciada a gran escala a principios de los años setenta, ha tenido un gran número de cambios.

En 1979, la Cooperación Belga (AGCD) decidió establecer una reforestación piloto de miles de ha. en Cajamarca. Se seleccionó a Porcón (Proyecto Piloto de Forestación en la zona de Porcón), debido a los resultados favorables obtenidos en las plantaciones instaladas, la disponibilidad del área, el carácter emprendedor de la población de la Cooperativa y la mano de obra disponible en la zona. Sus trabajadores son 212, de los cuales 52 son socios.

En torno a ellos, gira una población global de 1 200 personas. La madera y sus derivados representan el negocio más importante de la cooperativa, porque en el 80% de sus diez mil ha de extensión se han instalado y se cultivan actualmente especies forestales de significativo valor comercial (pinos y eucaliptos). Otros negocios que desarrollan son el turismo y la comercialización de leche.

Fuente: Alianza de Aprendizaje Perú. Estudio de Casos (2007). Factores de éxito de empresas asociativas rurales en el Perú. Páginas 14 , 11, 16 y 55.

Empresa Comunal San Nicolás S.R.L

Fue constituida en 1988, en la zona de la Encañada, distrito de Cajamarca. Jurídicamente es una sociedad anónima cerrada, sin embargo, en la práctica, sigue el modelo de una empresa comunal: sus treinta asociados comparten su capital social equitativamente, la mayoría de ellos tiene vínculos sanguíneos y el 80% profesa la religión evangélica, de ahí su gran integración social.

San Nicolás se formó para ofrecer servicios pecuarios a sus asociados (acopio y comercialización de leche), pero ante la oportunidad de la gran minería en su zona (Proyectos Mina Conga), ajustó su misión a un nuevo negocio, orientándose y fortaleciéndose para prestar servicios de apoyo al desarrollo de la actividad minera (seguridad, alimentación a obreros, remoción de tierras, etc.)

Para responder a las señales del mercado, diseñó mecanismos de prestación de servicios a la mina involucrando a sus socios. A la fecha, esta pequeña empresa ha establecido su gama de servicios y participa activamente en concursos públicos y abiertos.

Algunas de las características más importantes de la empresa, en términos de **negocios y tecnología** son:

| Patrimonio S/. | Facturación 2004 S/. | Utilidad neta 2004 S/. | Tecnología Empresarial | Mercado |
|-------------------|----------------------------|------------------------------|---------------------------|----------|
| 500,000 | 250,000 | 47,000 | Media | Nacional |

Su estilo de gerencia es bastante particular, porque si bien el gerente no es profesional en el sentido académico, tiene la cualidad de estar comprometido, con una visión de futuro y con un liderazgo que pone su acento en el trato familiar y las propuestas, invitando a sus asociados a integrarse al trabajo. Esto se evidencia en la voluntad de capitalizarse para adquirir un fundo de propiedad comunal en la costa o selva.

La empresa ha constituido una importante asociatividad interna (integración y cohesión), entre hombres y mujeres que se dividen el trabajo, que abarca desde alimentación colectiva hasta la prestación de servicios a la mina, lo cual genera empleo para sus socios y coterráneos.

No poseen un plan estratégico ni una misión programática, pero tienen la ilusión de agenciarse un mejor futuro. De hecho, dentro de la empresa han crecido núcleos de familiares cercanos y se ha dividido el trabajo por género: las mujeres se encargan del restaurante y los varones del trabajo de seguridad minera.

Fuente: Alianza de Aprendizaje Perú. Estudio de casos (2007). Factores de éxito de empresas asociativas rurales. Páginas 14, 18, 25, 27 y 28.

Finalmente, cabe mencionar a las **empresas públicas**, que hoy en día, sólo en muy pocos casos desarrollan actividades empresariales. Pueden o no tener la forma de sociedad anónima y se caracterizan porque al menos parte de su capital pertenece a alguna corporación de derecho público. Esta participación se justifica por motivos de interés general (prestación de un servicio público o garantía de la seguridad y la soberanía alimentaria), económicos (insuficiencia de iniciativa privada), o sociales (lucha contra el desempleo o contra el hambre).

1.4 La formalización de las empresas

Una vez que el grupo de productores ha definido el tipo de empresa que van a constituir, es momento de iniciar la formalización legal del negocio; es decir, cumplir con un conjunto de normas que pretenden controlar su buen funcionamiento, interno y externo, no sólo para la seguridad de los socios, sino también para el de sus trabajadores y el resto de la sociedad. Dicha formalización contempla tres grandes áreas:

1. **Formalización legal:** se refiere a la inscripción del acta constitutiva de la sociedad ante el departamento público correspondiente, trámite que normalmente debe hacerse por medio de un notario público. En este acto también se obtiene la personería jurídica* que es la que oficializa la existencia de la empresa, documento necesario para poder solicitar la prestación de servicios públicos, financiamiento y otros. Además, la empresa debe inscribir su actividad productiva y comercial ante la municipalidad de su jurisdicción y en adelante cancelar los tributos que le correspondan.

2. **Formalización laboral:** contempla las relaciones entre el empleador y el trabajador (así como su familia), no sólo en lo laboral, sino también en las áreas de la salud, la capacitación y los subsidios monetarios, entre otros. Incluye los siguientes componentes:

- Elaboración de contratos de trabajo
- Pago de prestaciones sociales
- Afiliación del trabajador al Sistema de Seguridad Social
- Expedición y aplicación de un reglamento interno de trabajo
- Expedición y aplicación de un reglamento de higiene y seguridad industrial

3. **Formalización tributaria:** tiene que ver principalmente con el cumplimiento de los impuestos que el empresario debe pagar al Estado (representado a escala local por el Municipio o el Departamento), según la actividad económica y comercial de su empresa.

Muchos empresarios prefieren la informalidad, pues consideran que eso les facilita el trabajo y reduce los costos de operación. Frente a ese panorama, es importante hacer evidentes las ventajas de la formalización, tal como lo muestran los resultados de un estudio realizado entre un grupo de agroempresas rurales en Colombia:

Respaldo jurídico: la formalidad facilita el acceso a la justicia ordinaria ante cualquier inconveniente de tipo legal que tenga que ver con el desarrollo de la actividad empresarial; por ejemplo, la recuperación de cartera o la protección contra la competencia desleal.

Acceso al crédito institucional: la informalidad genera incertidumbre en el cumplimiento de las obligaciones contraídas y por lo tanto poca credibilidad de la empresa ante la entidad crediticia, lo cual dificulta el acceso al financiamiento formal.

Relaciones con los clientes: cuando una unidad productiva es informal tiene que acceder a mercados también informales, los cuales se caracterizan por su inestabilidad y alto riesgo.

Planeación estratégica: ante la inestabilidad de la informalidad, a los empresarios se les dificulta programar actividades a futuro.

Plazos de pago: la “estabilidad” de una empresa formal aumenta el grado de confianza en ella, lo que se traduce, entre otras cosas, en la concesión de plazo para el pago, ya sea de insumos o de materias primas.

Claridad sobre los derechos de propiedad: se considera que cuando los derechos de propiedad son claros, se incentiva la inversión y el ahorro. En los países donde estos derechos varían frecuentemente, o son ambiguos o su protección es incierta, las personas tienden a tener mayor liquidez, lo que significa menos interés en la capitalización y la reinversión que fortalecen a las organizaciones empresariales.

La formalización tributaria exige los siguientes trámites:

- Inscribirse en el Registro Tributario.
- Solicitar y obtener el Registro Único del Contribuyente (RUC)
- Pagar los tributos

1.5 Los tributos

Los tributos son contribuciones o aportes que hacen las personas en una sociedad para mantener las obligaciones del Estado, permitiendo que éste pueda brindar bienes y servicios públicos que propicien el desarrollo y bienestar de la mayoría.²

Existen tres tipos de tributos: los impuestos, las contribuciones y las tasas.

1. **Los impuestos:** son aportes que hacen las personas naturales y jurídicas para sostener las obligaciones del Estado. Originan un beneficio indirecto al contribuyente, ya que retornan a él pero no de manera inmediata ni individual. Contribuyen a solventar el pago de todos los empleados del estado a nivel nacional, regional y local, así como las obras de infraestructura y los servicios públicos, entre otros gastos.

Los impuestos se clasifican en:

- **Impuestos directos:** aquellos que recaen directamente sobre las ganancias de las personas y empresas.

Es el caso del **impuesto de renta**, que se cobra sobre la renta que se obtiene de los ingresos ordinarios netos, susceptibles de producir un incremento neto del patrimonio y que no estén expresamente exceptuados en la Ley.

En el Perú, las rentas obedecen a las siguientes categorías:

- Primera: producidas por el arrendamiento, subarrendamiento y cesión de bienes
- Segunda: rentas del capital no comprendidas en la primera categoría
- Tercera: rentas del comercio, la industria y otras consideradas por la Ley
- Cuarta: rentas del trabajo independiente
- Quinta: rentas del trabajo en relación de dependencia, y otras rentas del trabajo independiente expresamente señaladas por la Ley.

El Impuesto a la Renta varía entre el 15%, el 21% y el 30% dependiendo de monto de la renta neta anual.

- **Impuestos indirectos:** aquellos que recaen sobre el consumo de las personas y empresas; es decir, se cobran cuando se realiza una compra o venta de un bien o servicio. Entre los impuestos indirectos más importantes tenemos:
 - **Impuesto General a las Ventas (IGV):** cargo al consumo de las personas y empresas, que se cobra cuando se realiza una compra o venta de un bien o servicio. Este impuesto, en realidad no representa un costo para el empresario quien sólo actúa como recaudador temporal. Su valor se agrega al precio de mercado del producto o servicio en un 17%, que es lo que establece la ley.
 - **El Impuesto de Promoción Municipal:** que es también un impuesto al consumo y se aplica igual que el IGV. Según lo establece la ley, se cobra mediante la agregación de un 2% al precio de mercado del producto o servicio. Cuando una persona o empresa compra un producto o servicio paga en total 19% por IGV y Promoción Municipal.
 - **El Impuesto Selectivo al Consumo:** que es un tributo específico y se aplica sobre determinados bienes, como por ejemplo, los cigarrillos, la gasolina, la cerveza, los licores, los juegos de azar y apuestas, tales como loterías, bingos, las máquinas tragamonedas y otros. Los porcentajes de este impuesto oscilan entre 0% y 118%.

² Adaptado de: COSUDE-PYMAGROS. Gestión Empresarial de la Organización de Productores. Curso de Capacitación en Gestión de Agronegocios. Módulo 5.

- **Otros tipos de impuestos:**

- **El impuesto a las transacciones financieras (ITF):** Es un impuesto que afecta a determinadas transacciones financieras con 0.05% del monto total de la operación; como los retiros o depósitos hechos en cualquier cuenta abierta en alguna empresa del sistema financiero.

Del mismo modo, son afectas al pago del ITF las siguientes transacciones:

- Transferencias de fondos dentro o hacia fuera del país
- Cheques de gerencia.
- Giros nacionales o al extranjero.
- Certificados bancarios.

Este impuesto es deducible como gasto del Impuesto a la Renta para los contribuyentes generadores de rentas de tercera categoría; y, para los contribuyentes con otras categorías de renta tiene un límite, que es equivalente a la renta neta global, sin considerar las rentas de quinta categoría.

Incentivos de la Ley 28298 – Ley Marco para el Desarrollo Económico del Sector Rural aplicables a las Cadenas Productivas y Conglomerados (Ente promotor: MINAG)

1. Beneficiarios:

- **Empresas Productivas Capitalizadas (EPC)** (sociedades anónimas, abiertas o cerradas, conformadas por micros, pequeños y medianos productores y/o poseionarios cuya posesión no provenga de invasiones y/o propietarios de unidades productivas del sector rural), que de acuerdo a su sector, posean las extensiones mínimas siguientes: Agricultura o Agroindustria (200 Has.), cría de animales (500 unidades), silvicultura y forestal (2,000 Has.), pesca artesanal (10 embarcaciones), maricultura (50,000 especímenes), acuicultura (5,000 especies), Comunidades Campesinas y Nativas (200 Has.), Turismo Rural (50 habitaciones o US\$ 10,000 ventas al año) e industria (US\$ 750,000 ventas al año); y con programas de producción inscritos en el Sistema de Apoyo al Sector Rural (SAS RURAL).
- Las cadenas productivas que son constituidas con una participación no menor del 20% de EPCs.
- Los agricultores deudores al Sistema Financiero y/o al Estado que deseen incorporar su propiedad a una EPC, con un proyecto productivo debidamente evaluado y calificado por el Administrador de Riesgos o el fiduciario y los Acreedores.

2. Beneficios:

- Pago de una tasa del 15 % de Impuesto a la Renta (IR) sobre las rentas de 3era. Categoría durante un plazo máximo de siete (7) años.
- Recuperación anticipada del IGV durante su etapa pre productiva, que no puede exceder los cinco (5) años.
- Exoneración del IR, a los intereses provenientes de créditos de fomento otorgados directamente o mediante proveedores o intermediarios financieros de organismos multilaterales o instituciones gubernamentales extranjeras.
- Financiamiento a través del "Programa de Apoyo Financiero y de Respaldo Colateral (fiduciario) al Sector Rural".
- Fondo de Garantía de respaldo al financiamiento de proyectos en el Sector Rural (COFIDE).

Se dará prioridad a las EPC que a través del Programa MI VIVIENDA y otros Programas Sectoriales del Estado, propongan iniciativas habitacionales, de desarrollo educativo o de salud.

Fuente: Ley N°28298, <http://www.congreso.gob.pe/ntley/imagenes/Leyes/28298.pdf>

- **El impuesto predial** (territorial o sobre la propiedad): tributo municipal de periodicidad anual que grava el valor de los predios urbanos o rústicos (terrenos, edificaciones e instalaciones fijas y permanentes). Tiene una tasa acumulativa y progresiva variando entre 0.2% y 1%, dependiendo del valor del predio.

2. **Las contribuciones:** son aportes que se realizan para solventar obras y servicios públicos específicos. El dinero recaudado no puede usarse para cualquier gasto del Estado, sino sólo para lo que fue creado.

Por ejemplo: el FONAVI, que fue una contribución creada sólo para generar un fondo para construcción de viviendas; o las contribuciones para ESSALUD, creada para utilizarse solo para la atención de la salud.

3. **Las tasas:** son aportes que se realizan para recibir a cambio un servicio del Estado. A diferencia de los anteriores, este pago origina un beneficio directo e individual. Por ejemplo: cuando pagamos para registrar nuestra empresa.

Las tasas pueden ser:

- **Arbitrios**, que se pagan por la prestación de un servicio administrativo público, o por el uso o mantenimiento de un servicio público. Por ejemplo, el alumbrado público, baja policía, cuidado de parques y jardines, seguridad ciudadana, etc.
- **Derechos**, que se pagan por la prestación de un servicio administrativo público, o por el uso o aprovechamiento de infraestructura pública. Por ejemplo, los derechos que se pagan por hacer uso de puertos, aeropuertos o terminales terrestres, o el peaje que se paga por utilizar una carretera.
- **Licencias**, que se pagan para obtener autorizaciones específicas para la realización de actividades particulares sujetas a control o fiscalización. Por ejemplo, la licencia de funcionamiento de un negocio.

En este rubro están presentes otros requisitos que el agroempresario debe cumplir para completar la formalización de su negocio; por ejemplo:

En relación al tema ambiental, cuando la empresa realiza actividades que, de alguna manera, puedan causar efectos negativos sobre el medio ambiente, debe diligenciar un permiso ante la autoridad ambiental competente.

Con respecto a la sanidad e inocuidad de los alimentos, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) es quien otorga las certificaciones y registros.

Los productos alimenticios procesados necesitaran autorizaciones y certificaciones de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA).

Cabe agregar que si la empresa realiza o planea realizar operaciones comerciales con otros países diferentes al de su lugar de creación y registro, se puede registrar con la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX) o con la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROM Perú). También, necesitará certificaciones del SENASA si comercializa productos no procesados y de DIGESA si se trata de productos alimenticios procesados.

1.6 Limitantes para la organización de las pequeñas y medianas agroempresas

Las formas organizacionales de los pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales muestran grandes debilidades debido, entre otras cosas, a que su eje de asociación inicial ha sido, casi siempre, la solución a problemas de orden comunal. Esto origina que su desarrollo empresarial sea lento, sin claras estrategias de desarrollo comercial que promuevan la cohesión. Esto mismo ocasiona la poca presencia de organizaciones productivo-comerciales de segundo grado que incorporen elementos empresariales.

Otras causas de esta situación son la falta de liderazgo, la rivalidad entre organizaciones, la falta de concientización de los productores, la baja escolaridad y la resistencia al cambio.

A pesar de los problemas inherentes a la organización de los productores, los programas estatales de desarrollo agrícola y agroindustrial a menudo impulsan la creación de agroempresas que difícilmente logran la autosostenibilidad, entre otras razones por la baja capacidad de gestión empresarial de los productores a cargo. En muchos casos los productores agrícolas, de pronto, se convierten en empresarios sin tener la preparación adecuada para ejercer ese nuevo papel.

Además de los problemas productivos y financieros existen otras deficiencias estructurales que dificultan la organización y el desarrollo de las agroempresas rurales y que las limitan para aprovechar las ventajas de la globalización: reducidos mercados, bajo desarrollo tecnológico, poca calificación de la fuerza de trabajo y limitaciones para incursionar en actividades exportadoras.

La capacitación especializada y permanente, el facilitamiento del acceso a los programas de financiamiento a largo plazo y el desarrollo de servicios de apoyo a la producción y la comercialización, son parte de las estrategias planteadas por las instituciones gubernamentales y de cooperación para fortalecer la gestión empresarial en las agroempresas rurales.

Factores de éxito y limitantes de las organizaciones cafetaleras peruanas

El café es un producto de mucha importancia para la economía peruana. En el año 2009, el valor de sus exportaciones llegó a la suma de 585.7 millones de dólares, lo que lo convirtió en el principal rubro de agroexportación en ese año. Dos millones de personas de 68 provincias de 12 departamentos del país, dependen de la actividad cafetalera, la que sólo en la época de producción y acopio, genera 43 millones de jornales de trabajo.

Sin embargo, apenas el 28% de las 150 mil familias cafetaleras están organizadas en cooperativas, asociaciones, comités y empresas comunales. De este grupo, las cooperativas son las organizaciones que mayor éxito han obtenido, en cuanto a su dinámica empresarial, al desarrollo de programas para beneficio de sus asociados y para enfrentar períodos de crisis. Existen actualmente 73 cooperativas que han crecido competitivamente y que se han convertido en líderes mundiales de producción de café orgánico y comercio justo

Esto anima a otros pequeños productores a reactivar sus cooperativas para lograr una mejor articulación con el mercado y conseguir mejores precios por el café. A su vez, buscan enfrentar retos como la gran diversidad de sellos con diferentes normas y exigencias, el bajo rendimiento por área de café sembrada y el envejecimiento del parque cafetalero. Un reto mayor es enfrentar el problema de la capacitación del personal técnico de sus organizaciones, que no siempre cuenta con las competencias que su tarea demanda.

Para enfrentar dichos retos, el gremio de productores, representados en la Junta Nacional del Café, apunta a fortalecer su alianza con las cooperativas, incidir políticamente en temas como la disminución del precio del guano de la isla, la promulgación de la ley de autogravamen para el desarrollo cafetalero y el otorgamiento de incentivos a las organizaciones de productores. A su vez, el gremio busca desarrollar una oferta de capacitación para contribuir a la formación técnica de los integrantes de las organizaciones.

Fuente:

- Portal Web de la Junta Nacional del Café (JNC): <http://www.juntadelcafe.org.pe/?r=actores>
- Junta Nacional del Café (JNC). (2008). Experiencias exitosas de asociatividad empresarial en la agricultura familiar. Documento Interno.
- Innovación y Competitividad para el Agro Peruano (INCAGRO). Disponible en: <http://www.incagro.gob.pe/ci-proyectos-fase-ii.shtml?x=14516>

1.7 Ejercicio de aplicación: análisis de tres casos de asociaciones agroempresariales

- **Central Peruana de Cafetaleros (CEPICAFE)**

CEPICAFÉ es una asociación civil sin fines de lucro, organización de segundo grado constituida en marzo de 1995 por decisión de 11 asociaciones, 6 núcleos de productores y una cooperativa cafetalera regional. Desde sus inicios operó con el apoyo y la asesoría del Programa Integral para el Desarrollo del Café (PIDECAFÉ), institución que brinda servicios de apoyo técnico integral a la red de organizaciones localizadas en su ámbito.

Actualmente está conformada por setenta y tres asociaciones de primer nivel y una cooperativa, ubicadas en un ámbito espacial que abarca cuatro departamentos del país: Piura, Cajamarca, Amazonas y San Martín.

Inicialmente el centro de sus negocios fue el café convencional, pero en la actualidad se han diversificado y ofrecen café diferentes categorías (orgánico, solidario, especiales)³. También está desarrollando un nuevo negocio en base a la panela (chancaca) con singular éxito.

Su actividad comercial se inició en 1997 cuando logró exportar a Europa 1.5 contenedores. A la fecha la asociación está comercializando cien contenedores anuales, canalizados principalmente por el mercado de productos orgánicos, el comercio justo y los distribuidores convencionales.

- **Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras Ltda. N° 281 (COCLA)**

Se constituyó el 26 de julio de 1967 como Central de Cooperativas Agrarias de la Convención y Lares Ltda. N°28, con la participación de otras siete cooperativas. Por su naturaleza jurídica, la COCLA es una cooperativa de segundo piso. Inició sus actividades brindando a los asociados servicios de almacenaje, proceso y selección de café, seguros de incendio, transporte, comercialización; además de servicios contables. Luego de 40 años de de trabajo, tiene 23 cooperativas asociadas.

Como parte de su estrategia de ventas, la COCLA tiene su oficina de mercadeo en Lima. Está ampliando su gama de negocios y trabaja productos como crema de soya, crema de habas, harina de frejol, miel de abejas, alimentos balanceados, producción de pollos y pavos, entre otros, siguiendo siendo el café su producto estrella, ahora diversificado por calidades y presentaciones: convencional, orgánico, especial, sostenible y gourmet en diferentes variedades, siendo la más representativa la Típica, que tiene una participación del 80%. Las variedades Caturra, Pache, Cataí, Mundo Novo y otras, se dividen el 20% restante.

- **Sociedad Agraria de Interés Social (SAIS) Túpac Amaru No. 1**

La SAIS Túpac Amaru No. 1, fue constituida el 1 de abril de 1970 como resultado del proceso de Reforma Agraria. Su territorio actual es de doscientas mil hectáreas, que fueron propiedad de la empresa minera internacional Cerro de Pasco Corporation. Las propietarias de la SAIS son 15 comunidades y una cooperativa formada por sus ex trabajadores y su personal actual.

Esa empresa alternaba su actividad minera con negocios agropecuarios. Para la crianza de ovinos y vacunos desarrolló un manejo tecnológico intensivo, el que de cierta manera se mantiene hasta la fecha. Esto ha contribuido a la generación de un emblema ganadero que identificado como el ovino de Raza Junín, especie de características competitivas, tanto en la producción de lana como de carne. La empresa posee 105 mil ovinos, 5 mil alpacas, 800 vicuñas y 3 mil vacunos (para producción de leche).

³ En el café la diferenciación puede venir de la calidad en sabor (aroma, amargor, cuerpo, acidez), confianza (inocuidad, salud, orgánico, regularidad, credibilidad) y servicio.

Su principal negocio es la producción de lana de ovino (450 mil libras anuales), que se comercializa mediante licitaciones a diversas empresas arequipeñas, entre ellas Sarfaty. Adicionalmente producen y comercializan 150 toneladas métricas de trucha al año.

Elementos para el análisis de los casos

En función a los casos presentados y teniendo en cuenta los contenidos desarrollados en la unidad, reflexione sobre las siguientes preguntas:

1. A partir de los ejemplos mostrados ¿por qué diría usted que es mejor asociarse empresarialmente?
2. ¿Qué formas jurídicas identifica en cada uno de los casos? ¿Qué implicaciones tienen cada una de ellas?
3. ¿Qué factores de éxito encuentra usted en los casos analizados? ¿cómo cree que deberían manejarse para que el éxito sea sostenible?
4. A partir de su experiencia y los contenidos desarrollados ¿cuáles considera las mayores limitantes de las empresas asociativas? ¿Cómo las manejaría?
5. En su opinión ¿qué efectos tiene la informalidad sobre la economía y la sociedad? ¿cuáles considera las mayores dificultades para lograr la formalidad?

1.8 Resumen

- La búsqueda de soluciones a problemas de mercado, la oportunidad de dar valor agregado a la producción por medio de acciones de transformación, la posibilidad de disminuir costos y mejorar la posibilidad de acceder a recursos financieros comerciales o a créditos blandos, son algunas de las principales motivaciones que tienen los productores para asociarse.
- La organización presenta una serie de ventajas para los productores que decidan asociarse pero también plantea desafíos. Entre las ventajas figuran: la posibilidad de acceder a nuevos mercados, realizar compras conjuntas de insumos a mejores precios y obtener mayores oportunidades de capacitación e información, entre otras. Entre los desafíos están: establecer una organización interna clara y eficiente, realizar una adecuada gestión empresarial del negocio y cumplir con la legislación vigente.
- Muchos de los problemas de gestión de las empresas asociativas se originan en que las funciones empresariales fueron asumidas, sin las debidas consideraciones de especificidad y especialización, por organizaciones que se establecieron originalmente con propósitos gremiales o sociales.
- La función esencial de la empresa es la creación de valor como resultado de su actividad, el cual debe ser superior a los factores utilizados para su obtención. Esto se logra cuando la empresa utiliza eficientemente los factores de producción y obtiene como resultado un producto que satisface las necesidades del consumidor que pretende convertir en cliente.
- En general, todas las empresas tienen como objetivos fundamentales: buscar su capitalización, alcanzar niveles de rentabilidad, ser competitivas y sostenibles.

- Las agroempresas rurales en manos de productores pueden adoptar distintas formas jurídicas de organización, siendo las más comunes las asociaciones y las cooperativas.
- Una vez que el productor o grupo de productores hayan decidido constituir una empresa, deberán realizar la formalización legal de su negocio y cumplir la legislación vigente, lo que incluye aspectos: tributarios, laborales, ambientales, sanitarios, operativos y comerciales.
- Las principales limitantes para la empresa asociativa tienen sus raíces en una débil cohesión social, cuyas causas pueden ser: el individualismo, la desconfianza, la rivalidad, la baja escolaridad y la resistencia al cambio, entre otras.

1.9 Evaluación de la unidad

Utilice hojas adicionales para responder a las siguientes preguntas:

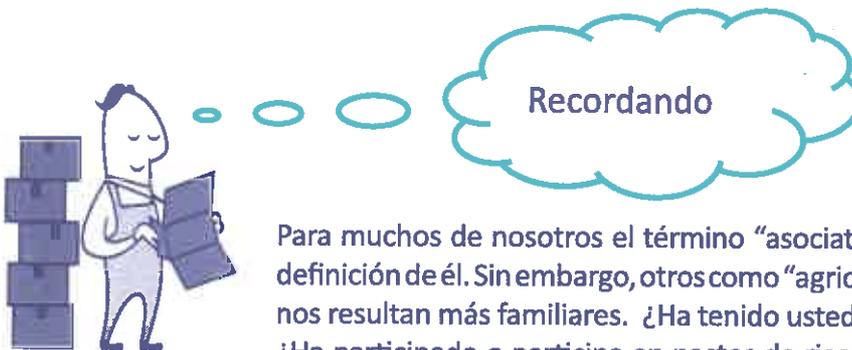
1. ¿Por qué es importante la elección de la figura jurídica más adecuada?
2. Mencione la clasificación de las formas jurídicas disponibles en el país
3. ¿Alcanzar la personería jurídica de la empresa es suficiente para estar formalizado? ¿Por qué?
4. ¿Qué actitudes o valores incorporaría usted a la cultura organizacional de las empresas asociativas rurales, a fin de promover su formalización?

Si al intentar responder estas preguntas, Usted tuvo alguna duda o considera que le faltaron elementos para el análisis, vuelva a revisar el manual, consulte la Guía de Lecturas Comentadas o póngase en contacto con el facilitador

Relacionamientos de las empresas asociativas rurales con otros actores de la cadena

Temario

- 2.1 Contextualización
- 2.2 Diversas formas de asociatividad
- 2.3 Gestión del relacionamiento
- 2.4 Mecanismos de concertación
- 2.5 Ejercicio de aplicación: análisis de un caso de joint venture
- 2.6 Resumen
- 2.7 Evaluación de la unidad



Para muchos de nosotros el término “asociatividad” es nuevo y no tenemos una clara definición de él. Sin embargo, otros como “agricultura por contrato”, “maquila” y “alianzas”, nos resultan más familiares. ¿Ha tenido usted algún acercamiento a estos mecanismos? ¿Ha participado o participa en pactos de riesgo compartido, acciones colectivas, redes, consorcios y acuerdos de competitividad? ¿Qué experiencia tiene al respecto?

Al concluir esta unidad usted será capaz de

- 
 Identificar, dentro de su propia experiencia, alternativas de asociatividad que ha aplicado o que podría aplicar para mejorar el relacionamiento de su empresa asociativa con competidores y con otros actores de la cadena agroproductiva en la que se articula.
- 
 Reconocer que la confianza es un principio básico para la consolidación de las estrategias de asociatividad y que ésta se desarrolla en ambientes donde impere el respeto y el cumplimiento de los compromisos.
- 
 Definir los conceptos de: a) agricultura de contrato, b) maquila, c) “joint venture”, d) alianzas productivas, e) acciones colectivas, f) redes, y g) consorcios; como formas y mecanismos de asociatividad.
- 
 Conocer metodologías que facilitan la concertación y la construcción de alianzas.



2.1 Contextualización

En el actual contexto de la globalización, la competitividad del sistema agroproductivo depende en gran medida de la capacidad de relacionamiento y del nivel de asociatividad* que tengan los actores de una cadena agroproductiva o de una concentración empresarial y de transformar éstos en estrategias que les permitan enfrentar los permanentes cambios económicos y del mercado.

Existen mecanismos e instrumentos que permiten apoyar y facilitar esa asociatividad. En los últimos años se han venido desarrollando y perfeccionando una amplia variedad de éstos. Tal vez la primera expresión se dio por medio de lo que se llama la agricultura de contrato, que tuvo sus inicios y mayores desarrollos en América Latina en los países del sur del continente. Luego de varios años de aplicación de este tipo de acuerdos, hay lecturas positivas y negativas sobre los resultados alcanzados. Por un lado, se mencionan los aumentos de productividad, la seguridad de contar con precios de compra-venta establecidos previamente y la mejora de la calidad de los productos, pero por otro lado, se habla de desequilibrio en la negociación, de asimetría en la información que se maneja y de inequidad en la distribución de las utilidades de los negocios.

Con posterioridad se desarrollaron y se han aplicado otros mecanismos. La maquila* permite aprovechar capacidades instaladas, ventajas comparativas entre países, así como la especialización de algunas instalaciones empresariales en ciertos procesos y la fortaleza de marcas posicionadas en los mercados. Este tipo de acuerdo favorece la vinculación de pequeñas y medianas empresas a mercados dinámicos; pero de otro lado se mencionan como elementos negativos, los mismos señalados para el caso de la agricultura por contrato*.

El riesgo compartido* es otra modalidad por medio de la cual empresas o grupos empresariales se asocian aportando cada uno sus mayores fortalezas, bien sea capital, tecnología, información, infraestructura, contactos en los mercados, y de acuerdo con esto corren riesgos proporcionales en actividades como la prueba y adaptación de nuevas tecnologías, el desarrollo de productos y la exploración de mercados.

Más recientemente, principalmente en los países del Área Andina y Centroamérica, incluido Perú dentro de ellos, en el marco de la concepción de cadenas agroproductivas se han venido dando desarrollos institucionales alrededor del acercamiento, diálogo y concertación entre los diferentes actores de éstas. Es así como se habla de mesas de concertación, consejos consultivos, sistemas producto y consejos nacionales o regionales de cadenas, cuyos acuerdos de acción a mediano y largo plazo, se plasman en lo que en algunos países se denominan: Acuerdos de Competitividad*.

Por último, en esta reseña vale la pena resaltar los mecanismos de relacionamiento que se facilitan y adoptan en razón a la proximidad resultante de las concentraciones agroempresariales rurales, que favorecen lo que dentro de este entorno se han denominado Acciones Colectivas, que tienen como hecho adicional positivo su contribución al mejoramiento del capital social en los territorios en que estos emprendimientos empresariales se concentran.

Las principales ventajas de los mecanismos de asociatividad son:

- Menores costos de transacción originados por un mejor aprovechamiento de los recursos y una mayor cooperación, lo que permite normalmente mejorar la eficiencia de la logística.
- Disminución del número de agentes que intervienen en la comercialización de productos primarios, especialmente, y por lo tanto disminución del riesgo en el manejo de ellos.
- Mayor intercambio de información, ya que se generan vínculos que facilitan el flujo de ésta, principalmente en aspectos comerciales y tecnológicos.
- Mejoramiento de la coordinación y de la posibilidad de concentrar recursos y esfuerzos en el desarrollo de actividades cuyos resultados son visibles, principalmente en el mediano plazo, como es el caso de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico.
- Mejoramiento de las posibilidades de acercamiento, diálogo y concertación entre el sector privado y el público.

Para que los mecanismos de asociatividad resulten exitosos se requiere que se cumplan condiciones como: confianza entre los actores, visiones de mediano y largo plazo compartidas, apertura de los sectores público y privado para establecer alianzas. La aplicación de valores como el respeto por las opiniones diversas, la tolerancia y el entendimiento del punto de vista de los demás y la transparencia en la información contribuyen a la generación de acuerdos y a su cumplimiento.

2.2 Diversas formas de asociatividad

Los modelos asociativos no son nuevos. En muchas partes son una práctica común en el mundo de los negocios. No obstante, su aplicación al medio rural y a nivel de organizaciones agroempresariales, no es tan frecuente, en parte, debido a la falta de incentivos por parte del Estado y por otro lado, a la poca cultura de cooperación existente en la mayoría de estas unidades empresariales.

Existen diferentes formas o modelos de asociatividad, entre los más conocidos: **agricultura por contrato, maquila, joint venture, alianzas productivas*, acciones colectivas, redes y consorcios***.

Agricultura por contrato: existe desde hace muchos años como medio para orientar la producción agrícola comercial. El interés por este tipo de arreglo continúa creciendo, particularmente en países que previamente han estado sometidos a las políticas de planeación centralizada y en aquellos que han liberalizado la comercialización mediante la eliminación de las barreras a la misma⁴.

La agricultura por contrato puede definirse como un acuerdo entre agricultores y empresas de procesamiento y/o comercialización para la producción y abastecimiento de productos agrícolas para entrega futura, frecuentemente a precios predeterminados⁵.

Los arreglos también comprometen al comprador a proporcionar un cierto grado de apoyo representado, por ejemplo, en el suministro de insumos y la provisión de asistencia técnica. La base de estos acuerdos radica en un compromiso, por parte del agricultor, de entregar un determinado producto, en plazos establecidos, en cantidades y estándares de calidad definidos por el comprador, y en un compromiso, por parte de la empresa, de apoyar la producción del agricultor y de comprar sus productos.

La complejidad del contrato por medio del cual se formaliza este tipo de acuerdos, varía de acuerdo con la profundidad y detalle con el que se consideren las tres áreas siguientes:

- **Mercado:** el productor y el comprador acuerdan los términos y condiciones para la venta y compra futuras de un cultivo o de un producto pecuario;
- **Recursos:** junto con los arreglos sobre comercialización, el comprador acuerda suministrar insumos seleccionados, incluyendo, en ciertas ocasiones, la preparación de la tierra y la asistencia técnica;
- **Administración:** el agricultor acuerda aplicar los métodos de producción recomendados, los regímenes de insumos y las especificaciones sobre procedimientos de cultivo y cosecha.

⁴ Eaton, C., Shepherd A., Agricultura por contrato – Alianzas para el crecimiento. Disponible en <http://www.fao.org/ag/ags/subjects/es/agmarket/contractfarming.html>

⁵ Eaton, C., Shepherd A., Agricultura por Contrato – Alianzas para el crecimiento. Disponible en <http://www.fao.org/waicent/faoinfo/agricult/ags/AGSM/contrisp.pdf>

Con una administración efectiva, la agricultura por contrato puede ser un medio para acceder a los mercados y para poner en marcha programas de transferencia de tecnología, con un resultado en que las dos partes resulten ganadoras. Este mecanismo es ampliamente empleado no sólo para cultivos permanentes y temporales sino, cada vez con más fuerza, para frutas y hortalizas, cría de aves y cerdos, para producción de lácteos y aún, de camarones y pescados.

Danper S.A.C es una empresa de comercialización de alcachofas, pimientos, frutas y espárragos, estos últimos para el mercado internacional, con trece años de existencia, que aplica el instrumento de siembra por contrato en La Libertad, Lambayeque, Ancash, Lima, Junín y Arequipa. En la costa, se relaciona directamente con los pequeños productores mediante Ingenieros que visitan los fundos, supervisores de calidad y jefes de operaciones. El acuerdo incluye no solo el compromiso de compra a un precio preestablecido, sino también la prestación de servicios por parte de la empresa comercializadora, tales como asistencia técnica y oferta de equipos de riego.

La empresa calcula que el 50% de sus exportaciones proviene de cultivos propios y el otro 50% se origina en terrenos de terceros. Su meta es seguir trabajando con pequeños productores hasta un máximo de 60% de aprovisionamiento.

Fuente: Alianza de Aprendizaje Perú – Estudio de casos. (2007). Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas en el Perú – Página 27

Maquila: dentro de la política de globalización, las maquilas constituyen una de las modalidades preferidas por los países industrializados para mejorar su competitividad internacional y aprovechar, entre otros factores, los bajos salarios prevalecientes en las naciones menos desarrolladas.

El concepto tradicional de maquila en América Latina se refiere a la subcontratación de parte del proceso productivo, fuera de la empresa, sin que los insumos intermedios cambien de propiedad (Gitli 1997), es decir que se refiere a toda actividad **concerniente al proceso productivo** de una empresa que se realiza en otra diferente.⁶

A pesar de que en América Latina la mayor parte de industrias maquiladoras pertenecen al sector textil y en menor escala al electrónico, se encuentran también bajo diferentes modalidades en la actividad agropecuaria y agroindustrial: empaque de vegetales y hortalizas para exportación y producción de distintos bienes con marcas para terceros, principalmente supermercados.

Joint Venture: es un tipo de asociatividad más moderno que en español significa “riesgo compartido”. Definido como el contrato por el cual un conjunto de empresas –dos o más– realizan aportes de las más diversas especies, que no implican la pérdida de su identidad e individualidad, para la realización de un negocio común (desde la creación de bienes hasta la prestación de servicios) que se desarrollará durante un lapso de tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos⁷.

Un contrato de “joint venture” típicamente incluye un acuerdo entre dos o más empresas 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.

Esta estrategia puede tener como motivación diferentes aspectos: adquirir conocimientos, diversificar los riesgos empresariales, integrar los canales de comercialización, distribuir o almacenar materias primas, insumos o productos, aprovechar las ventajas que genera la economía de escala, ampliar horizontes económicos con menores inversiones que las que necesitaría si el proyecto se encarase individualmente,

6 OIT, la industria maquiladora en Centroamérica. Panorama general. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/papers/1998/maquila/capi-1.htm>

7 Alarcón, L. Joint Venture. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos20/joint-venture/joint-venture.shtml>

colaborar en la provisión de suministros, adquirir materias primas o semielaboradas o utilizar de manera conjunta ciertos servicios, entre otros.

Alianzas productivas: Son acuerdos o vínculos de cooperación establecidos entre dos o más actores que tienen un objetivo estratégico común. A través de estos vínculos, existe la capacidad de coordinar recursos, esfuerzos y habilidades tangibles e intangibles, de los diferentes sectores de la sociedad, con objeto de abordar los problemas complejos de la fase productiva de manera conjunta⁸.

Sunshine Export S.A.C., con más de 21 años de experiencia en el mercado, se dedica a la producción, procesamiento y comercialización de mango proveniente de Lambayeque, Piura y Casma. La empresa realiza alianzas con asociaciones de pequeños productores, con quienes firma contratos por campaña que incluyen asistencia técnica y precios refugio. Además, la empresa les brinda facilidades para acceder a insumos, apoyo para la conversión a mango orgánico, un sistema de pago por kilo y no por jaba, entre otros beneficios. A cambio, los productores ofrecen un estándar permanente de calidad.

En el año 2006, la empresa comercializó el 22.1% del total de exportaciones de mango fresco del país, correspondiente a US\$ 13.1 millones. El 90% de lo exportado proviene de los productores con quienes se articula, mientras que solo el 10%, se obtiene en tierras de la empresa.

Fuente: Alianza de Aprendizaje Perú. Estudio de casos (2007). Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas en el Perú. Página 31.

La importancia del establecimiento de alianzas productivas radica en que permite mejorar la inserción de los productores agrícolas en las cadenas productivas para enfrentar los problemas de acceso a mercados, información, financiamiento, infraestructura, innovación tecnológica, entre otros. Es importante considerar las alianzas productivas como un proceso en vez de un resultado, dada la naturaleza dinámica y cambiante de las relaciones de intercambio, de los objetivos, de las metas y de las expectativas entre las partes.

Redes empresariales*: son grupos de empresas que trabajan en conjunto para comercializar sus productos, adquirir insumos, dotarse de servicios comunes u organizarse para la producción, especializándose y complementándose entre sí⁹.

Las redes se definen también como un mecanismo de cooperación entre productores donde cada participante mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial, con afiliación voluntaria, para obtener beneficios individuales mediante una acción conjunta¹⁰.

Las redes empresariales se pueden clasificar en horizontales y verticales. Las horizontales son alianzas entre grupos de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten en un mismo mercado. Un ejemplo de este tipo podría ser el agrupamiento de pequeñas empresas del sector textil, las cuales conservan su individualidad y atienden a sus mercados, pero a través de la red cooperan entre sí para la compra de insumos y/o para surtir un pedido que exceda las capacidades individuales de cada una¹¹.

Las redes verticales, en cambio, son aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas de la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual. En este sentido, este concepto se puede asimilar a lo que hemos denominado la organización de las cadenas productivas.

8 FAO, Definición de Alianzas Productivas. Disponible en <http://www.fao.org/Regional/LAmerica/prior/desrural/alianzas/concepto.htm>

9 Minka, Redes Empresariales. Disponible en <http://www.minkaperu.com/Que%20son%20Redes.htm>

10 López Cerdan y Maeso (1999)

11 López, C. (2004). Aspectos Conceptuales de la Asociatividad y Cooperación Empresarial en Pymes

Consortios: se definen como agrupaciones empresariales constituidas por personas jurídicas que tienen por objeto realizar una actividad económica específica en forma mancomunada¹².

En el caso de las exportaciones, por colocar un ejemplo, un consorcio es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Los miembros de un consorcio comprenden que esa cooperación debe predominar con respecto a la competencia a fin de tener acceso a mercados claves y a la tecnología más reciente¹³.

Entre las ventajas de los consorcios para la exportación se encuentran: disminución de costos para los participantes, como producto de la posibilidad de distribuir gastos fijos; ampliación de la cartera de productos a ofrecer al mercado; posibilidad de contratación de servicios especializados de apoyo, que a nivel individual están fuera del alcance de la mayoría de las empresas y mayor poder de negociación con agentes, distribuidores, importadores y clientes. Algunas características relevantes de estos son:

- Los productos que las empresas aportan al consorcio, normalmente son complementarios entre sí y suelen tener un idéntico canal de distribución, así como eventos promocionales comunes.
- Las empresas adoptan un compromiso económico y/o comercial entre ellas y determinan unas normas que regulan lo que aporta cada una y los derechos y deberes respectivos.
- Debe verse como un instrumento auxiliar de la propia empresa, que solo defiende los intereses de los socios¹⁴.

Acciones colectivas: otra forma de asociatividad en la que pueden participar además actores del sector público es la **acción colectiva***, que se entiende como una iniciativa de un grupo, motivado por un objetivo compartido, para producir un bien colectivo o bien común¹⁵.

En muchas ocasiones son estrategias asociadas con territorios y con los pobladores y las instituciones, públicas y privadas, que tienen presencia en él, por lo que el alcance de sus acciones es muy amplio y no se circunscribe a objetivos productivos, económicos o empresariales.

Es así como las estrategias de acción colectiva pueden clasificarse en: a) las orientadas a mejorar los ingresos u otra dimensión del bienestar material inmediato de los grupos involucrados; b) las dirigidas a modificar las relaciones sociales al interior de poblaciones rurales específicas y, en particular, las relaciones de poder (por ejemplo, las de género); y c) las que buscan influir sobre las políticas públicas, para ampliar las oportunidades de desarrollo.

Las acciones colectivas contribuyen al desarrollo de las capacidades de los individuos (capital humano) y al fortalecimiento organizacional, la construcción de redes y concertaciones sociales y la profundización de normas y valores (como la solidaridad, la reciprocidad, la confianza), que coadyuvan al mejoramiento del capital social.

Las acciones colectivas cobran especial relevancia como alternativa para enfrentar problemas de relacionamiento entre actores de las cadenas productivas, o en los generados por el acceso a mercados imperfectos o inexistentes (de tierra, de financiamiento...) y que no pueden, o son muy difíciles de ser resueltos a través de la acción individual¹⁶.

¹² Glosario de Términos Tributarios. Disponible en <http://www.tributos.com.ve/glosario/index.php?letter=c>

¹³ ONUDI, Guía de los Consortios de Exportación. Disponible en http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=31071

¹⁴ Consortios de Exportación. Disponible en http://www.camaravalencia.com/internacional/4_357.asp

¹⁵ Adaptado de Mancar, Olson (1965 traducido al español en 1992).

¹⁶ Berdegú, J. RIMISP. Conferencia Electrónica Estrategias de Acción Colectiva y Mejoras. Disponible en <http://64.233.187.104/search?q=cache:1CwquN57-tMJ:www.nead.org.br/download.php%3Fform%3D.doc%26id%3D210+%22tipos+de+acciones+colectivas%22&hl=es>

Alrededor de la producción del queso en Cajamarca, Perú, se ha desarrollado una acción colectiva para el mantenimiento de una imagen de alta calidad de los productos. Los campesinos productores de quesillo y de mantecoso (un tipo de queso típico), los intermediarios y las ONG locales, son los actores vinculados. Los resultados más destacables, hasta ahora, han sido la creación por parte de los queseros de una asociación (Asociación de Productores de Derivados Lácteos –APDL-) para proteger la reputación de sus productos y abrir nuevos mercados y la conformación de una coordinadora institucional (la PRODELAC), que sirve para la concertación de los esfuerzos de las entidades públicas y de la sociedad civil, que brindan servicios de apoyo a los productores.

Fuente: Boucher, F; Guégan, M. 2004. Queserías rurales de Cajamarca. Pp. 148-161

2.3 Gestión del relacionamiento

Para explicar como se construye un tipo de modelo asociativo, se explica a continuación la metodología de construcción de alianzas.

Metodología para la construcción de alianzas

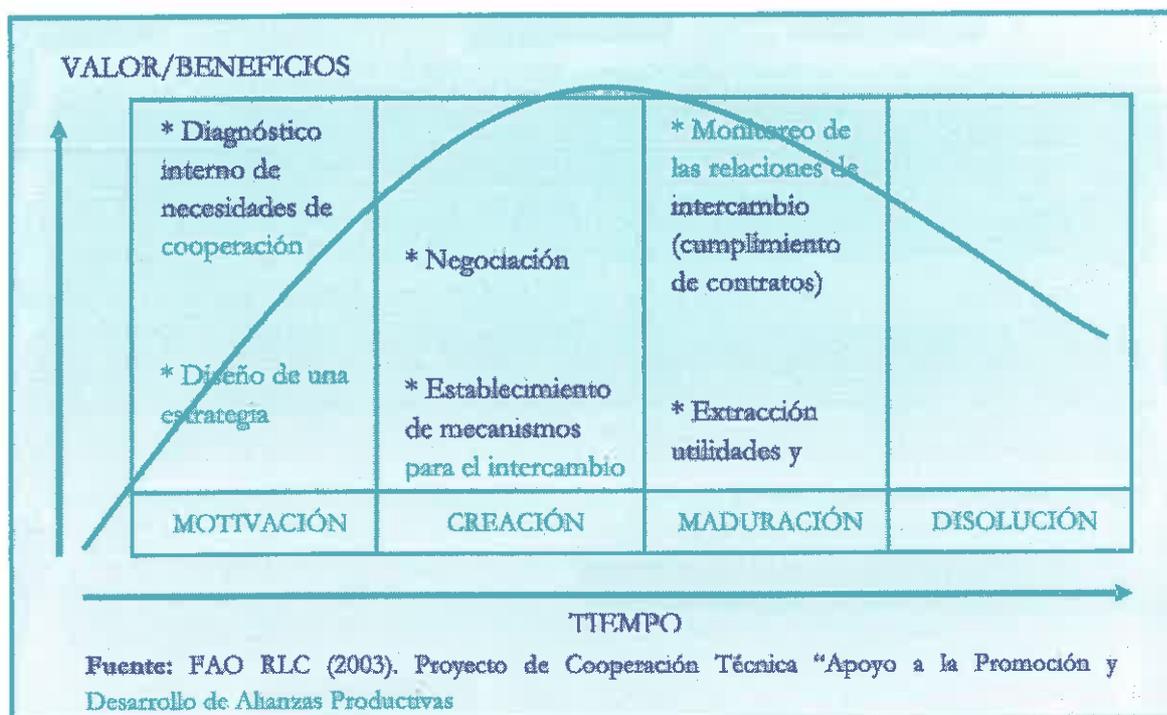
El desarrollo de alianzas productivas es un proceso de mediano y largo plazo que permite la generación y adopción de compromisos y facilita la colaboración necesaria para acceder a recursos, propiciar la construcción de capacidades mutuas entre las partes y formar una base de soluciones innovadoras para acceder a resultados que aisladamente serían difíciles de lograr¹⁷.

El proceso de construcción de una alianza productiva puede dividirse en cuatro fases, las que de manera gráfica se observan en el siguiente cuadro:

- **Motivación:** los actores fijan sus necesidades de cooperación, diseñan una estrategia y seleccionan sus potenciales contrapartes;
- **Creación:** se establecen los mecanismos de intercambio entre las partes, con base en criterios de transparencia, credibilidad y flexibilidad;
- **Maduración:** se desarrollan los intercambios, se hace seguimiento a ellos y a las utilidades obtenidas. El éxito depende de la claridad con que anteriormente se hayan establecido los derechos y las obligaciones de las partes; y
- **Disolución:** se da una vez logrados los objetivos propuestos o cuando los mecanismos establecidos se revelan disfuncionales y, por ende, los objetivos de la alianza no son alcanzados.

¹⁷ FAO (2003). Desarrollo Organizacional Vinculado a la Cadena, Seminario de Capacitación. Autores: Ordinola, M., Escobar, J., López, G.

Cuadro 2.1. Metodología de construcción de alianzas



2.4 Otros mecanismos de concertación

Dentro del marco de las políticas de apoyo al sector agropecuario y en general al sistema agroalimentario de los países, el desarrollo y fortalecimiento de diversos mecanismos de asociatividad como las cadenas agroproductivas se ha convertido en los últimos años en uno de los instrumentos más impulsados. Esto con frecuencia se da, bajo conceptos y enfoques diferentes, ya sea centrados en rubros básicos o en productos para exportación tradicionales o promisorios, y bien desde una perspectiva local o con una visión nacional, pero siempre enmarcados dentro de procesos orientados o a mejorar la competitividad del sistema agroproductivo, o a fortalecer los sistemas de asociación de los pequeños productores para ampliar su posibilidad de acceso a mercados dinámicos, o a contribuir al logro de la seguridad alimentaria.

Como producto de la aplicación de este enfoque se crean espacios de diálogo, negociación y concertación entre productores primarios, transformadores, comercializadores y entidades de apoyo –públicas y privadas–, en los cuales se definen relaciones contractuales y/o planes de acción de corto y/o largo plazo, orientados a mejorar las condiciones de la transacción entre los actores y la eficiencia del sistema en el que actúan.

Los mecanismos para lograr la concertación van desde **acuerdos empresariales***, en los que se manejan **técnicas de negociación**, hasta **mesas de concertación*** o **consejos consultivos*** o **consejos de cadenas***, cuyos productos son **alianzas público-privadas*** y/o **acuerdos de competitividad***.

Revisemos la técnica de negociación, como elemento importante en los acuerdos empresariales, normalmente entre dos socios o dos empresas, y entendidas como el proceso por el que las partes interesadas acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas y/o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos¹⁸. En una negociación se pueden distinguir las siguientes fases y componentes:¹⁹

- **La preparación:** en la que hay que definir lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo, estableciendo los objetivos propios y hasta dónde es posible ceder.
- **La discusión:** llamada también de conversación, intercambio o presentación, en la que se exploran los temas que separan a las partes para conocer sus actitudes e intereses.

¹⁸ Negociación. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Negociacion>

¹⁹ Muñiz, R. Técnicas de Venta y Comunicación Comercial. Disponible en <http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-y-procesos-de-negociacion-102.htm>

- **Las señales:** en la negociación las posiciones van moviéndose, unas veces acercándose y otras, por el contrario, distanciándose. La señal es un medio que utilizan los participantes para indicar su disposición a negociar sobre algo, es un mensaje que ha de ser interpretado por el que lo recibe.
- **Las propuestas:** son las ofertas o posiciones de las partes que sirven para desarrollar las discusiones.
- **El intercambio:** esta fase es la más intensa de todo el proceso y exige una gran atención por ambas partes, ya que en ella se trata de obtener algo a cambio de transar en otra cosa. Cualquier propuesta o concesión debe ser condicional, es decir, por lo que se concede debe obtenerse algo a cambio.
- **El cierre y el acuerdo:** la finalidad del proceso es llegar a un acuerdo, el que se alcanza luego de que se han satisfecho un número suficiente de las necesidades de la otra parte.

Tengamos en cuenta que el objetivo en una negociación no es únicamente llegar a un acuerdo satisfactorio, sino conseguir el mejor de los acuerdos posibles.

Ahora miremos con detenimiento algunos de los espacios y mecanismos de concertación que hoy se utilizan en las estrategias de asociatividad aplicadas dentro del enfoque de cadenas agroproductivas.

Mesas de concertación/Consejos de Cadenas: las mesas de concertación o consejos consultivos o consejos de cadenas, que se diferencian entre sí por el nivel de formalidad de sus actuaciones, son instancias de diálogo donde se reúnen los diferentes actores de las cadenas agroproductivas.

Acuerdos de competitividad: son el resultado del proceso de concertación entre los diferentes actores de una cadena: agricultores, industriales, comercializadores y el gobierno a escalas nacional y regional, en torno a la trayectoria y situación actual de la cadena y las estrategias y líneas de acción para mejorar su competitividad y alcanzar metas en mercados, productividad y rentabilidad, por incluir algunos indicadores de desempeño.

En la experiencia peruana, se podría decir que los acuerdos de competitividad son consensos sobre el diagnóstico competitivo de la cadena, la visión de futuro de la misma y el plan de acción para mejorar la competitividad. Este último contiene, por lo general, cuatro estrategias:

- Proyección consolidada de la cadena al mercado internacional
- Acciones para racionalizar los costos de los factores de producción
- Acciones para generar economías de escala y logística eficaz
- Propuestas para mejorar el entorno.

Para el caso específico de la Cadena Maíz Amarillo Duro – Avicultura – Porcicultura, primera en la que se aplica esta instrumento, el Gobierno del Perú se compromete, entre otros aspectos a: i) desarrollar un plan de formalización de la cadena, que incluya la fiscalización de las operaciones de los agentes, así como incentivos temporales; para el caso del productor de maíz amarillo duro; y ii) establecer programas especializados de servicios públicos agrarios en las áreas de información, sanidad, investigación y transferencia de tecnología.

Por su parte, el sector privado, se compromete, entre otros aspectos a: i) propender por la generación de una oferta exportable en el marco del proceso de apertura económica, ii) mejorar los niveles de asociatividad, formalización y cumplimiento de obligaciones tributarias, iii) participar en los programas sanitarios de control y erradicación de enfermedades, tales como la New Castle y fiebre porcina, iv) incrementar el uso de semilla certificada y realizar investigación adaptativa a las condiciones del país y v) participar y co-financiar los programas de innovación tecnológica y de mejoramiento de la competitividad en el eslabón maíz de la cadena, a través del uso de auto gravámenes voluntarios.

Fuente: Elaboración propia IICA Perú, 29-08-2005

Alianzas público privadas* -APP: son acuerdos de cooperación establecidos por contrato entre un actor público y uno privado. El aporte de las partes se complementa mutuamente, para mejorar las posibilidades de lograr sus objetivos de manera más eficiente frente a la opción de hacerlo en forma individual²⁰.

²⁰ Inforesources ¿Desarrollo rural a través de alianzas público-privadas? Disponible en http://www.inforesources.ch/pdf/focus_1_05_s.pdf

Para el establecimiento de Alianzas Público Privadas (APP) en el área de cooperación para el desarrollo, frecuentemente se consideran los siguientes criterios:

- El actor público no financia la actividad principal de la empresa privada asociada sino que le ofrece apoyo complementario,
- No deben ocasionarse distorsiones en el comercio,
- El compromiso de la parte privada va más allá de la duración del proyecto,
- Considerar que la empresa privada busca el logro de sus objetivos económicos (tales como rentabilidad y apertura de nuevos mercados) y al actor público pretende alcanzar sus objetivos de desarrollo (por ejemplo, generación de empleo, conservación de los recursos naturales y reducción de la pobreza).

2.5 Ejercicio de aplicación: análisis de un caso de joint venture

Presentación²¹

California's Garden es una pequeña piscigranja localizada en Oxapampa en el departamento de Pasco, que producía alrededor de 40 toneladas por año en el 2003. Dada la falta de mercado y otros problemas internos, se puso en venta. El CSE²² Huancayo –La Merced- instrumento de gestión del Programa PRA, financiado por USAID, junto con Piscifactoría Los Andes, la más importante empresa peruana de truchas, decidieron visitar la empresa. Luego de evaluar su potencial, en especial la gran disponibilidad de agua de buena calidad, Los Andes y PRA perfilan un Plan de Negocios para repotenciar California's Garden mediante un programa de transferencia tecnológica y un préstamo en alimento balanceado, ovas embrionarias y dinero en efectivo para capital de trabajo.

El CSE aportó asistencia técnica durante todo el año 2003 para consolidar la relación entre ambas empresas e iniciar el despegue y el cambio. Se contrató una bióloga que había trabajado anteriormente en la planta de Piscifactorías de Los Andes Quichuay, de tal forma que estaba debidamente capacitada y conocía los parámetros de calidad exigidos por la empresa.

Desarrollo

Se le planteó un Joint Venture a Californias's Garden y se delinearón los objetivos de crecimiento en productividad, calidad, infraestructura, para los siguientes 20 años. Inicialmente California's Garden se abastecía de agua de tres puntos de captación de manantiales que aportaban 30 lt/seg. cada uno y tenía una biomasa de 12.8 toneladas de trucha, una sala de incubación con 8 artesas incompleta, 18 estanques construidos, que no tenían canales para reuso de agua, una incipiente salita de procesamiento y un ambiente para almacenamiento de alimento balanceado.

Durante los años 2003-2004 se llevaron a cabo trabajos de mejoramiento de la capacidad instalada, mediante la construcción de: una bocatoma a 1.1. Km. de la piscigranja para captación de agua del río Paucartambo, un canal para captación de agua con una capacidad de 5 metros cúbicos por segundo y canales entre estanques e instalación de tubería encima de cada uno para lograr mayor volumen de ingreso de agua y mas oxigenación; la implementación de un nuevo sistema de incubación, por medio de bastidores ubicados directamente en las artesas; la instalación de tuberías de mayor diámetro para incrementar el ingreso de agua; la construcción de un desarenador pequeño en la Quebrada 1 para evitar el ingreso de residuos (arena

²¹ El caso ha sido extraído de: USAID. (2007). Proyecto PRA Informa. Año 7, números 15, 16, 17 y 18

²² Centro de Servicios Económicos (CSE) Huancayo son oficinas de facilitación de negocios privados que tienen como objetivo acercar el mercado a estas regiones pobres a través de información de compradores e inversionista, así como contribuir con servicios no financieros, (asistencia técnica) a desarrollar la oferta local o regional en la calidad, cantidad y oportunidad que exige el mercado nacional o extranjero (Obtenido en: <http://www.proyectopra.com/contenido.aspx?IdItem=96&IdContenido=131>)

y limo) y su acumulación excesiva en los estanques; la implementación de un desarenador grande en la bocatoma del nuevo canal; el montaje de 4 estanques nuevos en la parte baja de la piscigranja; la ampliación de la sala de procesamiento a dos veces su tamaño original y la adquisición de cinco equipos productores de hielo en escamas.

Desenlace

A fines del año 2006, California's Garden tenía una capacidad de producción de 280 TM/año, con la que proveía a Los Andes con 200 toneladas de trucha al año y abastecía al mercado local de Chanchamayo con 80 TM. .

El dueño de California's Garden comenta acerca del Joint Venture "El contrato con Piscifactoría de los Andes nos ha permitido optimizar nuestra producción, recibiendo tecnología por parte de ellos, lo que nos ha permitido aumentar considerablemente nuestra producción. El tener la producción íntegra vendida a futuro, permite trabajar y desarrollar la empresa con mayor confianza y seguridad, mas aún contando con el apoyo de una empresa líder en el rubro como es Piscifactorías de los Andes. A la fecha, vendemos aproximadamente 200 TM anuales de trucha eviscerada a Piscifactorías de los Andes, con tendencia a aumentar este volumen para el año 2008.

Elementos para el análisis del caso

A partir de su experiencia personal y en función al caso propuesto, reflexione sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles considera que son las mayores diferencias entre los actores del caso? ¿Cree que esto afecta los acuerdos a los que se llega?
2. En su opinión, ¿Qué factores cree que facilitaron o hicieron posible que este acuerdo empresarial fuera exitoso?
3. ¿Su empresa asociativa ha implementado algún tipo de arreglo como el descrito en el caso? ¿Qué ventajas considera usted que trae a la organización, realizar esta clase de alianzas?
4. ¿Identifica usted en el caso actitudes y principios, más allá de las estrategias empresariales, que hayan ayudado al alcanzar los resultados señalados?

Tenga en cuenta que al final de la unidad retomaremos estas preguntas para responderlas con base en los nuevos conocimientos adquiridos

2.9 Resumen

- En el actual contexto de globalización, la competitividad del sistema agroproductivo depende en gran medida de la capacidad de relacionamiento y asociatividad entre los actores, como estrategia que les permite enfrentar los permanentes cambios económicos y del mercado.
- Las principales ventajas de los mecanismos de asociatividad son:
 - Permiten disminuir costos de transacción
 - Mejoran el intercambio de información
 - Facilitan la posibilidad de coordinar y concentrar recursos y esfuerzos tanto del sector público como del privado
 - Propician el acercamiento, el diálogo y la concertación entre el sector privado y el público.
- Para que esos mecanismos resulten exitosos se requiere que se cumplan condiciones como: existencia de confianza entre los actores, compartir las visiones de mediano y largo plazo, y disposición de las partes para establecer acuerdos. La no aplicación de valores como respeto, tolerancia, transparencia y cumplimiento de los compromisos, así como las diferencias de objetivos entre las agroempresas, son factores que pueden llevar al fracaso este tipo de relacionamientos.
- Existen diferentes formas o modelos de asociatividad, entre los más conocidos se encuentran: la agricultura por contrato, la maquila, el joint venture o riesgo compartido, las alianzas productivas, las acciones colectivas, las redes y los consorcios.
- El proceso de construcción de una alianza productiva puede ser caracterizado en cuatro fases: motivación, creación, maduración y disolución.
- Los mecanismos para lograr la concertación pueden ser desde acuerdos empresariales, en los que se manejan técnicas de negociación, hasta mesas de concertación o consejos, en los que busca llegar a acuerdos de competitividad, que en buena cantidad de ocasiones involucran alianzas público-privadas.
- Las acciones colectivas, contribuyen a la formación de capital humano en las comunidades y a desarrollar y consolidar las redes de relacionamientos que se dan dentro de ellas, aportando en esta forma al fortalecimiento de su tejido social.

Utilice hojas adicionales para responder a las siguientes preguntas:

1. En el marco de su empresa asociativa ¿Han establecido algún tipo de acuerdo como mecanismo de asociatividad? ¿Cómo ha sido dicha experiencia? Si no lo han hecho ¿Cuáles son las razones?
2. Defina con sus propias palabras: a) agricultura de contrato, b) maquila, c) riesgo compartido, d) mesa de concertación, e) consejo de cadena, f) acuerdo de competitividad, g) alianza público-privada.
3. ¿Cuáles son las etapas a seguir para establecer una alianza productiva? ¿Cómo visualiza esta estrategia dentro de la realidad de su empresa asociativa?
4. ¿Qué valores deben acompañar los procesos de establecimiento y mantenimiento de alianzas y acuerdos entre empresas asociativas rurales?

Si al intentar responder estas preguntas, Usted tuvo alguna duda o considera que le faltaron elementos para el análisis, vuelva a revisar el manual, consulte la Guía de Lecturas Comentadas o póngase en contacto con el facilitador

GLOSARIO

- **Acción colectiva:** iniciativa de un grupo, motivado por un objetivo compartido, para producir un bien colectivo o bien común.
- **Acuerdos de competitividad:** instrumentos escritos en los que se plasman los resultados del proceso de concertación entre los diferentes actores de una cadena. Pueden ser de carácter nacional o regional.
- **Acuerdos empresariales:** mecanismos de cooperación entre empresas que respetan el mantenimiento de la personalidad jurídica de cada una de ellas (no fusión) y establecen fórmulas de colaboración en proyectos de investigación, producción o comercialización²³.
- **Alianzas productivas:** acuerdos o vínculos de cooperación establecidos entre dos o más actores que tienen un objetivo estratégico común. A través de ellos se coordinan recursos, esfuerzos y habilidades, para abordar problemas o aprovechar oportunidades de carácter productivo y comercial.
- **Alianzas público-privadas:** acuerdo de cooperación establecido por contrato entre actores públicos y privados. El aporte de las partes se complementa mutuamente, permitiéndoles a ambas lograr sus objetivos de manera más eficiente de lo que podrían hacerlo en forma individual²⁴.
- **Agricultura por contrato:** acuerdo entre agricultores y empresas procesadoras y/o comercialización para la producción y abastecimiento de productos agrícolas para entrega futura, frecuentemente a precios predeterminados²⁵.
- **Asociación o corporación:** figuras jurídicas que surgen de un acuerdo de voluntades, vinculadas mediante aportes de dinero, especie o actividad.
- **Asociatividad:** mecanismo de cooperación entre organizaciones, en donde cada una mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común²⁶.
- **Bofedal:** es un humedal de altura, y se considera una pradera nativa poco extensa con permanente humedad²⁷.
- **Broza:** Variedad de fibra de alpaca.
- **Consejos de cadenas:** instancias oficiales de diálogo y concertación conformadas por representantes de los actores de las cadenas agroproductivas de un país o una región.
- **Consortios:** agrupaciones empresariales constituidas por personas jurídicas que acuerdan realizar una actividad económica específica en forma mancomunada²⁸.
- **Cooperativa:** empresa asociativa sin ánimo de lucro, cuyo objeto es producir o distribuir, conjunta y eficientemente, bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

23 Costa Campi, Teresa. 1989. La Producción del Desarrollo Productivo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/desarrollo-productivo/desarrollo-productivo.shtml>

24 Inforesources ¿Desarrollo rural a través de alianzas público-privadas?

25 Eaton, C., Shepherd, A. Agricultura por Contrato – Alianzas para el crecimiento.

26 Ruiz, Andrés. La Asociatividad en las PYMES.

27 Colaboradores de Wikipedia. Wikipedia, la enciclopedia libre. disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Bofedal>.

28 Glosario en Términos Tributarios.

- **Cooperativas agropecuarias:** cooperativas que desarrollan sus actividades por medio de la explotación colectiva o individual de la tierra y de los bienes vinculados a ella, dentro de la más amplia concepción contractual, pudiendo incluso celebrar contratos de fideicomiso con asociados o terceros.
- **Cooperativas especializadas:** cooperativas que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una actividad económica; social o cultural específica.
- **Factores de producción:** recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios. En la teoría económica se considera que existen tres factores principales de producción: el capital, el trabajo y la tierra²⁹.
- **Fundación:** figura jurídica por la que se establece una organización para administrar un capital destinado al cumplimiento de un objetivo social.
- **Joint venture:** contrato por el cual empresas realizan aportes de las más diversas especies para el desarrollo de una actividad comercial común, la que se desarrollará durante un lapso de tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos³⁰.
- **Maquila:** subcontratación de parte del proceso productivo fuera de la empresa, sin que los insumos intermedios cambien de propiedad.
- **Mesas de concertación o consejos consultivos o consejos de cadenas:** instancias de diálogo donde se reúnen los diferentes actores de las cadenas agroproductivas. Dependiendo del país, toman nombres diferentes.
- **Negociación:** proceso por el que las partes interesadas acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas y/o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses³¹.
- **Personería jurídica:** reconocimiento que la Dirección General de Justicia (o dependencia equivalente en cada país) otorga a las entidades de tipo asociativo, sobre su existencia y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. Es necesaria para formalizar todos los actos que realiza una organización, con o sin ánimo de lucro.
- **Redes empresariales:** grupos de empresas que se organizan para desarrollar actividades conjuntas o para intercambiar información y experiencias o para facilitar la cooperación horizontal; pueden servir para orientar la especialización y la complementación³².
- **Riesgo compartido:** ver la definición de "joint venture".

REFERENCIAS

- **Alarcón, L.** Joint Venture. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos20/joint-venture/joint-venture.shtml>
- **Almeida, M.** La Administración una Herramienta para los Líderes del Futuro. Primera Edición, Editorial DIMAXI.
- **Berdegú, J.** RIMISP, Conferencia Electrónica Estrategias de Acción Colectiva y Mejoras. Disponible en <http://64.233.187.104/search?q=cache:1CwquN57-tMJ:www.nead.org.br/download.php%3Fform%3D.doc%26id%3D210+%22tipos+de+acciones+colectivas%22&hl=es>

²⁹ Pindyck, Robert S. y Rubinfeld (1995). Daniel L., |*Microeconomía*, Prentice Hall. Disponible en <http://www.lablaa.org/ayudadefareas/economia/econo6.htm>

³⁰ Alarcón, L. Joint Venture. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos20/joint-venture/joint-venture.shtml>

³¹ Negociación. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Negociacion>

³² Minka, Redes Empresariales. Disponible en <http://www.minkaperu.com/Que%20son%20Redes.htm>

- **Cámara de Comercio de Cali.** Disponible en <http://www.ccc.org.co/empresa003a.html>
- **Cámara de Valencia.** Consorcios de Exportación. Disponible en http://www.camaravalencia.com/internacional/4_357.asp
- **Cítricos.** Disponible en http://www.agrocadenas.gov.co/citricos/citricos_acuerdos.htm
- **Eaton, C., Shepherd, A.** Agricultura por contrato – Alianzas para el crecimiento. Disponible en <http://www.fao.org/ag/ags/subjects/es/agmarket/contractfarming.html>
- **FAO.** Definición de Alianzas Productivas. Disponible en <http://www.fao.org/Regional/LAmerica/prior/desrural/alianzas/concepto.htm>
- **FAO.** 2003. Desarrollo Organizacional Vinculado a la Cadena, Seminario de Capacitación. Autores: Ordinola, M., Escobar, J., López, G.
- **FAO.** 2001. La Agricultura de Contrato en el Sector Hortícola Exportador en El Bajío, México Disponible en <http://www.fao.org/Regional/LAmerica/prior/desrural/alianzas/pdf/maranon.pdf>
- **Fondo Minka Chorlavi.** Acción colectiva y mejoras en las condiciones de Vida de las poblaciones rurales. Disponible en http://www.fondominkachorlavi.org/ac/documentos_pdf/accion_es.pdf
- **Formas Asociativas de Producción.** Servicio Colombiano de Comunicación - SCC. Disponible en <http://www.sercol.org.co/pizarra9.htm>
- **González, C.** 2002. Incidencia de las Instituciones Legales en las Agroempresas Rurales. Tesis de Maestría. Universidad Pontificia Javeriana. Bogotá.
- **Glosario de Términos Tributarios.** Disponible en <http://www.tributos.com.ve/glosario/index.php?letter=c>
- **Inforesources.** ¿Desarrollo rural a través de alianzas público-privadas? Disponible en http://www.inforesources.ch/pdf/focus_1_05_s.pdf
- **Koontz, H; Weihrich, H.** 1990. Administración, novena edición, editorial McGraw Hill, México.
- **La Promoción del Desarrollo Productivo.** Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos17/desarrollo-productivo/desarrollo-productivo.shtml>
- **Lasso, L., Ostertag, C.** Análisis de Factores Claves de Éxito de Agroempresas Rurales en la Zona Andina Enfocadas hacia la Exportación: Metodología y Resultados. Proyecto Desarrollo de Agroempresas Rurales, CIAT.
- **López, C.** 2004. Aspectos Conceptuales de la Asociatividad y Cooperación Empresarial en Pymes.
- **Minka.** Redes Empresariales. Disponible en <http://www.minkaperu.com/Que%20son%20Redes.htm>
- **Muñiz, R.** Técnicas de Venta y Comunicación Comercial. Disponible en <http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-y-procesos-de-negociacion-102.htm>
- **Módulo sobre Gestión Empresarial.** Disponible en: http://www.caucasider.org/pdf/gestion_empresarial.pdf
- **Navas, E.** 2004. Sistematización participativa de la experiencia metodológica y los impactos de QUESINOR y las iniciativas micro-empresariales vinculadas, Ibarra Ecuador. Disponible en http://www.grupochoorlavi.org/webchoorlavi/concurso2004/Propuestas_ganadoras/088_04_EC.pdf
- **Negociación.** Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Negociacion>
- **OIT.** La industria maquiladora en Centroamérica. Panorama general. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/papers/1998/maquila/capi-1.htm>
- **ONUUDI.** Guía de los Consorcios de Exportación. Disponible en http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=31071
- **Programa de Desarrollo Agroindustrial Rural (PRODAR).** Agroindustrias Rurales Dinamizadoras del Desarrollo Territorial. Propuesta Fase 2004-2008, IICA, Lima. 85 p.
- **Programa de Reconversión Productiva de Costa Rica.** Disponible en http://www.mercanet.cnp.go.cr/Reconversion/Plan_%20Anual99.htm
- **Rodríguez, M.** 1996. El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales. Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación, Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura. Buenos Aires, 163 p.
- **Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA-** Disponible en <http://www.sena.edu.co/downloads/Econom%C3%ADa%20Solidaria/Cooperativa.doc>
- **Stoner, F., Gilbert J.R.** Administración, Sexta edición, Editorial Prentice Hall.