

Módulo

2

## GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS EN EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES

### Curso de Capacitación



# Organización de agroempresas y asociatividad



Material desarrollado en cumplimiento de la Carta de Acuerdo suscrita entre la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación-FAO y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-Programa de Apoyo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe-IICA/PRODAR.

Personal que participó en la elaboración:

Editores

Hernando Riveros, Director Ejecutivo del PRODAR-IICA y Especialista en Agronegocios en la Región Andina.  
Pilar Santacoloma, Oficial de Economía Agrícola, AGSF-FAO  
Florence Tartanac, Oficial de Agroindustria Rural y Tecnología de Alimentos, AGSF-FAO  
Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas, AGSF-FAO  
División Sistemas de Apoyo a la Agricultura, AGS-FAO

Desarrollo Temático

Margarita Baquero, Consultora PRODAR-IICA  
Marvin Blanco, Consultor PRODAR-IICA

Dirección Pedagógica

Luis Morán, Responsable de la Unidad de Educación, Capacitación y Recursos Humanos  
de la Oficina del IICA en el Perú

Asesores Pedagógicos

Manuel Rojas, Asesor PDRS-GTZ  
Allen Concha, Asesor PDRS-GTZ  
Nelson Larrea, Asesor PDRS-GTZ  
Miguel Aragaki, Consultor PDRS-GTZ

Contribuciones Técnicas

Iciar Pavez, Especialista Desarrollo de Agronegocios-IICA  
Daniel Rodríguez, Especialista Desarrollo de Agronegocios-IICA  
Consuelo Díaz, Consultora PRODAR-IICA

Apoyo Logístico

Jessica Luna, Secretaria Asistente PRODAR-IICA  
Sara Cortez, Secretaria Asistente IICA

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2006

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

Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de capacitación. Módulo 2: Organización de agroempresas y asociatividad / IICA-PRODAR, FAO. -- Lima : IICA, 2006.  
48 p. ; 21 x 29.7 cm.

ISBN 92-90-39-698-9

1. Agronegocios – Organización – América Latina 2. Empresas asociativas – América Latina I. IICA II. PRODAR III. FAO IV. Título

AGRIS  
E20

DEWEY  
338.1

Lima, Perú  
2006



## ÍNDICE

• Presentación	5
• Orientaciones generales para el estudio	7
• Primera unidad: La empresa asociativa: esquemas y formas jurídicas tradicionales	9
<b>1.1</b> Contextualización	10
<b>1.2</b> Un caso: análisis de la situación de diferentes asociaciones de productores	10
<b>1.3</b> Elementos para el análisis del caso	12
<b>1.4</b> Conceptos de empresa asociativa	13
<b>1.5</b> Formas jurídicas tradicionales de empresa asociativa en América Latina	14
<b>1.6</b> Normatividad y reglamentación	19
<b>1.7</b> Limitantes para la organización de las pequeñas y medianas agroempresas latinoamericanas	21
<b>1.8</b> Concluyendo sobre el caso	23
<b>1.9</b> Ejercicio de aplicación grupal	24
<b>1.10</b> Resumen	25
<b>1.11</b> Evaluación de la unidad	26
• Segunda unidad: Relacionamientos de las empresas asociativas rurales con otros actores de la cadena	27
<b>2.1</b> Contextualización	28
<b>2.2</b> Un caso: la agricultura de contrato en el sector hortícola exportador en el Bajío, México	29
<b>2.3</b> Elementos para el análisis del caso	31
<b>2.4</b> Diversas formas de asociatividad	32
<b>2.5</b> Gestión del relacionamiento	36
<b>2.6</b> Mecanismos de concertación	37
<b>2.7</b> Concluyendo sobre el caso	39
<b>2.8</b> Ejercicio de aplicación grupal	40
<b>2.9</b> Resumen	41
<b>2.10</b> Evaluación de la unidad	42
Glosario	43
Referencias	47



## PRESENTACIÓN

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

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

- 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 conceptuales a desarrollar se han organizado en dos unidades:

- La Unidad 1: “La empresa asociativa: esquemas y formas jurídicas tradicionales”, en la que se presentan las características principales 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 se destaca la importancia de la asociatividad como estrategia que complementa el desarrollo institucional de las empresas asociativas, se muestran diversas modalidades para lograrla y metodologías para la construcción de alianzas.

**Metodológicamente**, cada una de estas unidades ha sido organizada de manera tal que ofrezcan, en principio, un espacio para que usted pueda conocer el contenido específico de cada unidad, y las competencias a lograr. Como parte de los contenidos conceptuales, se incluyen algunos **procedimientos y actitudes** que favorecerán el aprovechamiento idóneo de sus aprendizajes en la realidad de su agroindustria.

Asimismo, la estructura de cada unidad motivará la identificación previa de los experiencias, intereses, procedimientos y conceptos que usted ya conoce, a fin de lograr una articulación plena de ellos con los contenidos propuestos, de manera que juntos podamos enriquecer nuestras capacidades, a través de la construcción activa y participativa de nuevos aprendizajes.

En cuanto a la **evaluación**, partimos del principio por el cual “evaluar” cobra pleno sentido cuando sirve para tomar decisiones tendientes a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. En ese entendido, hemos contemplado tres fases:

- Evaluación inicial: que permitirá a los facilitadores o tutores diagnosticar y pronosticar nuestras posibilidades reales de aprendizaje. Al mismo tiempo, usted podrá anticipar sobre qué tratará y qué pretende cada unidad, buscando la automotivación, la actualización de sus conocimientos e ideas previas y la planificación adecuada de su propio proceso de aprendizaje.

- Evaluación formativa: que permitirá a los facilitadores tomar decisiones para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje (regulación) y a usted, tomar decisiones para mejorar su propio proceso de aprendizaje (autorregulación).
- Evaluación sumativa: que nos permitirá relacionar las ideas claves, conocer el progreso alcanzado y situarnos de cara a un nuevo proceso de aprendizaje.

Además, los instrumentos de evaluación contemplados en este manual, podrán ser complementados por aquellos que los facilitadores consideren pertinentes en el afán de que la evaluación sea también una experiencia compartida a nivel grupal, que asegure el progreso de contenidos de diferente tipo (conceptuales, procedimentales y actitudinales) y permita al mismo tiempo conocer su apreciación crítica constructiva sobre la validez del material y la intervención docente.

En el sentido de lo anotado anteriormente, en la lectura de este manual usted podrá reconocer las partes siguientes:<sup>1</sup>

<b>Parte</b>	<b>Función</b>
• Orientaciones generales	Incentivar el proceso de aprender a aprender
• Temario	Presentar el contenido específico de cada unidad
• Recordando	Recuperar los conocimientos previos, evaluación inicial
• Competencias	Presentar el detalle de las capacidades a lograr
• Contextualización	Contextualizar y actualizar la realidad del tema a desarrollar
• Caso de estudio	Recuperar conocimientos previos, evaluación inicial y formativa
• Desarrollo temático	Presentar y analizar el detalle de los contenidos priorizados
• Concluyendo sobre el caso	Incentivar la reflexión sobre la realidad y evaluación formativa
• Ejercicios de aplicación	Poner en práctica los contenidos propuestos
• Resumen	Facilitar la relación, integración y recuperación de ideas clave
• Evaluación de la unidad	Proporcionar un espacio para la autoevaluación de aprendizajes
• Glosario	Aclarar ideas sobre el significado de algunas palabras y siglas
• Referencias	Proporcionar información para la investigación personal

En particular se llama la atención sobre el glosario, el cual permite entender mejor algunos conceptos que no se desarrollan directamente en el texto. Las palabras que se encuentran en el glosario están marcadas con una \*.

<sup>1</sup> Todas estas secciones forman parte de la estructura de cada unidad, excepto las orientaciones generales, la evaluación del módulo, el glosario y las referencias que se encuentran al inicio y al final de cada módulo, respectivamente.

## ORIENTACIONES GENERALES PARA EL ESTUDIO

Con el fin de garantizar el uso y manejo óptimo del presente manual, a continuación le presentamos algunas sugerencias, consejos y ayudas para la planificación y conducción adecuada de su propio proceso de aprendizaje:

- Organice su tiempo de manera que pueda resolver lo que se le haya propuesto en las fechas establecidas. Se recomienda un estudio diario de por lo menos dos horas para que el proceso de enseñanza – aprendizaje sea óptimo.
- Antes de comenzar el desarrollo de una unidad, trate de recordar lo que usted ya sabe al respecto, ello facilitará la articulación de lo nuevo con lo previo y le permitirá reconocer el valor agregado de cada aprendizaje en su experiencia personal.
- Desarrolle las autoevaluaciones, así como los temas y casos que se proponen para investigar; éstos le ayudarán a comprender y a reforzar su estudio.
- Puede subrayar, elaborar organizadores gráficos, resúmenes o cualquier otro mecanismo que contribuya a facilitar su comprensión.
- Usted tiene la posibilidad de hacer preguntas y consultas para poder intercambiar criterios con sus compañeros y con el facilitador o tutor. Se brindará un espacio para que surjan opiniones y puntos de vista diferentes. La idea no es que todos pensemos siempre de la misma forma.
- Investigue por cuenta propia. La bibliografía propuesta es sólo un referente. No olvide que también puede encontrar información al instante y actualizada en esa ventana al mundo que nos ofrece la Internet.
- Utilice los objetivos y competencias de cada unidad para elaborar sus propios instrumentos de evaluación. Llevar el control de su propio proceso de aprendizaje le conducirá a tomar decisiones tendientes a mejorarlo.
- Llevar adelante una actividad de estudio conlleva grandes retos y barreras que afrontar, pero al final todo el esfuerzo, las horas de dedicación y el sacrificio valen la pena por la recompensa de alcanzar mayor conocimiento y mejorar nuestras destrezas, actitudes y habilidades.
- Usted es el principal actor del proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo mismo, para el desarrollo de las actividades propuestas se requerirá de argumentos consistentes y reflexiones profundas que deben comportar una alta motivación y capacidad crítica y analítica de su parte.
- Las definiciones de las palabras marcadas con asterisco las encontrará en el Glosario.

***Todo se puede cuando se propone.  
Adelante y buena suerte***



# La empresa asociativa: esquemas y formas jurídicas tradicionales

## Temario

- 1.1 Contextualización
- 1.2 Un caso: análisis de la situación de diferentes asociaciones de productores
- 1.3 Elementos para el análisis del caso
- 1.4 Conceptos de empresas asociativas
- 1.5 Formas jurídicas tradicionales de empresas asociativas en América Latina
- 1.6 Normatividad y reglamentaciones
- 1.7 Limitantes para la organización de las pequeñas y medianas agro-empresas latinoamericanas
- 1.8 Concluyendo sobre el caso
- 1.9 Ejercicio de aplicación
- 1.10 Resumen
- 1.11 Evaluación de la unidad

### Recordando



Mejorar el acceso a los mercados, disminuir costos y disponer de recursos financieros externos, son algunos de los motores naturales que motivan la decisión de organizarnos en algún tipo de asociación. Al respecto ¿sabe Usted que hay diversas formas de organización jurídica, cada una con sus exigencias y mecanismos de funcionamiento específicos? En cualquier caso, la adopción de la forma jurídica que más convenga a nuestra empresa asociativa es una decisión de suma importancia, pues de eso depende el tipo de impuestos y régimen tributario que se tenga que cumplir, el grado de flexibilidad al momento de contratar mano de obra, y el acceso a líneas de crédito dirigidas solo a ciertos tipos de formas jurídicas. Más aún ¿Sabía usted que estar reconocido jurídicamente no significa estar formalizado?

### Al concluir esta unidad usted será capaz de

- Identificar dentro de su propia experiencia las formas jurídicas existentes en su país que mejor se adaptan a las condiciones de su empresa asociativa.
- Reconocer que el origen de varias de las dificultades en la gestión y operación de las empresas asociativas rurales, está en que desempeñan 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 reglamentaciones que se aplican a ellas.
- Comprender la necesidad de la formalización de las empresas asociativas rurales, valorando sus ventajas, a pesar de la dificultad para cumplir con sus exigencias.
- Reconocer la importancia de respetar normas, reglamentaciones que van más allá de la obtención de la personería jurídica, en el proceso de formalización de su agro-empresa.



## 1.1 Contextualización

La organización de los productores se ha visualizado desde hace bastantes años 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, hasta hace relativamente poco tiempo se puso énfasis en que la organización orientada a producir bienes para los mercados debe tener una visión marcadamente empresarial. Durante mucho tiempo el fin de las organizaciones de productores era gremial, orientado a la búsqueda de reivindicaciones y a un reconocimiento como medio de representatividad e interlocución política. De otro lado, gran cantidad de esfuerzos se dieron alrededor de los usuarios de agua, lo que se tradujo en la existencia de sólidas organizaciones de regantes; asimismo, con objetivos sociales se apoyó la organización de mujeres en clubes de madres y figuras similares. Ninguna de esas organizaciones se estableció para investigar mercados, o establecer planes estratégicos, o definir estrategias de logística, o buscar certificaciones de calidad.

Sin embargo, por iniciativa propia, o muchas veces inducidas por los mismos programas de promoción del desarrollo, sobre esas organizaciones de carácter gremial y social empezaron a recaer tareas de gerencia, de compra, de ventas, de manejo de inventarios, de estimación de costos y de precios de venta, de negociaciones con supermercados y con exportadores, con la lógica consecuencia de ineficiencia en los procesos, en el mejor de los casos, ya que la mayoría de las veces, la iniciativa empresarial terminaba en fracaso y la organización gremial o social se debilitaba o se acababa.

Las lecciones aprendidas de esos antecedentes señalaron la necesidad de impulsar organizaciones típicamente empresariales, que sean sostenibles y equitativas si lo que se quería era ser competitivos en los mercados.

En ese contexto aparece una nueva problemática: la informalidad, como producto de dos factores: la dificultad de cumplir con las exigencias de distinto orden (jurídico, tributario, laboral, sanitario, predial, comercial) y la tendencia de los ciudadanos de no cumplir con las obligaciones, en muchos casos motivada 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 otras varias 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 Un caso: análisis de la situación de diferentes asociaciones de productores

### Presentación y Desarrollo

- **Asociación de Producción y Mercadeo (ASPROME) – (Valle del Cauca, Colombia)**

Surgió en 1985 con el propósito de dar solución a pérdidas poscosecha de las frutas por falta de comercialización, dando paso a la actividad de transformación. La Fundación Alemana "Misereor" ayudó en la construcción de la primera planta. En la actualidad, cuenta con cinco plantas,

localizadas en cinco municipios del departamento del Valle del Cauca: Argelia, Patía, Cajibío, Palmira y Cali. Está conformada por nueve asociaciones con 1 250 familias beneficiadas.

**Productos:** conservas de hortalizas y frutas, panela, tubérculos y pulpa de fruta congelados.

**Mercado:** mercado solidario, orgánico y étnico de Estados Unidos y la Unión Europea.

**Fortalezas:** autogestión, identidad corporativa, integración vertical, contactos con el mercado solidario, orgánico, étnico y empresa privada.

**Debilidades:** sistema financiero y contable deficientes, plantas artesanales, falta de capital de trabajo<sup>2</sup>.

- **Empresa Asociativa SERVIYON (Yondó, Antioquia, Colombia)**

En busca de una salida comercial para la yuca, un grupo de 50 productores del municipio de Yondó (Antioquia), crearon la Empresa Asociativa Serviyon. La yuca es sometida a procesos de cocción y congelación para prolongar su duración hasta por tres meses. Su meta es incorporar procesos más complejos.

En el momento venden yuca precocida, carabañolas y croquetas y en el futuro piensan parafinar la yuca para exportarla a países como Italia, donde ya se ha investigado el mercado. También adelantan negociaciones con los mercados de Venezuela y Estados Unidos, lo que les permitirá a corto plazo, montar una planta industrial en las afueras de Yondó.

En esa misma planta, se tiene previsto obtener etanol a partir de la fermentación del almidón y vender las hojas de la planta para la alimentación del ganado; proyectos que le auguran a Serviyon y el municipio de Yondó un futuro mucho mejor<sup>3</sup>.

- **Asociación de Producción e Industrialización de Lácteos APILAC (Pérez Zeledón, Costa Rica)**

Esta organización se creó en 1993 para asegurar el mercado para la leche y darle valor agregado. Actualmente APILAC capta leche a 136 pequeños y medianos productores de la zona de Pérez Zeledón y toda la región sur del país. De ellos, 79 son asociados y 57 no asociados.

En promedio, estos productores poseen hatos de ocho a diez vacas; y provee cada uno, del orden de 65 litros diarios. Los asociados cotizan un seis por ciento de su producción a la empresa con el fin de constituir un ahorro de capital, el cual es empleado como fuente de financiamiento para las operaciones.

**Fortalezas:** mercado seguro para la leche, aunque no está en crecimiento, canalización de financiamiento hacia los productores, planta con tecnología media.

**Debilidades:** Falta implementar técnicas modernas de gestión empresarial para hacer más eficientes los factores de producción\* y ampliar mercados<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> López, S., Noticiero "Por las Buenas". Disponible en <http://www.teleantioquia.com.co/TeleantioquiaensuRegion/MagdalenaMedio/Yuca.htm>

<sup>4</sup> PRODAR-IICA. (2002). Plan empresarial para el mejoramiento de la competitividad de la asociación de producción e industrialización de lácteos (APILAC). Informe final.

- **Empresas apícolas de la zona central de Santa Fe-Argentina**

Durante 1996 se constituyeron organizaciones de apicultores dentro del programa Cambio Rural del INTA, los que estaban motivados por el crecimiento de la actividad y con el objetivo de adquirir capacitación y aunar esfuerzos para mejorar sus empresas. A pesar de que los resultados del primer ejercicio económico (1997-1998) fueron desalentadores en comparación con los obtenidos en el período 96-97, como consecuencia de la caída de los precios (-9,4%) y la fuerte disminución de los rendimientos por colmena (-55,9%), ello no provocó una interrupción en las actividades de los grupos para cumplir con las metas propuestas<sup>5</sup>.

**Desenlace:**

Del análisis de estos casos se observa que la organización de los productores presenta una serie de ventajas y desafíos para los que decidan asociarse, tal como se resume a continuación:

**Ventajas:**

- Se tiene mayor capacidad y poder de negociación\*.
- Permite acceder a nuevos mercados y canales de comercialización.
- Facilita el acceso al crédito, a información, a capacitación y a programas de apoyo.
- Aumenta la posibilidad de intercambiar experiencias.

**Desafíos:**

- Lograr una organización interna clara y eficiente.
- Generar confianza en las decisiones de los directivos.
- Alcanzar un compromiso de los socios en la entrega de productos, de acuerdo a los volúmenes, condiciones y oportunidades acordadas previamente.
- Gestionar adecuada y eficientemente los negocios.
- Diseñar e implementar mecanismos de administración eficientes y transparentes.
- Establecer adecuados mecanismos de comunicación y participación.
- Cumplir con la legislación vigente.

### **1.3 Elementos para el análisis del caso**

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

1. ¿Alguno de los ejemplos expuestos se asemeja al de su empresa asociativa? ¿Cómo compara los resultados alcanzados en los casos frente a los obtenidos en su empresa asociativa?
2. ¿Cuáles considera las mayores ventajas de la empresa asociativa? ¿Y los mayores desafíos?
3. La empresa asociativa de los productores es un paso para formalizar su actividad económica. Dentro de su experiencia, ¿cuáles considera los mayores problemas para lograr la formalidad? En su opinión, ¿qué efectos tiene la informalidad sobre la economía y la sociedad?

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

---

<sup>5</sup> Schneider, G; Caporrign, J. Análisis de las empresas apícolas ubicadas en la zona central de Santa Fe pertenecientes al programa cambio rural. Disponible en: <http://rafaela.inta.gov.ar/default.htm>

## 1.4 Conceptos de empresas asociativas

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 por conducir 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 las siguientes:

- 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 (el alcance de 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 pueden causar sobre él, acciones de la misma empresa.

Por otra parte, la empresa es una unidad económica de producción y también es 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 cual pretende llegar.

No obstante la existencia de diferentes tipos de empresa, algunos fundamentos básicos aplicables a todos ellos se pueden resumir de la siguiente manera:

- **Capitalización:** si bien pueden obtenerse una serie de beneficios anexos (culturales, sociales, gremiales, entre otros), la empresa debe actuar en el plano económico, lo cual significa que tiene que tener la capacidad de generar utilidades (excedentes). Ese excedente generado puede tener dos destinos: repartirse como dividendos entre los socios, o invertirse en bienes que le servirán para lograr mayores niveles de producción, productividad y rentabilidad (Ejemplo.: 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 solamente 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 permanente a recursos externos (normalmente provenientes del Estado o de fuentes diversas de la cooperación internacional), de carácter no reembolsable.

### Asociarse es mejor

En Santa Fe, Argentina, la Asociación de Productores de Aromáticas de Sanford se inició como proyecto asociativo. "Comprendimos la necesidad de sumar aportes. La producción creció desde 2 000 kg en el 2000 a 20 000 kg en este año (2005) y todo se comercializa en el mercado interno", según Héctor Busilacchi, productor de la zona.

"Pasamos de secaderos de túneles en bandeja a un secadero en continuo que permitió aumentar de 100 a cerca de 1 000 kg de plantas procesadas. Si uno tiene que empezar una empresa desde cero, es probable que lleve varios años, tiempo que puede reducirse si la persona se asocia."

**Fuente:** <http://www.agroalternativo.com.ar/docs/columnasociarse.htm>

## 1.5 Formas jurídicas tradicionales de empresas asociativas en América Latina

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

La elección de una empresa asociativa rural sobre cuál forma jurídica adoptar depende de los objetivos de la sociedad, la decisión sobre la distribución de las ganancias y los requerimientos comerciales, impositivos o legales del mercado donde se comercialicen los productos<sup>6</sup>.

Existen varias formas de organización reconocidas legalmente llamadas "Formas Jurídicas", cada una con su marco operativo y organizacional diferenciado y definido. De acuerdo con una revisión de éste para los casos de Colombia, Argentina, Costa Rica y Nicaragua, las siguientes son las formas jurídicas más utilizadas para formalizar las actividades empresariales de producción, transformación y comercialización. Como estamos hablando de empresas asociativas, no se menciona aquí la empresa individual, que es la forma más simple de empresa.

1. **Empresa en sociedad:** en este tipo de empresa varias personas ponen recursos en una causa común, es decir, aportan capital o trabajo, o ambas cosas, originando una personalidad jurídica distinta a la inicial de los socios.

<sup>6</sup> [www.agroalternativo.com.ar/docs/columnasociarse.htm](http://www.agroalternativo.com.ar/docs/columnasociarse.htm)

Las sociedades pueden ser civiles o mercantiles. Las primeras no persiguen el lucro, están reguladas por el Código Civil o de Trabajo y no requieren contar con un capital básico. Las mercantiles, como su nombre lo indica, tienen fines de lucro y están reguladas por el Código de Comercio. De manera general estas últimas se pueden clasificar en tres categorías:

- Personales
- Mixtas o intermedias
- Capitalistas

Las **sociedades personales** son una primera solución para conseguir mayor capacidad financiera. Están formadas por varios socios que aportan sus capitales respondiendo todos ellos de forma ilimitada con todos sus bienes. Cada vez que un socio fallece o decide abandonar, la empresa queda disuelta y tiene que volver a formarse. El riesgo de los socios es muy elevado. La sociedad personal más característica es la **Sociedad Colectiva\***, para cuya constitución se requiere contar con un mínimo de dos socios.

Las **sociedades mixtas o intermedias** son **sociedades en comandita** formadas por dos tipos de socios, los colectivos, con responsabilidad ilimitada y los comanditarios, cuya responsabilidad se limita a su aporte de capital. Estos tipos de forma jurídica son menos frecuentes; se consideran como un nivel previo a las sociedades capitalistas.

Las **sociedades capitalistas** son las más comunes. Tienen una característica importante: “el menor riesgo patrimonial de los socios”, cuya responsabilidad se limita al capital aportado. En general, se puede decir que hay dos tipos: sociedades o compañías de responsabilidad limitada (S.L) y sociedades anónimas (S.A).

En las **sociedades de responsabilidad limitada** las deudas que se contraen están respaldadas sólo por el capital social que hayan aportado los socios pero, a diferencia de las sociedades anónimas, tienen establecidas ciertas limitaciones en la transmisión de la propiedad y en el tamaño de la empresa. Es una figura pensada para pequeñas y medianas empresas, que recibe, normalmente, un tratamiento fiscal más favorable que las sociedades anónimas.

La empresa capitalista moderna por excelencia es la **sociedad anónima\***. En ésta el capital está repartido en partes alicuotas denominadas acciones; cada propietario puede venderlas y trasladarlas sin que la marcha de la empresa se vea afectada. Este tipo de organización permite la concentración de capitales imprescindible para las grandes corporaciones modernas. La responsabilidad de los socios se limita al valor nominal de sus acciones. El principal problema que plantean es el derivado de la separación que se da con frecuencia entre la propiedad y la dirección.

2. **Sociedad de economía social:** es una forma jurídica alternativa a las anteriores, que tiene algunas características especiales: admite un mayor número de participación de los socios 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 Laborales.

Las **sociedades 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.

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, el llamado fondo social. La administración y la gestión la suelen llevar los mismos socios.

En las cooperativas hay dos tipos de beneficios para los socios, los monetarios y los de servicios. Los monetarios son limitados y se calculan no con base en el capital aportado sino en el volumen de transacciones y en la utilización de los servicios de cada socio. Los servicios pueden incluir

crédito, venta de insumos y otros productos a precios bajos, programas de vivienda y de salud, entre otros. También ocurre que si al final del periodo fiscal, los ingresos netos de la cooperativa superan el nivel que corresponde distribuir a los socios, los excedentes se destinan a programas de educación, a reservas y a fondos de beneficio social.

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

“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. Secretario General de las Naciones Unidas.

Héctor Zorzón, presidente de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) define una cooperativa: “somos la franja de los muchos que tienen menos. Los productores cooperativistas vienen trabajando así hace dos o tres generaciones, heredándolo de sus padres y abuelos. Están más habituados a evitar el individualismo y comprenden que la única manera de ganar es a través de la asociación con sus pares”.

**Fuente:** ([www.agroalternativo.com.ar/docs/columnaasociarse.htm](http://www.agroalternativo.com.ar/docs/columnaasociarse.htm))

### **Algunos indicadores de las organizaciones cooperativas en el sistema agroalimentario**

**La Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE)** es una cooperativa de productores lecheros del Uruguay, que recibe y procesa unos 700 millones de litros de leche al año de unos 2 600 productores, con la cual elabora leche pasteurizada y una amplia gama de productos que comercializa tanto en el mercado local como en el mercado exportador. Las exportaciones de Conaprole representan más del 50% de sus ventas, con destino a más de cuarenta países, siendo el segundo exportador de productos lácteos de América Latina y uno de los tres primeros exportadores generales uruguayos. Fue creada en 1935; en la actualidad cuenta con ocho plantas industriales donde elabora más de 300 productos lácteos, además de jugos de fruta y pulpa de tomate, entre otros. (Elaborado con información de la Corporación Interamericana de Inversiones BID. Ver también <http://www.conaprole.com.uy> )

**La Cooperativa de Lácteos de Antioquia (COLANTA)** se creó en 1964 en Don Matías, Antioquia, Colombia, por iniciativa de 64 campesinos y con el apoyo de la Secretaría de Agricultura del departamento. Pasó por muchas crisis, que llevaron inclusive a ordenar su liquidación. A partir de 1973 se inicia un proceso de reorientación de la Cooperativa y en 1976 vendió su primer litro de leche, cuando nadie pensaba que se saldría adelante. Hoy en día la Cooperativa tiene como socios a más de 12 mil campesinos y más de 3 600 trabajadores asociados. Sus instalaciones, incluyen cuatro pasteurizadoras, dos pulverizadoras, cuatro evaporadoras para leche y suero, un frigorífico en el que se sacrifican 500 animales diarios, una planta para la producción de alimentos balanceados para animales, una línea de fertilizantes y una cadena de 50 almacenes agropecuarios (Datos extraídos de la web de la cooperativa [www.colanta.com.co](http://www.colanta.com.co))

**La Cooperativa Dos Pinos** es la primera industria de Costa Rica en valor de ventas y procesa el 85% de la leche industrializada del país (220 millones de kilos anuales). Nació en 1947 como resultado de la iniciativa de un grupo de 27 productores que por este medio quisieron encontrar una salida al problema de precios que enfrentaban con los intermediarios. Hoy está conformada por 1 300 asociados y tiene 2 600 empleados. Ofrece alrededor de 300 productos, entre leche y derivados lácteos, helados, quesos, jugos; además posee una planta para producción de alimentos balanceados, 18 almacenes para provisión de insumos pecuarios y nueve centros de distribución (Datos extraídos de la web de la cooperativa <http://www.dospinos.com> )

**La clave de la producción láctea de los pequeños productores y de la revolución blanca de la India ha sido la expansión de una red de cooperativas lecheras** a escala nacional. El sistema de las cooperativas comenzó como una iniciativa local que obtuvo buenos resultados en Anand (Gujarat) hace medio siglo. Desde el año 1970, este método se ha ido reproduciendo en toda la India mediante un programa en tres fases conocido como la «Operación Abundancia», respaldado por el gobierno indio, la compañía Anand Milk Union Limited, la FAO y el Banco Mundial. En el año 2002, más de 11,2 millones de hogares participaban en 101 000 cooperativas lecheras comunales (Fuente: La inseguridad alimentaria en el mundo 2004 FAO)

En las **sociedades laborales** las acciones están en manos de los trabajadores; en general tienen características muy parecidas a las cooperativas. Un caso que ilustra este tipo de sociedad es “La Asociación para la Industrialización de Lácteos (APILAC)”, de Costa Rica. Está regulada por la Ley 7946 del Ministerio de Trabajo y opera con las figuras de Asamblea General, Junta Directiva y Gerente General. Al igual que las cooperativas realiza devolución de ahorros y excedentes a los socios, no paga impuesto sobre la renta, pero no está exonerada del pago de impuestos sobre compras.

En el caso de Colombia, esta figura jurídica se conoce como Empresa Asociativa de Trabajo\* (E.A.T). Son organizaciones económicas productivas, cuyos asociados aportan su capacidad laboral por tiempo indefinido. Pueden tener como objetivo la producción, la comercialización y la distribución de bienes básicos de consumo familiar, o la prestación de servicios en forma individual o conjunta. Un ejemplo de este tipo se presenta a continuación:

**Bananito ‘made in’ La Mesa (Cundinamarca – Colombia)**  
**Quince finqueros tienen en marcha una empresa asociativa de trabajo que se dedica a la producción de bananito, cultivado de forma orgánica.**

Desde hace cuatro años, y ante la poca rentabilidad que les ofrecía el grano de café, los campesinos de la vereda La Esperanza decidieron erradicarlo y empezaron a cultivar banano bocadillo, ‘Baby Banana’, como se le conoce en el mercado internacional, o Musa acuminata, en la jerga de los agrónomos.

El proceso fue lento, ya que se trata de un producto barato en el mercado local, pero muy apetecido en los países europeos; esto, precisamente, los motivó a cultivar para esos mercados. Inicialmente se ‘hizo suelo’, adecuando las tierras con humus de lombriz, coberturas vegetales y estiércoles de animales, cumpliendo en esta forma con uno de los primeros pasos recomendados para hacer agricultura orgánica.

Al mismo tiempo se seleccionaron las plantas que ofrecían las mejores condiciones de producción y productividad y que estaban en excelentes condiciones sanitarias para multiplicarlas; además, se tuvieron en cuenta las que contaban con el material vegetal para sembrar.

El proceso continuó con la formación de la empresa asociativa de trabajo “Proagro La Esperanza”, lo que les permitió contactar a los exportadores y conocer las oportunidades del bananito en Europa. La respuesta obtenida de parte de los primeros y el descubrir que desde 1997 los consumidores franceses, suizos, alemanes, italianos y holandeses –en orden de importancia – lo tenían entre sus frutas predilectas, permitió darle luz verde al proyecto.

Hoy, en La Mesa, 15 pequeños productores asociados y agremiados siembran 15 hectáreas de bananito y generan 30 puestos de trabajo de forma directa y un número igual de indirectos. La producción semanal está en 1 600 kilos, de los cuales 640 se exportan al mercado europeo; el resto, se destina al mercado nacional.

Este es sólo un caso de varios; en 1997, 800 toneladas de bananito orgánico viajaron desde Colombia hacia Europa, cifra que se incrementó a 1 320 en el año 2000, procedentes de unas 600 hectáreas cultivadas en el Valle del Cauca y en el Eje Cafetero.

Según Álvaro Correa, vocero de la Empresa Asociativa de Trabajo PROAGRO La Esperanza, no todo ha sido buenas noticias e ingresos para los agricultores. “Nos va bien durante seis meses (entre abril y septiembre). Sin embargo, el resto del año tenemos que buscar cómo colocarlo en el mercado nacional, donde tenemos que competir con el producto importado de Ecuador”, explica.

Como desafíos, la empresa se ha impuesto buscar un mejor acceso a las líneas de crédito agropecuario y a la asistencia técnica, alcanzar el subsidio a la producción agrícola existente en el país: el Incentivo a la Capitalización Rural –ICR– y obtener del gobierno una norma que limite la entrada de frutas procedentes de Ecuador, que ‘inundan’ el mercado local con sus remanentes de exportación.

(El Tiempo – Colombia, publicado en agroindustrias.org)

Por último, hay que mencionar a las **empresas públicas**, que sólo en muy pocos casos desarrollan hoy 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).

## 1.6 Normatividad y reglamentación

Es necesario reconocer el hecho de que muchos empresarios prefieren la informalidad, pues consideran que eso les facilita el trabajo y reduce los costos de operación. Por ello es importante destacar evidencias de las ventajas de la formalización, tal como lo muestran los resultados de un estudio realizado entre un grupo de agroempresas rurales en Colombia<sup>7</sup>.

**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.

Una vez que el grupo de productores haya definido el tipo de empresa que van a constituir, deberán iniciar la formalización legal de su negocio, que no es otra cosa que cumplir un conjunto de normas que pretende 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 que se requiere en adelante al solicitar la prestación de servicios públicos, financiamiento y otros. Además la empresa deberá inscribir su actividad

---

<sup>7</sup> González, C. (2002). Incidencia de las instituciones legales en las agroempresas rurales. Tesis de Maestría. Universidad Pontificia Javeriana. Bogotá, D.C.

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
- Cumplimiento de los aportes parafiscales de los empresarios
- 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 pagarle al Estado (representado a escala local por el Municipio o el Departamento), según la actividad económica y comercial de su empresa. La formalización tributaria exige los siguientes trámites:

- Inscribirse en el Registro Tributario.
- Solicitar y obtener el Número de Identificación Tributaria (NIT), o Registro Único del Contribuyente (RUC), o similares, según el nombre utilizado en cada país.
- Pagar los impuestos.

Normalmente, los principales tributos que se pagan son los siguientes:

- **Impuesto de renta:** grava las utilidades de las personas jurídicas. 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.
- **Impuesto del Valor Agregado (IVA) o Impuesto General al Valor (IGV):** cargo al consumo, la prestación de servicios y la venta e importación de bienes, en realidad no representa un costo para el empresario quien sólo actúa como recaudador temporal. Dependiendo del producto (o servicio) que se trate y del país, varía entre 10 y 21 por ciento.

En varios países hay un tratamiento diferenciado para el pago de este impuesto, dependiendo de las características de la empresa. Normalmente existe un régimen simplificado o común, para pequeños contribuyentes y uno normal, para grandes.

- **Impuesto a los movimientos financieros:** tributo que se cobra a las transacciones financieras; su aplicación es de fecha reciente en varios países.
- **Impuestos municipales:** entre los impuestos que una empresa tendría que pagar a las municipalidades figuran:

El **impuesto de Industria y Comercio:** cargo que grava las actividades industriales, comerciales y de servicios, y se destina a financiar los servicios públicos y otras necesidades colectivas. Las normas municipales determinan quién debe pagar este impuesto.

El **impuesto predial (territorial o sobre la propiedad):** éste es un impuesto que recae sobre los terrenos y edificaciones ubicados en el perímetro de cada municipio y deben pagarlo los propietarios, poseedores y comuneros de los inmuebles. El valor del impuesto es un porcentaje que determina el municipio, normalmente sobre el avalúo catastral del año anterior, aumentado en el índice de precios al consumidor.

El **impuesto de avisos publicitarios**: es un gravamen complementario del impuesto de Industria y Comercio que se origina por instalar avisos en espacio público.

De manera adicional, el agroempresario debe tener en cuenta que para completar la formalización de su negocio hay que cumplir con otros requisitos, por ejemplo:

**Permiso ambiental**, cuando la empresa realiza actividades que, de alguna manera, causan efectos negativos sobre el medio ambiente. Debe diligenciarlo ante la autoridad ambiental competente.

**Registro nacional de exportadores**, si la empresa realiza o planea realizar operaciones comerciales con otros países diferentes al de su lugar de creación y registro.

**Registros sanitarios**, cuando la empresa se dedica a la producción de alimentos debe obtener un permiso sanitario de funcionamiento de la planta de procesamiento, el cual normalmente tiene una validez de un año, vencido el cual tiene que renovarse.

**Registro de productos**: para que la empresa pueda comercializar los productos alimenticios, medicinales o cosméticos que elabora, debe obtener un registro sanitario para cada uno de ellos. El código que identifica ese registro se coloca en la etiqueta o empaque del producto.

Los costos y el trámite para la obtención de estos permisos y registros varían según el país, por ejemplo: en Ecuador el valor de un registro sanitario está alrededor de los \$EE.UU. 500, su trámite demora cerca de seis meses y se debe renovar cada siete años; en Costa Rica este mismo trámite cuesta \$EE.UU. 100, el permiso se obtiene casi de inmediato y debe renovarse cada año.

## 1.7 Limitantes para la organización de las pequeñas y medianas agroempresas latinoamericanas

El nivel organizacional de los pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales de Latinoamérica muestra grandes debilidades, dado que son organizaciones cuyo eje de asociación inicial ha sido, casi siempre, la solución a problemas de orden comunal. Debido a esta característica, su desarrollo gerencial es incipiente, con ausencia de intereses comunes en el campo productivo y comercial, que promuevan la cohesión.

Estas características de buena parte de las organizaciones de primer grado influyen significativamente en la poca presencia de organizaciones productivo-comerciales de segundo grado que incorporen elementos empresariales.

Además existen otras debilidades como las señaladas en un diagnóstico del Programa de Reversión Productiva en Costa Rica, que determinó que la débil gestión empresarial que muestran las organizaciones de productores tiene sus raíces en una deficiente estructura y cohesión organizacional, cuyas causas están en la ausencia de liderazgo, la rivalidad entre organizaciones, la falta de concienciación de los productores, la baja escolaridad y la resistencia al cambio; además de que existen pocas organizaciones con una orientación agroempresarial real.

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 se han identificado 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: los reducidos mercados, entre estas se pueden señalar el bajo desarrollo tecnológico, la poca calificación de la fuerza de trabajo y las limitaciones para incursionar en actividades exportadoras.

La capacitación especializada y permanente, 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.

### **Problemas que afrontan las organizaciones cafetaleras mexicanas**

Un análisis de los problemas que afectan el funcionamiento de las organizaciones cafetaleras de México, señala entre las causas, la desarticulación entre las instancias que la componen, como en el caso de la estructura participativa (asamblea) y la ejecutiva (consejo de administración), en parte debido a las diferencias en los estilos de comunicación que existen entre la comunidad rural y la empresa. Además, la falta de concientización por parte de los miembros respecto a su condición de socios de una organización. Algunos caficultores veían a su organización *sólo* como un medio a través del cual podían vender su grano a un mejor precio, sin tomar en cuenta los aspectos de solidaridad y trabajo en común.

Otro factor que limita la eficiencia de la empresa es resultado del fenómeno de la dilución de responsabilidades en las etapas de producción, en las que con frecuencia, todos y nadie son responsables de que una determinada tarea se cumpla.

Por último, un problema latente en todas las organizaciones autogestionarias es el frecuente desequilibrio entre el interés de los socios por recibir beneficios inmediatos de su organización, para responder a necesidades, a veces apremiantes, y la necesidad de mantener o acrecentar la capacidad económica de la empresa, para lo cual se requiere la capitalización de la empresa, como un compartido objetivo de largo plazo.

No obstante estos inconvenientes, el total de miembros encuestados pertenecientes a dos organizaciones cafetaleras respondieron que su situación económica actualmente se encontraba mejor que al estar trabajando individualmente.

**Fuente:** Principales problemas de la empresa social cafetalera. Disponible en [www.vinculando.org/productores/problemas.htm](http://www.vinculando.org/productores/problemas.htm)

### 1.8 Concluyendo sobre el caso

**Ahora que hemos podido confrontar nuestros conocimientos previos con los contenidos de la unidad, responda a las preguntas aprovechando al máximo sus nuevos aprendizajes.**

**1.** ¿Alguno de los ejemplos expuestos se asemeja al de su empresa asociativa? ¿Cómo compara los resultados alcanzados en los casos frente a los obtenidos en su empresa asociativa?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2.** ¿Cuáles considera las mayores ventajas de la empresa asociativa? ¿Y los mayores desafíos?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3.** La empresa asociativa de los productores es un paso para formalizar su actividad económica. Dentro de su experiencia, ¿cuáles considera los mayores problemas para lograr la formalidad? En su opinión, ¿qué efectos tiene la informalidad sobre la economía y la sociedad?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### **1.9 Ejercicio de aplicación grupal**

**Lea atentamente la presentación de la Cooperativa Campoalegre que a continuación se detalla**

La Cooperativa Campoalegre está integrada por 28 agricultores de un país de América Latina, dedicados al cultivo y comercialización de hortalizas y leguminosas, entre ellas: zanahoria, coliflor, espárragos, arveja, fréjol y brócoli, siendo su producto estrella este último.

La Cooperativa se creó hace dos años con el propósito de buscar mejores oportunidades para la comercialización de los productos de los asociados. Por medio de apoyos del gobierno central y de créditos compraron un camión y construyeron un galpón que sirve como centro de acopio y preparación de las hortalizas para enviar al mercado.

Con base en esa información y considerando el contexto de su país, conteste:

1. ¿Cuál resultaría la figura jurídica más apropiada para una organización como Campoalegre, que tiene como base social a un grupo de pequeños productores agrícolas, la mayoría sin títulos de propiedad de tierras y sin registros en entidades financieras ni tributarias y que desea acceder a clientes como supermercados y además exportar?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Ahora, vayamos a la realidad de su empresa asociativa:

2. ¿La figura de cooperativa resulta atractiva para aplicarla a su caso? ¿Qué ventajas y que desventajas tiene?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿Qué otra figura jurídica se adapta a su caso y qué ventajas presenta a su empresa asociativa?

.....  
.....  
.....

## 1.10 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, el realizar compras conjuntas de insumos a mejores precios y obtener mayores oportunidades de capacitación e información, entre otras. Entre los desafíos están: el 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 otro propósito: gremial o social, por citar algunos ejemplos.
- 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 en América Latina 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 de los productores latinoamericanos, 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.

## 1.11 Evaluación de la unidad

### Utilice hojas adicionales para responder a las siguientes preguntas:

1. Las formas jurídicas definen las obligaciones, responsabilidades y beneficios de las agroempresas y sus socios. Considerando las características de su empresa asociativa rural y el entorno jurídico de su país, ¿cuál cree que es la más adecuada para el caso de su empresa asociativa?
2. ¿Su empresa asociativa se estableció desde un comienzo con objetivos empresariales y su organización se definió con este propósito? o, ¿se comenzaron a desarrollar negocios a partir de una organización gremial o social, en general sin ánimo de lucro, y a partir de ella se fueron haciendo ajustes y adecuaciones? ¿cuál es su experiencia al respecto?
3. ¿Cuáles considera usted que son los objetivos centrales de una empresa asociativa rural? ¿La organización de la que usted es líder cumple con esos fundamentos? ¿Hay alguno que no considere?
4. Además de la definición del tipo de figura jurídica que adopte la empresa asociativa, hay otra serie de requisitos y normativas que hay que cumplir para completar la formalización de la empresa ¿En el caso de su empresa asociativa rural, cuáles de estos se han cumplido? ¿Cuál les hace falta implementar?
5. En el contexto de su empresa asociativa rural, ¿cuáles considera las mayores ventajas de la formalización y cuáles las mayores dificultades y desventajas?

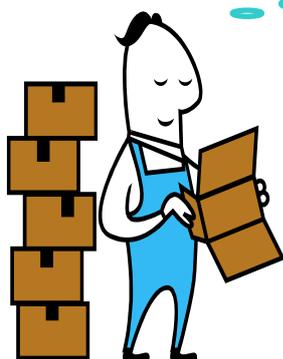
**Si al intentar responder a estas preguntas, Usted tuvo alguna duda o considera que le faltaron elementos para el análisis, vuelva a revisar el manual, consulte la Guía de Lecturas Comentadas o póngase en contacto con el facilitador**

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

### Temario

- 2.1 Contextualización
- 2.2 Un caso: la agricultura de contrato en el sector hortícola exportador en el Bajío, México
- 2.3 Elementos para el análisis del caso
- 2.4 Diversas formas de asociatividad
- 2.5 Gestión del relacionamiento
- 2.6 Mecanismos de concertación
- 2.7 Concluyendo sobre el caso
- 2.8 Ejercicio de aplicación
- 2.9 Resumen
- 2.10 Evaluación de la unidad

### Recordando



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”, son frecuentes o por lo menos hemos oído hablar de ellos. ¿Ha tenido usted alguna experiencia con estos mecanismos? y ¿Los ha aplicado con proveedores, competidores, socios o aliados? Si es así, debería saber también que éstos son algunas de las formas más comunes de asociatividad, y que otras formas menos frecuentes son: el riesgo compartido, las acciones colectivas, las redes, los consorcios y los acuerdos de competitividad. ¿Ha participado o participa usted en algún tipo de estos acuerdos? ¿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 impera 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 a los cuales se ven enfrentados.

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 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, dentro 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 los productos.
- 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, a 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 Un caso: la agricultura de contrato en el sector hortícola exportador en El Bajío, México.

### Presentación<sup>8</sup>

El Bajío es un conjunto de valles interconectados situado principalmente en el estado de Guanajuato, a unos 300 km de la Ciudad de México, con más de 400 000 ha de tierras de riego. Esta región se ha caracterizado, desde principios de los ochenta, por tener un creciente proceso modernizador hortícola exportador de productos frescos y congelados.

El brócoli es la principal materia prima en la agroindustria de congelados. Es una hortaliza originaria del Mediterráneo que fue introducida en Estados Unidos en 1925, caracterizada por ser de ciclo corto (120 días) y requerir clima frío y fresco, razón por la cual puede cultivarse todo el año en El Bajío, aun cuando en el verano se debe enfrentar el problema de la pudrición.

### Desarrollo

La historia del empaque de congelados se remonta a 1967, cuando la empresa Birds Eye, perteneciente a General Foods, convirtió en congeladora una deshidratadora ubicada en Juventino Rosas e inició la exportación de brócoli y coliflor congelados. Años después, algunos horticultores que abastecían de brócoli y espárrago a las transnacionales, al capitalizarse y contar con experiencia en el cultivo decidieron buscar una mayor participación en el valor agregado a través de sus propias empacadoras, surgiendo de este modo otras empresas. La superficie actual de cultivo de brócoli-coliflor en El Bajío es de 30 000 ha. Las exportaciones a Estados Unidos, el principal mercado de destino, según información de USDA, alcanzaron los 167 millones de dólares EE.UU. en 1999.

En relación a los contratos de producción, existen tres tipos de empresas: las que se abastecen con su propia producción, las que recurren a los contratos y las que combinan las dos prácticas anteriores (Bustos 1998). Cuatro empresas, Mar Bran, Export San Antonio, Gigante Verde y Birds Eye son las más importantes en cuanto a superficie, abarcando en conjunto el 89,4 por ciento del área cultivada bajo esa modalidad en 1999.

El sector mexicano de congelados se ha constituido, de lejos, en el principal abastecedor de brócoli y coliflor a Estados Unidos aportando más del 80 por ciento del valor y del volumen total importado por dicho país. La perspectiva de un acceso exento de impuestos al mercado norteamericano y el crecimiento

<sup>8</sup> 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>

de las importaciones han impulsado un flujo de inversiones, principalmente en forma de “joint venture\*”, dirigido sobre todo hacia la adquisición de maquinaria y equipo de empaque y, en menor medida, para apoyar la actividad productiva agrícola.

Los productores de brócoli, ya sean pequeños propietarios o ejidatarios, no están organizados como horticultores, razón por la cual todas las negociaciones con las empresas son individuales. Esto les impide contar con mayor capacidad de presión ante las empacadoras, aprovechar economías de escala y disminuir los costos de transacción. Las empacadoras, por el contrario, pertenecen a la Asociación de Procesadores de Frutas y Vegetales en General, A. C., fundada en 1987 con la finalidad de encontrar alternativas a los problemas que aquejaban a la industria. Esta organización cuenta con un Comité Técnico, el COTECO, en el que participa el Gerente Agrícola de cada una de las procesadoras, que concentra sus esfuerzos en hallar soluciones a los problemas agronómicos del brócoli, principalmente los relativos a la proliferación del Dorso del Diamante\*.

El número de productores contratados por las empresas para cultivar brócoli oscilaría entre 600 y 800. No hay estimaciones sobre el tamaño promedio de las explotaciones agrícolas, si bien hay una tendencia a contratar a los productores más grandes. Una empresa hace tres años manejaba una cartera de 70 a 100 proveedores con un tamaño promedio de 50 ha, aunque debido a que un productor tenía alrededor de 1 000 ha, la media no era representativa.

Los criterios utilizados por las empresas para seleccionar a los productores contratados son: a) la solvencia moral: se exige que los productores hayan cumplido los contratos, sin desviar el producto, y que no tengan deudas con la firma; para esto, cada empresa averigua los antecedentes del productor en el COTECO (Comité Técnico de las Congeladoras), el mismo que maneja una lista informal de agricultores “conflictivos”; b) la solvencia económica; c) la disponibilidad de tierra con suficiente agua de pozo y maquinaria; y d) la escala de operación.

Todos los arreglos son formales, con base en contratos escritos entre empresa y productor registrados ante un notario público. En función a la capacidad económica y técnica del productor se pueden establecer dos tipos de contratos: con servicios y sin servicios, variando también, por consiguiente, el precio pactado.

Los contratos “con servicios” contienen: 1) Referencias legales de cada parte respecto a la propiedad (de la empresa y del terreno) y a las facultades para establecer una relación contractual, así como los respectivos domicilios; 2) Obligaciones de las partes; 3) Aspectos referidos a la calidad del producto y a situaciones de incumplimiento del contrato, los que frecuentemente devienen en situaciones conflictivas, respecto a las cuales la empresa puede tomar acciones legales.

El acuerdo “sin servicios” se refiere a un acto de compra-venta. El productor sólo recibe las plántulas necesarias para la siembra y puede obtener un precio mayor por la materia prima, al no tener obligaciones financieras con la empresa y no presentar costos de transacción. Sin embargo, debe ceñirse a las especificaciones establecidas por la empacadora respecto a la calidad. En general, este tipo de pacto se suscribe con agricultores con capacidad económica y experiencia en el cultivo y en la aplicación de los pesticidas autorizados por la Environmental Protection Agency de Estados Unidos (EPA).

El contrato trae además varios anexos que sirven para precisar las calidades del brócoli, así como los parámetros para aceptar o rechazar el envío. Las empresas han establecido dos calidades (grado I y grado II) y por tanto, dos niveles de precios. El grado I se aplica a flores compactas típicas, de color característico, con diámetros y longitudes máximas, libre de manchas, daño mecánico, cortes oxidados o secos, floretes amarillos que afecten la apariencia y calidad del producto. El grado II se diferencia del anterior básicamente en el color (verde claro) de las flores, las cuales están ligeramente más desarrolladas, y en una mayor longitud de los tallos.

## **Desenlace**

En síntesis, los contratos suscritos entre las congeladoras y los productores son formales, muy detallados y pueden abarcar desde la compra-venta hasta la gestión de la producción. Bajo esta modalidad contractual, las empresas cubren más del 40 por ciento del costo de producción total sin garantías prendarias y sin interés alguno. El funcionario de la empresa entrevistada enfatizó que la tasa de interés es nula y que su organización suministra los insumos a precios menores, comparados con los de los proveedores comerciales.

Un funcionario de una de las más grandes empacadoras sostuvo que su firma busca que por medio del contrato “todos ganen, que gane la empresa y gane el productor”. Por tal razón, afirmó que la evaluación era un proceso transparente y que el productor podía estar presente en ese momento.

### **2.3 Elementos para el análisis del caso**

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

- 1.** En el caso se identifican dos tipos de asociatividad: la agricultura de contrato, que se da entre productores y empresa congeladora y el “joint venture” o riesgo compartido, entre las empresas e inversionistas externos. ¿Qué ventajas y desventajas encuentra Usted a estos arreglos para cada una de las partes?
- 2.** ¿Cuáles considera que son las mayores diferencias entre los actores del caso? ¿Cree que ésto afecta los acuerdos a los que se llega?
- 3.** ¿Su empresa asociativa ha implementado algún tipo de estos arreglos? ¿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**

## 2.4 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 misma<sup>9</sup>.

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 predeterminados<sup>10</sup>.

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.

Con una administración efectiva, la agricultura por contrato puede ser un medio para desarrollar los mercados y para poner en marcha programas de transferencia de tecnología en forma tal que ésta sea rentable tanto para el comprador como para el agricultor. El enfoque 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.

En Gatazo Zambrano, una pequeña localidad ubicada en la provincia de Chimborazo, en el centro del Ecuador, los productores organizados de brócoli manifiestan que sus ingresos han mejorado en un 42% a raíz de que lograron relacionarse a través de la agricultura por contrato con dos empresas procesadoras de brócoli IQF. Ahora sienten que su mercado es más seguro y cuentan con asistencia técnica y crédito para manejar sus cultivos.

**Fuente:** Informe del Proyecto de Comercialización, IICA Ecuador 2003.

<sup>9</sup> Eaton, C., Shepherd A., Agricultura por contrato – Alianzas para el crecimiento. Disponible en <http://www.fao.org/ag/ags/subjects/es/agmarket/contractfarming.html>

<sup>10</sup> Eaton, C., Shepherd A., Agricultura por Contrato – Alianzas para el crecimiento. Disponible en <http://www.fao.org/waicent/faoinfo/agricult/ags/AGSM/contrsp.pdf>

**Maquila:** dentro de la política de globalización, las maquilas constituyen una de las modalidades preferidas por los países industrializados –especialmente Estados Unidos– 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.<sup>11</sup>

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 el sector agropecuario 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 económicos<sup>12</sup>.

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, 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 conjunta<sup>13</sup>.

La exportadora de espárragos Agrigunga Cia. Ltda en Santa Elena, Ecuador, es el resultado de una alianza productiva entre una organización no gubernamental y una comunidad rural, para participar en el exigente y competido mercado internacional de espárragos frescos.

La estructura y el funcionamiento de la empresa son los convencionales del sector privado, orientados a generar utilidades para los socios: Como logros se destacan el haber logrado el desarrollo de alianzas (entre productores y agroindustria, y entre comuna y ONG), el acceso al mercado de exportación (ventas de espárragos por \$EE.UU. 123 000 en el año 2000), y la creación de empleos (22 855 jornales en el 2000 para la producción de los espárragos y 3 970 para la planta agroindustrial).

**Fuente:** Alianzas Productivas: Estudios de Caso. Disponible en:  
<http://www.fao.org/Regional/LAmerica/prior/desrural/alianzas/casos.htm>

<sup>11</sup> OIT, la industria maquiladora en Centroamérica. Panorama general. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/papers/1998/maquila/capi-1.htm>

<sup>12</sup> Alarcón, L. Joint Venture. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos20/joint-venture/joint-venture.shtml>

<sup>13</sup> FAO, Definición de Alianzas Productivas. Disponible en <http://www.fao.org/Regional/LAmerica/prior/desrural/alianzas/concepto.htm>

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 sí<sup>14</sup>.

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 conjunta<sup>15</sup>.

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 una<sup>16</sup>.

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.

**Consortios:** se definen como agrupaciones empresariales constituidas por personas jurídicas que tienen por objeto realizar una actividad económica específica en forma mancomunada<sup>17</sup>.

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 reciente<sup>18</sup>.

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 socios<sup>19</sup>.

---

<sup>14</sup> Minka, Redes Empresariales. Disponible en <http://www.minkaperu.com/Que%20son%20Redes.htm>

<sup>15</sup> López Cerdan y Maeso (1999)

<sup>16</sup> López, C. (2004). Aspectos Conceptuales de la Asociatividad y Cooperación Empresarial en Pymes

<sup>17</sup> Glosario de Términos Tributarios. Disponible en <http://www.tributos.com.ve/glosario/index.php?letter=c>

<sup>18</sup> ONUDI, Guía de los Consorcios de Exportación. Disponible en [http://www.unido.org/file-storage/download/?file\\_id=31071](http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=31071)

<sup>19</sup> Consorcios de Exportación. Disponible en [http://www.camaravalencia.com/internacional/4\\_357.asp](http://www.camaravalencia.com/internacional/4_357.asp)

El Consorcio de Queserías Rurales del Ecuador FUNCONQUERUCOM aglutina a más de 70 queserías rurales de la sierra y oriente ecuatorianos. Los miembros del consorcio gozan de algunos privilegios como utilización de la marca colectiva y de los canales de comercialización (tiendas en las principales ciudades del país y espacios en los principales supermercados), pero también tienen la responsabilidad de mantener la calidad de los productos y cumplir con los reglamentos internos que se han impuesto.

**Fuente:** <http://www.camari.org/funorsal/ES/1.html>

**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 común<sup>20</sup>.

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 relaciones 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.

En el aspecto productivo y comercial, en los 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 ser resueltos a través de la acción individual, la acción colectiva cobra especial relevancia<sup>21</sup>.

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 (APDL) para proteger la reputación de sus productos y abrir nuevos mercados, los intentos de organización de los productores de quesillo y la capacitación dirigida a este grupo para mejorar el proceso de elaboración del queso.

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

<sup>20</sup> Adaptado de Mancar, Olson (1965 traducido al español en 1992).

<sup>21</sup> 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>

## 2.5 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 lograr<sup>22</sup>.

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

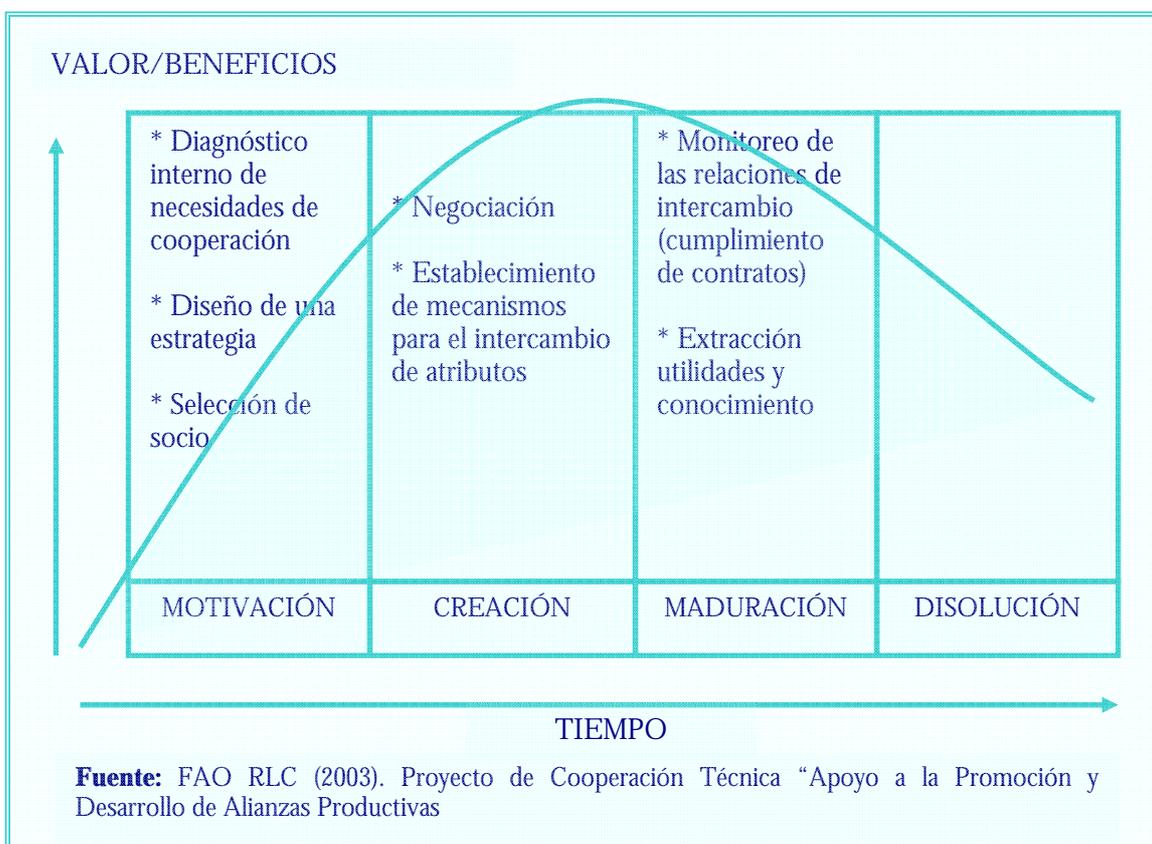
**Motivación:** los actores fijan sus necesidades de cooperación, diseñan una estrategia y seleccionan sus potenciales contrapartes;

**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.

**Cuadro 2.1. Metodología de construcción de alianzas**



<sup>22</sup> FAO (2003). Desarrollo Organizacional Vinculado a la Cadena, Seminario de Capacitación. Autores: Ordinola, M., Escobar, J., López, G.

## 2.6 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 mutuos<sup>23</sup>.

Normalmente, en una negociación se pueden distinguir las siguientes fases y componentes:<sup>24</sup>

**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.

**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. Dependiendo del país, toman nombres diferentes, así por ejemplo:

<sup>23</sup> Negociación. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Negociacion>

<sup>24</sup> Muñoz, R. Técnicas de Venta y Comunicación Comercial. Disponible en <http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-y-procesos-de-negociacion-102.htm>

En Bolivia, la instancia de concertación es el Sistema Boliviano de Competitividad y Productividad y sus instrumentos son los Acuerdos Bolivianos de Competitividad, que son concebidos como pactos público-privados, que enmarcan acuerdos de competitividad municipal y departamental.

En Ecuador, las instancias de concertación son los Consejos Consultivos que se encuentran establecidos dentro de la estructura del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En Venezuela las Juntas Nacionales son las instancias de coordinación y concertación de las cadenas agroproductivas que han sido designadas por el Poder Ejecutivo.

En Colombia, el Gobierno ha venido impulsando la política de organización de cadenas agroproductivas y la construcción de Acuerdos de Competitividad –nacionales y regionales–, Núcleos Agroempresariales Regionales y Alianzas Productivas

**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 colombiana, 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.

En el informe realizado en el 2004 por parte de la Secretaría Técnica de la Cadena del Caucho en Colombia sobre los avances de los compromisos adquiridos por los actores en el Acuerdo de Competitividad, se resaltan logros relacionados con el desarrollo de programas de fomento para la siembra de caucho natural en el país. Por ejemplo, la instalación de más de 3 000 ha en varias regiones y el desarrollo de un estudio para la siembra de 50 000 ha de cacao. Además, hay acciones orientadas a mejorar procesos dentro de los pequeños y medianos industriales, diseño de procedimientos técnicos y tecnológicos para la estandarización de caucho en lámina y látex cremado y la gestión de un centro de información en asociación con la Universidad Nacional de Colombia.

**Fuente:** Alzate, J. 2003. Cadenas Productivas. Informe de Secretaría Técnica. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

**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 individual<sup>25</sup>.

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

<sup>25</sup> Inforesources ¿Desarrollo rural a través de alianzas público-privadas? Disponible en [http://www.inforesources.ch/pdf/focus\\_1\\_05\\_s.pdf](http://www.inforesources.ch/pdf/focus_1_05_s.pdf)

- 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).

## **2.7 Concluyendo sobre el caso**

**Ahora que hemos podido confrontar nuestros conocimientos previos con los contenidos de la unidad, responda a las preguntas aprovechando al máximo sus nuevos aprendizajes.**

1. En el caso de El Bajío se identifican dos tipos de asociatividad: la que se da entre productores y empresa congeladora, a nivel de agricultura de contrato y el “joint venture” o riesgo compartido entre las empresas de congelamiento e inversionistas de los Estados Unidos. ¿Qué ventajas y desventajas encuentra Usted a estos arreglos para cada una de las partes?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

2. ¿Cuáles considera que son las mayores diferencias entre los actores del caso? ¿Cree que esto afecta los acuerdos a los que se llega?

.....  
 .....  
 .....

3. ¿Su empresa asociativa ha implementado algún tipo de estos arreglos? ¿Qué ventajas considera usted que trae a la organización, realizar este tipo de alianzas?

.....  
 .....  
 .....

4. ¿Identifica usted en el caso, actitudes y principios más allá de las estrategias empresariales que hayan ayudado a alcanzar los resultados señalados?

.....  
 .....  
 .....

## **2.8 Ejercicio de aplicación grupal**

Retomemos el caso de la Cooperativa Campoalegre que se presentó en la unidad anterior.

Se ha fortalecido su estructura productiva y ha ampliado los mercados de sus productos, pero aun no cuenta con la suficiente capacidad para atender el crecimiento de la demanda de los supermercados y tampoco ha establecido una estrategia de relacionamiento con otras organizaciones para asumir este reto.

Teniendo en cuenta que la creación de alianzas es un proceso de construcción que incluye varias fases (motivación, creación, madurez y disolución):

- a) Proponga una estrategia sencilla donde se expliquen los pasos que Campoalegre debería seguir para formalizar una alianza con una empresa similar que le permita aumentar su capacidad de producción para atender la nueva demanda.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- b) Sugiera qué tipo de acuerdo debería proponer Campoalegre a otra agroempresa para abastecer un mercado más grande, que sea beneficiosa para las dos y que no comprometa los negocios particulares de cada una.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 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 la concertación se plasma en 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.

## 2.10 Evaluación de la unidad

### **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 a 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 comercialización<sup>26</sup>.
- **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 individual<sup>27</sup>.
- **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 predeterminados<sup>28</sup>.
- **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 común<sup>29</sup>.
- **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 mancomunada<sup>30</sup>.
- **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.
- **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.

---

<sup>26</sup> Costa Campi, Teresa. 1989. La Producción del Desarrollo Productivo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/desarrollo-productivo/desarrollo-productivo.shtml>

<sup>27</sup> Inforesources ¿Desarrollo rural a través de alianzas público-privadas?

<sup>28</sup> Eaton, C., Shepherd, A. Agricultura por Contrato – Alianzas para el crecimiento.

<sup>29</sup> Ruiz, Andrés. La Asociatividad en las PYMES.

<sup>30</sup> Glosario en Términos Tributarios.

- **Cooperativas de trabajo asociado:** cooperativas en las que el asociado contribuye con su fuerza de trabajo y la organización le retribuye mediante la valoración de una serie de factores preestablecidos –educación, responsabilidad, esfuerzo, riesgo, experiencia–, los que se convierten en aportes sociales del asociado.
- **Cooperativas especializadas:** cooperativas que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una actividad económica, social o cultural específica.
- **Cooperativas integrales o multiactivas:** cooperativas que en desarrollo de su objeto social, realizan dos o más actividades relacionadas y complementarias entre sí, de producción, distribución y consumo, además de prestar servicios.
- **Dorso del diamante:** gusano que se alimenta de las hojas de repollo, rábano y brócoli. Su nombre científico es *Plutella xylostella*.
- **Ejidatarios:** denominación que se le da a las personas que comparten un terreno comunal. Es una expresión utilizada principalmente en México.
- **Empresa comunitaria:** organizaciones de productores a las cuales el Estado asigna tierra para que la exploten conjuntamente. Los gastos en que se incurre durante la ejecución de las actividades corren por cuenta de los empresarios, las utilidades se distribuyen entre ellos, pero la propiedad de la tierra se mantiene en cabeza del Estado.
- **Empresa unipersonal:** aquella conformada por una sola persona natural o jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades comerciales.
- **Empresas asociativas de trabajo (EAT):** organizaciones económicas con una duración definida, donde los asociados aportan su capacidad laboral y en algunos casos entregan además tecnología o activos que serán utilizados para el desarrollo de la empresa.
- **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 tierra<sup>31</sup>.
- **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 económicos<sup>32</sup>.
- **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 intereses<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> Pindyck, Robert S. y Rubinfeld (1995). Daniel L., *Microeconomía*, Prentice Hall. Disponible en <http://www.lablaa.org/ayudadetareas/economia/econo6.htm>

<sup>32</sup> Alarcón, L. Joint Venture. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos20/joint-venture/joint-venture.shtml>

<sup>33</sup> Negociación. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Negociacion>

- **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 complementación<sup>34</sup>.
- **Riesgo compartido:** ver la definición de “joint venture”.
- **Sociedad anónima:** figura jurídica, establecida con un número mínimo de personas, definido según la normativa de cada país, que realizan aportes en dinero o en trabajo con el fin de participar en la distribución de las utilidades (o pérdidas) obtenidas por la empresa.
- **Sociedad colectiva:** figura jurídica, por medio de la cual dos o más personas se obligan a realizar aportes en dinero, en trabajo u otro tipo de bienes, con el fin de participar en el resultado financiero de la empresa.
- **Sociedad de hecho:** grupo de personas que trabajan en forma conjunta, pero no se encuentran inscritos en la Cámara de Comercio (o en la institución que corresponda). Las decisiones que adoptan, los obliga sólo internamente, pero no frente a terceros.

---

<sup>34</sup> Minka, Redes Empresariales. Disponible en <http://www.minkaperu.com/Que%20son%20Redes.htm>



## 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.
- **Berdegué, 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>
- **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](http://www.camaravalencia.com/internacional/4_357.asp)
- **Cítricos.** Disponible en [http://www.agrocadenas.gov.co/citricos/citricos\\_acuerdos.htm](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](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](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\\_empresa.pdf](http://www.caucasider.org/pdf/gestion_empresa.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](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>

- **ONUDI.** Guía de los Consorcios de Exportación. Disponible en [http://www.unido.org/file-storage/download/?file\\_id=31071](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](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.