

## **FICHAS TECNICAS**

### **ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL Y ACCESO A MERCADOS**

**Marco Montagna M. Ingeniero Agrónomo**

**Mayo de 2004**

[www.promer.cl](http://www.promer.cl)

#### **Esta Ficha Técnica consta de tres partes:**

1ª. Parte: - Fundamentación - Estrategias de Desarrollo para la Asociatividad Empresarial

2ª. Parte: - Etapas y Métodos de Trabajo de la Asociatividad Empresarial

3ª. Parte: - Posibilidades de Éxito de la Empresa Asociativa

- La Planificación Estratégica para el Desarrollo de la Asociatividad

- Ventajas y Desafíos de la Asociatividad

- Herramientas de Trabajo Participativas.

### **1. FUNDAMENTACIÓN**

En el actual escenario de globalización, la creciente competitividad del sector productivo agrario dependerá de su capacidad para fortalecer la gestión de los actores que están involucrados en este proceso. Es decir, la sustentabilidad de los sistemas productivos agrarios y de la población rural que se encuentra directamente involucrada, debe ser capaz de introducir nuevas tecnologías destinadas a mejorar la calidad de los productos, diversificar y diferenciar los mismos y disminuir sus costos de producción; pero, aún más importante, es desarrollar la capacidad de adaptación de los actores, que les permita enfrentar los permanentes cambios económicos y del mercado a los cuales éstos se ven enfrentados, con la velocidad que ello se requiere.

En este marco, el desarrollo de la asociatividad de carácter empresarial para los pequeños productores resulta ser una importante herramienta para mejorar su competitividad económica, ya que permite superar algunas dificultades de una producción a baja escala y de un menor acceso a tecnologías.

En este sentido, la asociatividad empresarial los ayudará a conformar ofertas negociables de mayores productos, para acceder en mejores condiciones a nuevos mercados, con canales de comercialización.

En un segundo plano, la asociatividad empresarial potenciará la capacidad de negociación de estos productores, frente a los mercados de sus productos, servicios e insumos.

Debido a la relevancia de este tema para la micro empresa rural, la presente ficha técnica aborda el desarrollo de la asociatividad de carácter empresarial, la cual se diferencia de la asociación de tipo gremial.

## **2. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL**

Existen diversas estrategias para agrupar este tipo de organizaciones económicas, las cuales responden a diferentes situaciones, como las descritas a continuación:

### **2.1. Asociación por territorios**

Este tipo de asociación busca desarrollar un proyecto asociativo económico, con base en los actores que pertenezcan a un mismo territorio o localidad, con quienes se definirán las estrategias de penetración de un mercado.

Esta estrategia implica contar con varios tipos de productos y, por lo tanto, con distintos socios potenciales de una organización, cada uno con sus propios objetivos y prioridades.

Por lo general, la escala de producción a la que es posible llegar es limitada, generándose más bien una “Cartera de productos” que serán colocados en los mercados.

Si bien puede existir una adecuada “identidad colectiva común” entre los asociados, las posibilidades de concretar negocios colectivos, en forma eficiente y rentable, son complejas.

### **2.2. Asociación por rubros o por actividad comercial similar**

Estas asociaciones suelen ser más tradicionales en América Latina ya que, por lo general, han sido más exitosas. Al agruparse en torno a una actividad productiva y económica similar, esto favorece una asociatividad de los negocios de manera más fuerte.

Este tipo de organizaciones puede alcanzar adecuados e interesantes niveles de escala de producción, superando las barreras de entrada y acceso a nuevos mercados nacionales y externos. En consecuencia, es posible desarrollar mejores capacidades de negociación para enfrentar los mercados de los productos, insumos y servicios relacionados con el rubro y/o la actividad comercial.

También, existe una mayor capacidad para enfrentar situaciones problemática u obstáculos, tanto en el desarrollo de la asociación como en los negocios.

### **2.3. Asociación según la demanda específica del mercado.**

Estos casos son también bastante numerosos en nuestros países. Esta asociatividad surge a partir de la presencia explícita de un agente comprador, el cual se integra económicamente con un grupo de productores, comprándoles de manera estable sus productos a través de un acuerdo comercial.

Es necesario diferenciar entre estos casos, donde los futuros productores-proveedores están iniciando una experiencia de producción, de aquéllos en los que ya existe la experiencia de trabajo en el rubro.

De todas formas, es una asociatividad que contiene fragilidades importantes de resguardar y prevenir. Hay una excesiva dependencia de la supervivencia de la asociatividad con respecto al agente comprador. Por parte de los productores, los niveles de cohesión y compromisos son más frágiles, frente a problemas o momentos difíciles.

#### **2.4. Desarrollo de inversiones en un proyecto asociativo.**

Existen proyectos empresariales asociativos que implican el desarrollo de inversiones, generalmente de créditos colectivos o individuales, para contar con una infraestructura productiva y de transporte que sean funcionales al negocio que se pretende desarrollar.

En estos casos, los desafíos, los riesgos y complejidades del proyecto son superiores. Por ello, en cualquiera de las estrategias de desarrollo antes mencionadas, es necesario tomar las mayores precauciones para evitar el fracaso del proyecto asociativo.

#### **2.5. Asociatividad vertical y horizontal.**

De manera complementaria, existen situaciones en las que se justifica desarrollar procesos de asociatividad con otros actores de la cadena productiva, que tengan productos y estrategias complementarias.

Estas nuevas estrategias de asociatividad pueden ser horizontales o verticales. Según el tipo de negocio al cual se quiera acceder, ello indicará si es necesario integrarse horizontalmente con otros actores que produzcan lo mismo que la organización, o establecer acuerdos de abastecimiento de materias primas con otros productores, es decir una integración vertical hacia abajo.

### **3. ETAPAS Y MÉTODOS DE TRABAJO DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL**

Si bien las realidades de los grupos de productores y de los mercados que éstos enfrentan pueden ser muy distintas, la experiencia demuestra que hay algunas etapas básicas que son necesarias de desarrollar, por parte de un grupo de agricultores y sus asesores técnicos, al formular e implementar un proyecto asociativo de negocios.

A continuación, se mencionan las principales etapas y acciones que deben desarrollarse en una asociatividad empresarial:

#### **3.1. Análisis de la cadena productiva y del mercado.**

Como primer paso, hay que analizar la estructura y cadena productiva del negocio, así como el producto que se posee, con el propósito de decidir el mejor negocio posible a desarrollarse, por parte del grupo de productores. Interesa determinar los volúmenes y calidad del producto, los ciclos de precios, las formas de pago y el diferente comportamiento de los actores.

No se está sugiriendo desarrollar un estudio de mercado, sino que realizar un análisis estratégico de los diferentes eslabones de la cadena productiva y definir en cuál de ellos es posible aprovechar al máximo las ventajas de la asociatividad empresarial.

### **3.2. Constitución del grupo asociativo potencial.**

El grupo posible de agricultores que participarán en la asociatividad empresarial deben realizar un autodiagnóstico de las fortalezas y debilidades con las que ellos cuentan, para desarrollar el negocio definido previamente.

En esta etapa se debe precisar quiénes están dispuestos a proseguir en esa iniciativa. Para ello, se recomienda usar métodos participativos, de manera de generar, desde sus inicios, un sentido de pertenencia en el grupo.

### **3.3. Análisis de competitividad de los participantes.**

En esta etapa se analizan, con mayor detalle, las aptitudes y debilidades de los socios de la futura empresa, de manera de conocer el nivel de competitividad que se cuenta para enfrentar el negocio, y sus potencialidades.

Se deben examinar temas como los volúmenes de productos, estacionalidad, perfil empresarial de los socios, nivel de endeudamiento, otros negocios desarrollados, sistemas productivos, entre otros.

### **3.4. Formulación y evaluación del proyecto asociativo**

Un aspecto central para el éxito de una asociatividad empresarial es el de diseñar el “Proyecto Asociativo” que defina el negocio, que lo evalúe económicamente y donde se proponga un plan de acción a desarrollar, así como el tipo de empresa que debería implementarse.

Es una herramienta que permitirá darle eficacia y coherencia a la futura acción del grupo asociativo. Además, reduce el riesgo de un fracaso, ya que permite verificar la rentabilidad de la iniciativa y las condiciones objetivas para que ella ocurra.

En esta etapa se debe contar con un documento inicial, que sea discutido bajo metodologías específicas de participación grupal, con el fin de debatir ampliamente acerca de los objetivos y el propósito del negocio, así como la forma de alcanzarlo.

### **3.5. Planificación estratégica y Plan operativo del proyecto asociativo.**

Al inicio de la implementación de un proyecto asociativo, es preciso someterse a un proceso de Planificación Estratégica que permita determinar colectivamente tres aspectos centrales, como son:

- la Visión,
- la Misión y
- los Objetivos Estratégicos de la empresa asociativa.

También, se debe confeccionar un Plan Operativo que establezca las principales líneas de acción y responsabilidades al inicio del proyecto. Esta etapa debe ser trabajada por un grupo representativo de los futuros socios, mediante métodos participativos de planificación, y que estén complementados con análisis y estudios respecto al tipo de negocio a realizar y al proceso mismo de planificación.

En la medida que sea posible, es necesario contar con asistencia técnica especializada.

### **3.6. Constitución de ofertas negociables de productos.**

Mediante encuestas, reuniones y análisis, se debe levantar información acerca de los volúmenes específicos de productos que son manejados por los socios y las calidades que éstos muestran. Del mismo modo, la oferta puede incluir la prestación de servicios tales como arriendo de maquinaria agrícola, venta de insumos, etc. Es decir, la oferta no siempre debe estar limitada exclusivamente a los productos, sino que también a determinados servicios.

Una vez clasificada esta información, se debe discutir y luego sancionar los volúmenes que cada socio se compromete a comercializar a través de la empresa asociativa.

Finalmente, se determina la Oferta final con la que contará la empresa asociativa, en términos de volumen, calidad y estacionalidad de los productos.

### **3.7. Estructura de la sociedad y organización interna.**

En esta etapa se requiere “organizar la asociatividad” en función de los requerimientos que plantea el negocio. Dependiendo de la realidad de cada grupo y de su experiencia, así como de los requerimientos que el negocio y/o comprador plantea, será aconsejable sumergirse, en un momento determinado, en este proceso.

En función del Plan Operativo a desarrollar, se deberán definir las diversas áreas de trabajo y roles al interior de la organización – empresa.

Se necesita contar con una adecuada organización y eficiencia para desarrollar rentablemente un negocio asociativo. Este aspecto es importante lograrlo, ya que constituye el elemento de gestión más adecuado para el buen desarrollo de los negocios. Al respecto, es común encontrarse con buenos negocios que han fracasado por no tener adecuadas empresas, que estén bien organizadas, para desarrollarlos. En la medida que sea posible, se hace pertinente contar con asistencia técnica para este proceso.

En conclusión, se recomienda llevar a cabo las siguientes actividades:

- Definir e implementar el organigrama y la estructura jerárquica de la empresa asociativa
- Conformar los equipos de trabajo
- Además, proceder a la formalización jurídica de la empresa.

### **3.8. Determinación de compromisos y reglamento interno.**

Un elemento central para la supervivencia de la empresa es el de establecer y formalizar los derechos y deberes de todos los miembros de la empresa asociativa.

Lo anterior queda refrendado en un documento llamado Reglamento Interno o Estatutos.

### **3.9. - Determinación de logística comercial.**

La logística comercial debe estar adecuadamente organizada, en función del negocio y mercado a abordar. La forma de acopiar y vender la producción debe hacerse en estricta coordinación con las características que impone el comprador. En esta etapa, resulta crucial para una adecuada gestión del proyecto, determinar el flujo del producto y oportunidad de acopio, su transporte y venta.

### **3.10. Evaluación y ajustes del plan.**

Todo negocio, ya sea de carácter individual o asociativo, requiere contar con un sistema de monitoreo y seguimiento adecuado.

La realidad siempre se presenta diferente a lo exactamente planificado, por lo es muy importante para la supervivencia de la empresa asociativa, tener la capacidad de darle seguimiento y anteponerse o reaccionar rápido frente a problemas que surgen.

Si bien es necesaria la planificación, también es importante tener la flexibilidad suficiente para hacer modificaciones o ajustes a lo planificado.

### **3.11. Importancia del entorno directo e indirecto al proyecto.**

En la marcha del negocio y del proyecto asociativo, se requiere considerar y asumir que éste puede verse afectado positiva o negativamente por los actores y situaciones del entorno al proyecto.

Es necesario identificar los elementos que pueden ayudar al éxito del proyecto comercial y también las posibles amenazas a su desarrollo exitoso, con el propósito de potenciar los aspectos positivos y evitar los negativos.

## **4. POSIBILIDAD DE ÉXITO DE LA EMPRESA ASOCIATIVA**

El desafío de la sustentabilidad económica para la pequeña y mediana agricultura, así como para la mayoría de las iniciativas en el mundo rural, encuentra respuesta en proyectos asociativos. Desafortunadamente, éstos naufragan en gran medida debido a que las organizaciones resultan débiles, ya sea funcional o estructuralmente. Surge entonces la interrogante; ¿qué condicionantes debe tener una organización que agrupe a pequeños y medianos agricultores para darle viabilidad a un proyecto asociativo de carácter económico?

De esta manera, existen tres aspectos fundamentales que, además, deben considerarse para el éxito de la empresa asociativa:

#### **i. Identidad cultural:**

Se refiere a todos los elementos que son propios a un grupo de individuos y que determinan que éstos tengan prácticas de vida o de trabajo similares, debido a condiciones históricas, territoriales o empíricas. Esto se manifiesta a través de conductas y hábitos comunes que provocan relaciones de confianza para que ellos se relacionen fluidamente.

## **ii. Demanda colectiva**

Los grupos que llegan a conformar una organización, persiguen una demanda colectiva; es decir, buscan alcanzar con otros lo que individualmente les sería imposible o más costoso en tiempo o recursos. Por tal motivo, resulta esencial tener claridad acerca de si los individuos visualizan los beneficios, al supeditarse su interés individual al interés colectivo. También, hay que tener en cuenta de que el logro de dicho interés colectivo tiene un plazo y una forma específica para verificarlo.

## **iii. Autogobierno:**

Un grupo de individuos que pretende conformar una organización en busca de un objetivo común, debe tener una autoridad que los guíe, ya sea individual o colectiva.

Este ejercicio de autoridad en la toma de decisiones de la organización debe estar legitimado, para que los individuos pertenecientes a ella asuman, con confianza, tales decisiones. La presencia de un individuo con liderazgo o de varios individuos con liderazgo, no en conflicto, resulta imprescindible para darle un autogobierno a la organización.

## **5. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LA ASOCIATIVIDAD**

Cuando las Empresas Asociativas cuentan con un Plan Estratégico, éste influirá en el éxito del proyecto de negocio. Ello da cuenta que la Planificación Estratégica es una importante herramienta de gestión para las organizaciones. Se la define como “el Plan de Trabajo y la Carta de Navegación que un grupo de personas con objetivos comunes establece, para un período de mediano y largo plazo (superior a un año), con el fin de acordar y escribir el rumbo y propósito de la organización”.

Entre las funciones que tiene un Plan Estratégico se destacan:

- Contribuye al éxito y a la eficacia.
- Posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales.
- Mantiene la cohesión y conducción.
- Favorece la unidad.
- Economiza dinero, tiempo y esfuerzo.
- Disminuye la posibilidad que la organización se desvíe en su trayectoria.

En definitiva, permite definir el camino a seguir hasta la obtención del éxito del proyecto.



## 6. VENTAJAS Y DESAFÍOS DE LA ASOCIATIVIDAD

### 6.1. Ventajas

- Permite acceder a nuevos mercados y canales de comercialización imposibles de alcanzar a nivel individual.
- Permite realizar estrategias de compras asociativas de insumos, a menores precios unitarios.
- Permite tener mayor capacidad y poder de negociación frente a los mercados de insumos y productos, logrando mejores precios y/o condiciones del negocio.
- Permite acceder a otras fuentes y programas de apoyo.
- Permite acceder a mayor información técnica y de mercado.
- Permite un intercambio de experiencias.
- Mayor acceso a programas de capacitación.

### 6.2. Desafíos

- Organización interna clara y eficiente.
- Confianza en las decisiones de los directivos.
- Compromiso de los socios en la entrega de productos, de acuerdo a los volúmenes, condiciones y oportunidades acordadas previamente.
- Gestionar adecuadamente y eficientemente los negocios.
- Administración eficiente y transparente de la empresa.
- Establecer adecuados mecanismos de comunicación y participación.
- Cumplir con la legislación vigente.



## **7. HERRAMIENTAS DE TRABAJO PARTICIPATIVAS**

Cabe destacar la necesidad de que la planificación, evaluación y ajustes al programa y quehacer de la empresa se realicen con métodos y técnicas participativas, puesto que el sentido de compromiso se ve muy fortalecido, lo cual es importante para el desarrollo de un proyecto comercial.