

# PROYECTO DE COOPERACIÓN UE-PERU / PENX



## “Capacitación de Productores en los Beneficios de la Asociatividad”

2008



Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

M.Sc. Salomón Chávez Tapia - Consorcio Asecal-Mercurio Consultores

# Objetivos del Curso

## ■ **Objetivo General**

Fomentar los beneficios de la asociatividad entre los agricultores de Junín, Cusco, Arequipa, Lambayeque, Ica, Loreto, San Martín y Ucayali.

## ■ **Objetivos Específicos**

- Organizaciones empresariales se fortalecen organizacional y comercialmente.
- Organizaciones empresariales de agricultores desarrollan herramientas y capacidades en gestión productiva y comercial.



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# Metodología

- El curso taller será desarrollado empleando el método expositivo – participativo y con casuística que facilite la comprensión y aprendizaje.
- Se insistirá en todo momento en la participación activa y crítica de los participantes y se emplearán dinámicas grupales para motivar a los participantes a intervenir activamente sobre los temas a desarrollar.
- Con este motivo se han programado 4 talleres en los cuales se trabajará por grupos.



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# Programación

- **Días 1 y 2: Asociatividad**
  - I. Fundamentos de Asociatividad
  - II. Metodología para el desarrollo de Redes Empresariales
  - III. Actores y Roles en una Red Empresarial
  - IV. Organización y Funcionamiento de una Red
  
- **Días 3 y 4: Comercialización**
  - I. Comercialización y Asociatividad
  - II. Principales Componentes de un Sistema de Comercialización de productos agrícolas
  - III. Proceso de Organización de una Empresa Asociativa Comercializadora
  - IV. Consorcios de exportación de Productos Agrícolas



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Situación Actual de la Asociatividad Agraria en el Perú



- Minifundio, Mercado y Asociatividad
- Asociatividad: débil e incipiente
- Agro-exportación como factor de impulso de la asociatividad.
- La desconfianza por la asociatividad
- Asociatividad para cumplir metas
- DL 1020 y las EAA
- Existe conocimiento, falta acción.



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo



# MODULO I:

# FUNDAMENTOS DE LA ASOCIATIVIDAD



# El Concepto de la Asociatividad

- Es una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente y fuerte competencia de otras empresas (nacionales y/o extranjeras).
- Es un mecanismo de cooperación por el cual se establecen relaciones y/o articulaciones entre individuos y/o grupos de individuos tras un objetivo común.



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# ¿Qué es la Asociatividad?

Mecanismo de cooperación entre organizaciones, empresas, personas o territorios en donde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto, para la búsqueda de objetivos, oportunidades y metas comunes.



Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

# Beneficios de la Asociatividad

- Resolver y enfrentar problemas de manera conjunta respetando la autonomía de los participantes.
- Promover el uso y desarrollo de la complementariedad.
- Aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas, poner a disposición sus fortalezas y disminuir sus debilidades.
- Incremento de la producción y productividad.
- Mayor poder de negociación
- Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento
- Se comparte riesgos, costos y beneficios
- Reducción de costos



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# Condiciones para la Asociatividad

- **Confianza**
- **Solidaridad**
- **Colaboración**
- **Compromiso**
- **Responsabilidad**



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Principales obstáculos o dificultades



- Desconfianza
- Individualismo
- Oportunismo



## ¿Qué implica asociarse?

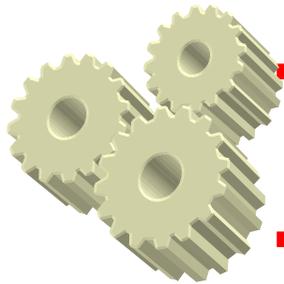
- Asumir compromisos y cumplirlos
- Cultivar relaciones de confianza
- Existencia de comunicación permanente.
- Disposición a invertir dinero y tiempo
- Disposición para compartir costos y riesgos.



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# Asociatividad para la Competitividad

- La asociatividad es uno de los principales elementos para aumentar la competitividad y poder incursionar en mercados internacionales; porque permite:



- **Lograr economías de escala y un volumen de producción similar al de las grandes empresas.**
- **Satisfacer mayores demandas internacionales.**
- Incrementar el poder de negociación tanto con los clientes como con los proveedores
- Puede ayudar a reducir costos
- Mejorar mecanismos de promoción y mercadeo internacional



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# Modelos de Asociatividad

- Cluster (conglomerado eficiente)
- Conglomerados de Empresas
- Cadenas productivas
- Redes Empresariales:
  - Verticales (Desarrollo de proveedores)
  - Horizontales (Consortios)



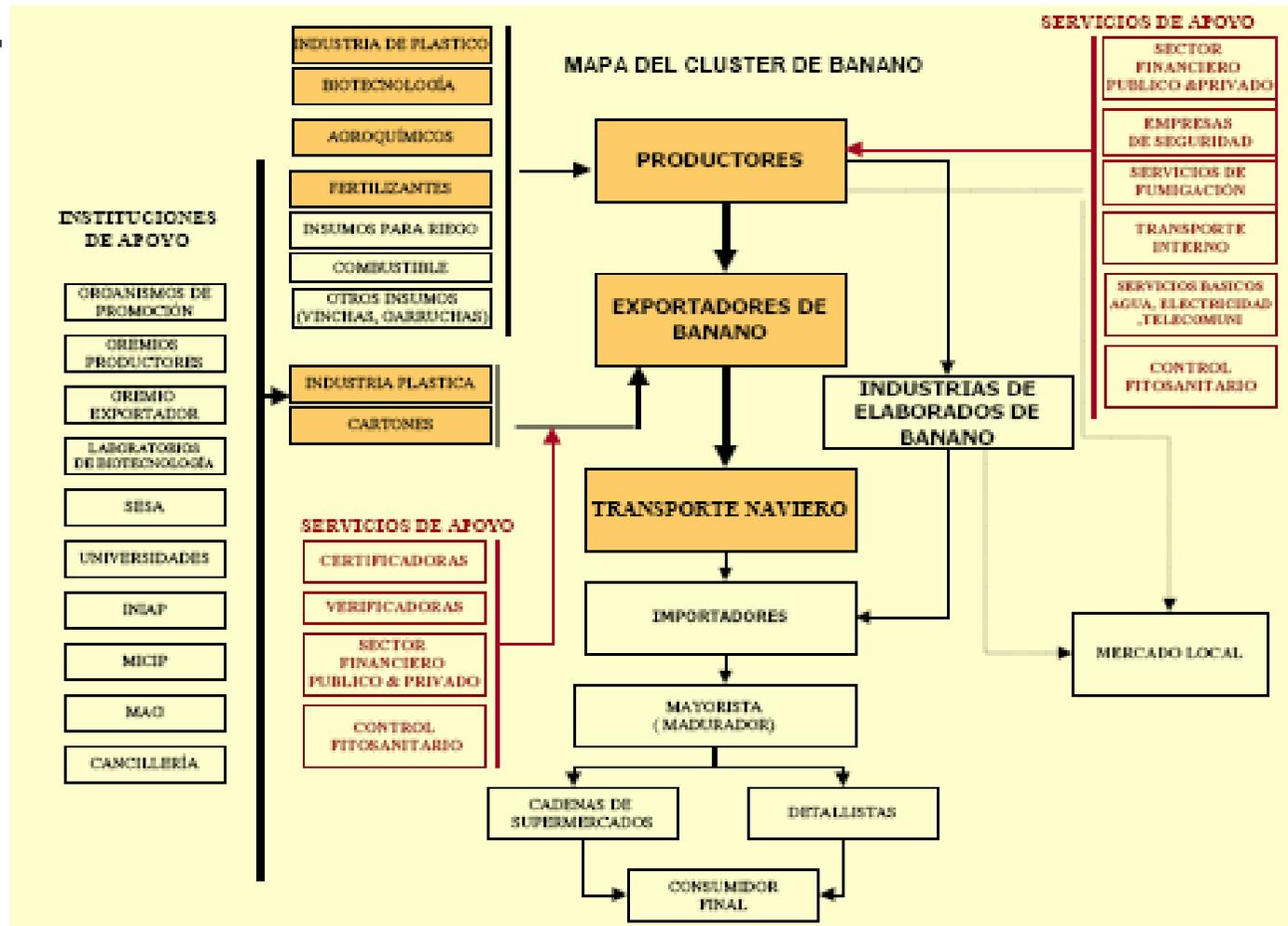
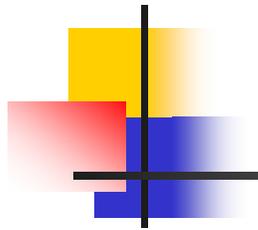
# Clusters

- Cluster = Area Cluster = Area geográfica donde se encuentra una concentración de productores de una rama, además de proveedores, comercializadores, asociaciones gremiales, organismos y instituciones de apoyo al sector.
- Existe una fuerte estructura de relaciones, intercambio de información y lazos de cooperación .

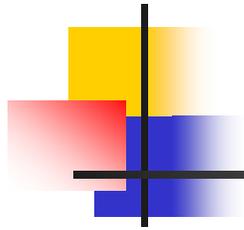


Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# “Capacitación de Productores en los Beneficios de la Asociatividad”



Ministerio de Comercio Exterior y Turismo



# Redes

Red = sistema de enlaces entre empresas

- Horizontal = entre empresas de un mismo eslabón en la cadena productiva.
- Vertical = entre empresas de eslabones consecutivos en la cadena.

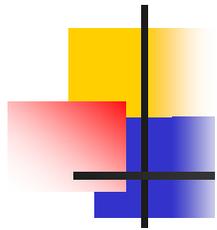


Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

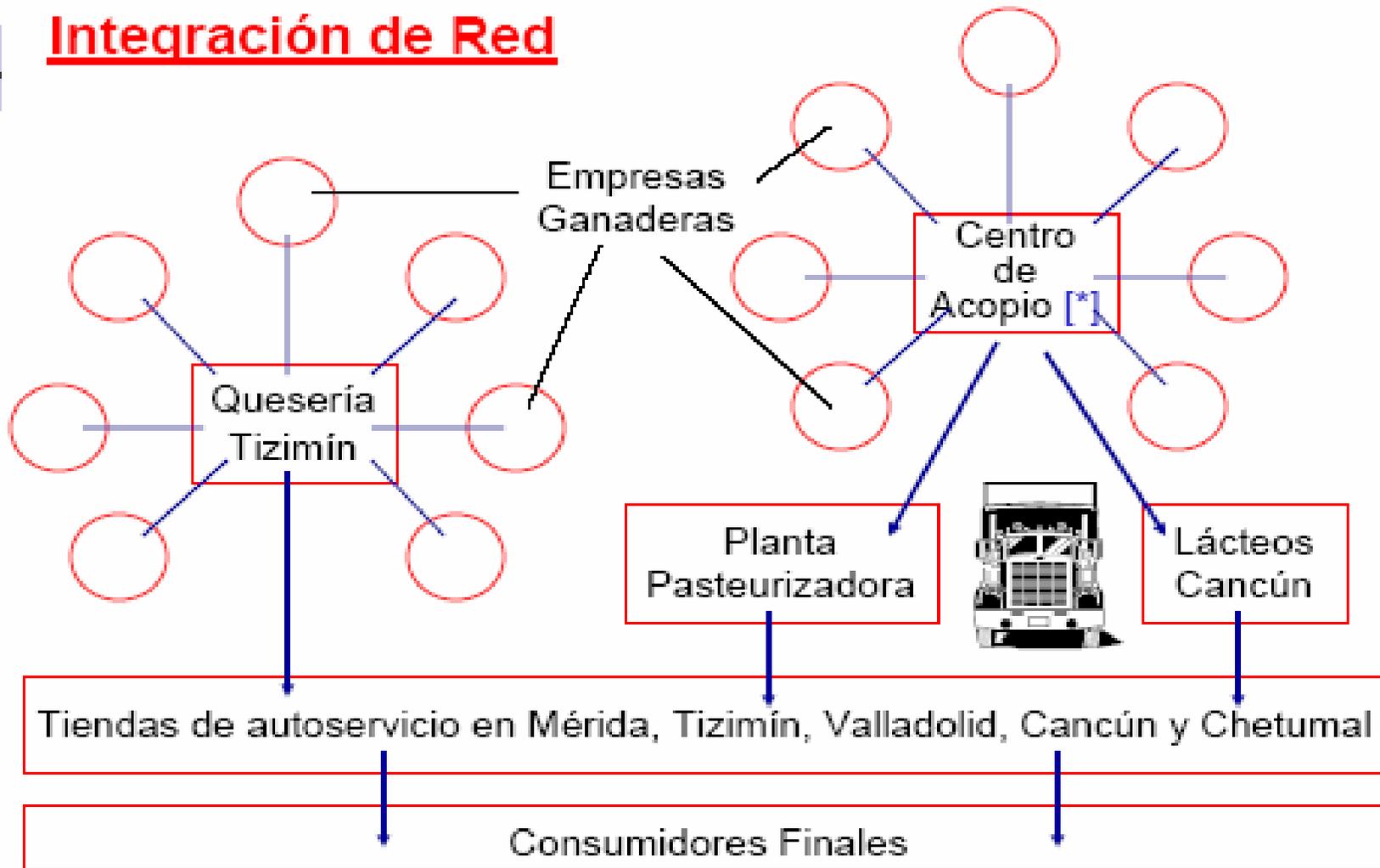
# Red Horizontal



Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

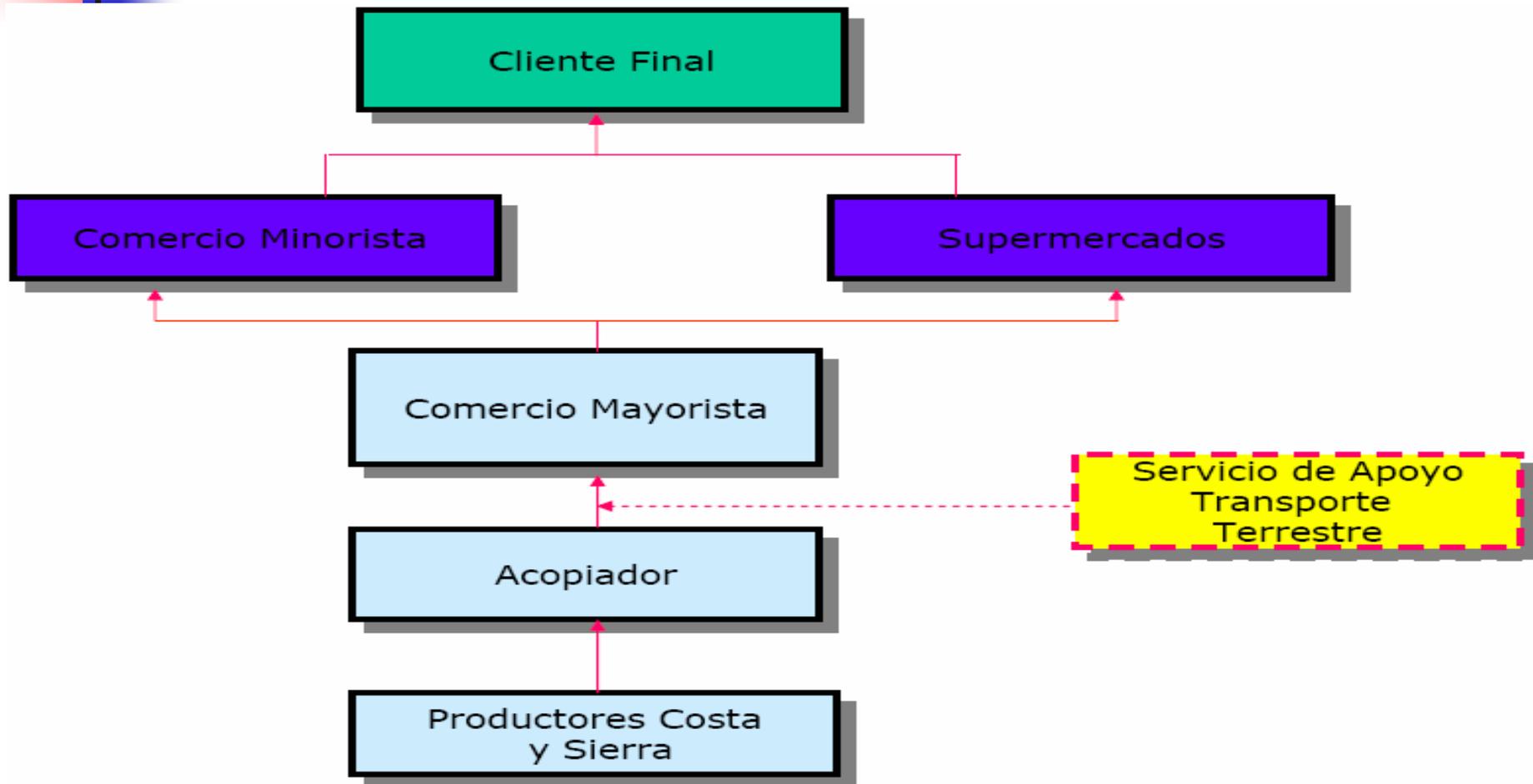


## Integración de Red



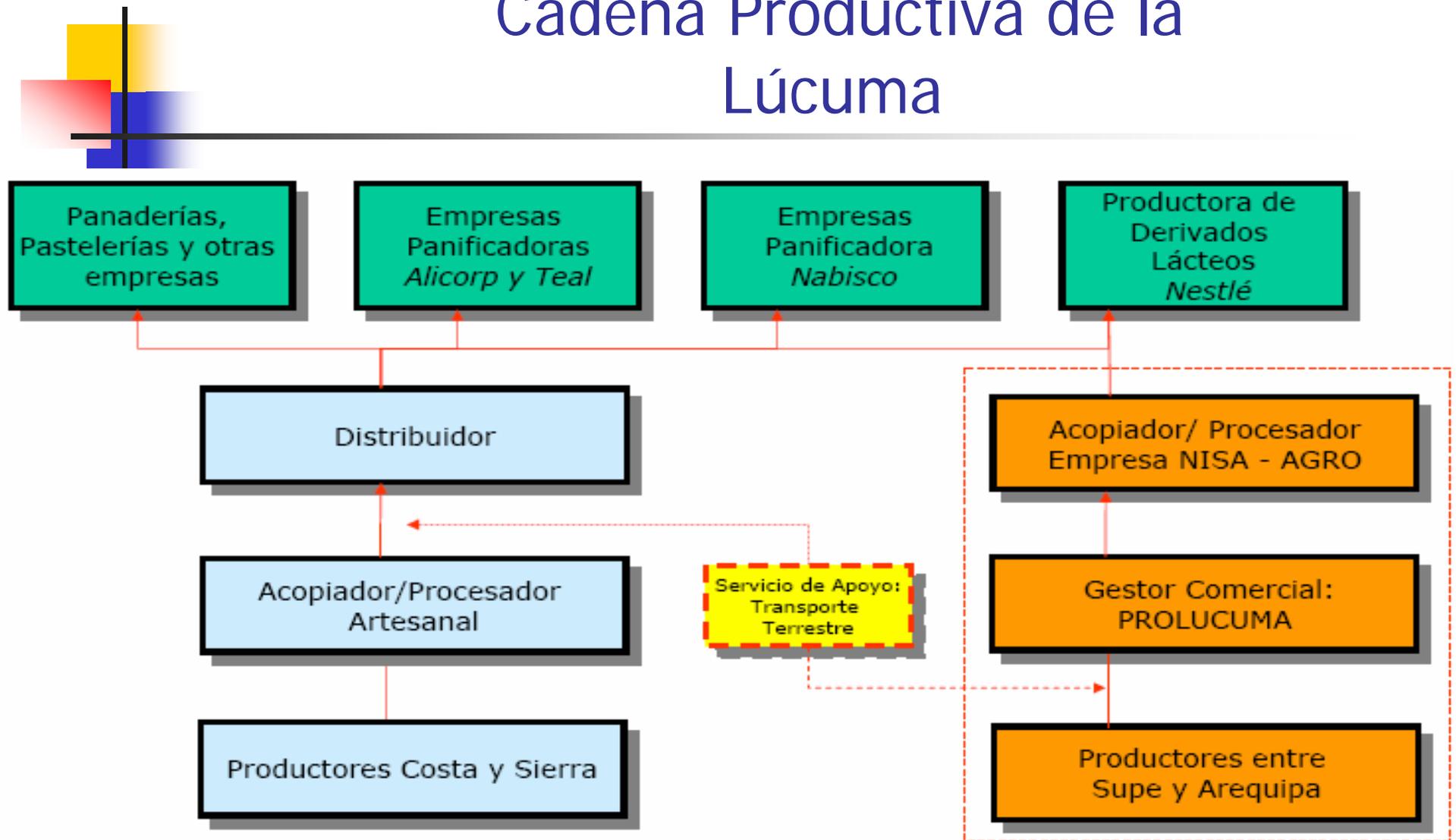
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

# Red Empresarial Vertical



Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

# Cadena Productiva de la Lúcumá



Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

## Perfil de las Empresas para conformar una Red



- Tener objetivos comunes
- Ser homogéneas: tamaño, nivel tecnológico, capacidad económica.
- Conocimiento y confianza.
- Disposición al cambio, innovación y riesgos.
- Se unen para hacer negocios



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo



## MODULO II

# Metodología para de Desarrollo de Redes Empresariales



## Importancia de la Asistencia Técnica

- La idea de asociatividad no es nueva, ni reciente.
- Los conceptos están claros, lo que se necesita es acción: **¿Cómo lo hacemos? ¿Por dónde empezar?**
- En todo el mundo se conoce de ideas asociativas.
- Elementos claves:
  - Entidad que brinde asistencia técnica
  - Articulador, coordinador o facilitador
- Metodologías y procedimientos
- Acompañamiento y articulación



# Metodología para desarrollar Redes Empresariales: Pasos

- 1) Promoción y Selección de Empresas
- 2) Formación de la Base de Confianza
- 3) Desarrollo de Acciones Piloto
- 4) Diseño de Estrategia a largo Plazo
- 5) Gestión de la Red Empresarial



# 1) Promoción y Selección de Empresas

- Venta de la idea
- Identificación de Empresas
- Análisis Preliminar de las empresas
- Evaluación de factores críticos
- Selección del grupo de empresas



## 2) Formación de la Base de Confianza

- Confianza: insumo vital para iniciativas de asociatividad
- Finalidad: integración del grupo
- Articulador debe conocer al grupo
- Identificar a empresario líder
- Recomendable: conocer la actividad
- Resultados esperado: grupo se conoce, se identifica, toma acuerdos y define objetivos.



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# Formación de la Base de Confianza

## Pasos

- Reuniones colectivas
- Visitas a empresas del grupo
- Visita a casos exitosos
- Visitas empresas modelos del sector
- Contactos con entidades de apoyo y fomento
- Elaboración de reglamento y contrato asociativo
- Cuota social



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Evidencias que existe Base de Confianza

- Existe fondo común
- Red tiene reglamento interno
- Contrato asociativo
- Visión de Proyecto común



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

### 3) Desarrollo de Acciones Piloto

- Concepto: acciones (oportunidades de negocio) que individualmente no pueden o es difícil abordarlas.
- Finalidad: que los empresarios experimenten beneficios de actuar como colectivo.



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# Desarrollo de Acciones Piloto

## Características

- Orientadas al mercado (negocios)
- Las proponen y deciden los empresarios
- Bajo costo
- Bajo riesgo
- Resultados inmediatos (corto plazo)
- Se deciden por consenso
- Que comiencen a generar cambios



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# Desarrollo de Acciones Piloto

## Pasos

- Definición de Objetivos a corto plazo
- Diseño de proyectos
- Elaboración de carta compromiso
- Constitución de fondo común



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# Diseño de Proyecto Piloto

(Definir 07 componentes)

- Objetivos
- Resultados/objetivos específicos
- Actividades/acciones
- Responsables
- Tiempos o plazos
- Costos
- Indicadores de logros



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Ejemplos de Acciones Piloto

- Identidad de grupo y Promoción:
  - Página web
  - Catálogo colectivo
  - Tarjetas personales
  - Brochures, Afiches
- Punto de Venta
- Participación en ferias
- Ruedas de Negocios
- Misiones Comerciales



EXPO ACRE- BRASIL

# Desarrollo de Acciones Piloto Beneficios

- Permite que empresarios entren a la acción y obtengan pequeños beneficios
- Consolida la base de confianza
- Prepara al grupo para mayores retos
- Satisfacción por decisión de integrar consorcio.

\* En términos de metodología: representa 60-70% del proceso



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## 4) Diseño de Estrategia a Largo Plazo

- Cuando el grupo ha superado fase de Acciones Piloto.
- Propuestas de mayor alcance
- A mediano plazo
- Toma de decisiones en base a resultados



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# Tipos de Proyectos Estratégicos

- 1) **Proyectos Comerciales**
- 2) **De Facilidades comunes**
- 3) **Especialización productiva**



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# Diseño de Estrategia a Largo Plazo

## Pasos

- Diagnóstico individual
- Identificación de objetivo común
- Diseño de Proyecto estratégico
- Elaboración de Plan de Negocios Común
- Plan de Mejoras de Empresas



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Ejemplos de Proyectos Estratégicos

- Desarrollo de Marca propia
- Implementación de un centro de Acopio
- Sistema Logístico
- Sistema de servicios de información
- Estandarización de procesos y productos
- Exportación a nuevos mercados



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## 5) Gestión de la Red Empresarial

- Finalidad: ejecución y gestión de proyecto estratégico.
- Respuesta a: quién opera el proyecto, quién lo gestiona
- Define. Modelo jurídico
- Articulación con financieras
- Medios de control

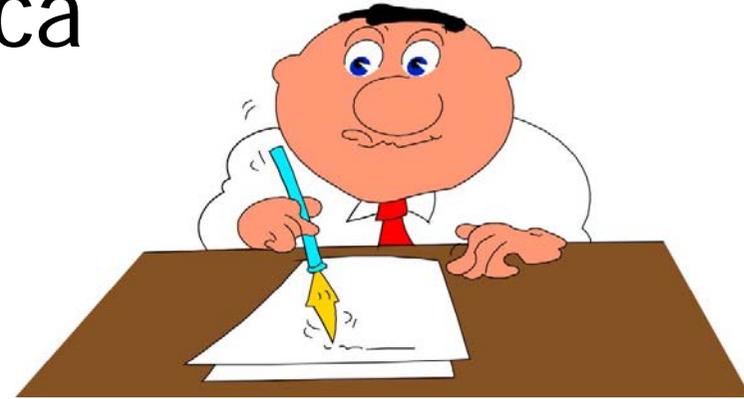


Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

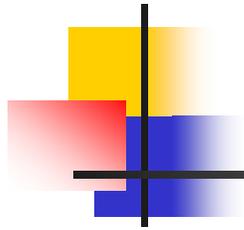
# Gestión de la Red Empresarial

## Pasos

- Constitución jurídica
- Selección y contratación de Gerente/ Administrador
- Independización
- Monitoreo y Evaluación.



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo



# Taller 1: Selección de Empresas para una Red



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Módulo III

# Actores y Roles en una Red Empresarial



## Identificación de Potenciales Miembros

- ¿Quiénes? Los que han captado la idea de beneficios de asociatividad.
- Aquellos decididos a cambiar y avanzar
- Aquellos decididos a invertir: tiempo y dinero
- Con potencial: productivo, económico, conocimiento, experiencia.
- Tamaño, calidad de productos, reputación.
- Capacidad para trabajar en equipo.



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## El Promotor o Articulador

- Función: facilitar el logro del consenso
- Rol: orientar, facilitar, articular
- Acompaña al grupo en el proceso de asociatividad.
- Ayuda al grupo en la planificación, organización y gestión de la red.
- Nunca decide, facilita.
- No es administrador, no gerente.



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Funciones del Promotor

- Apoya el proceso de selección de miembros
- Ayuda a tomar conciencia de beneficios de asociatividad.
- Orienta el proceso para que se forme el grupo.
- Ayuda a definir objetivos comunes del grupo
- Asesora en decisiones difíciles
- Establece vínculos con entidades de fomento
- Acompaña al grupo en primeras colectivas.



## Perfil del Promotor

- Conocer y tener experiencia en procesos de asociatividad.
- Conocer el sector
- Deseable: conocer a los potenciales miembros
- Ser motivador
- Ser Flexible para ayudar a encontrar soluciones
- Ser conciliador, sereno y prudente
- Tener contactos



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Estudio de interés y contactos

- Objetivo: dar respuestas a expectativas y problemas de empresarios
- Trabaja con grupo que hizo Click
- Identificar: intereses y necesidades
- Entrevistas con empresarios
- Conciliar intereses y necesidades
- Identificar objetivos comunes
- Identificar oportunidades de negocio
- Lograr Carta Compromiso



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Designación de Representantes

- Cada empresa designa su representante
- Puede ser dueño o representante
- Con autoridad para tomar decisiones en nombre de la empresa.
- Que sea permanente
- Capacidad para trabajar en grupo
- Pueden designar un suplente, pero bien informado.



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Identificación del Empresario Líder

- Empresario con ascendencia y liderazgo
- Tiene experiencia, contactos, capacidad negociadora
- Facilita el proceso de formación de la red
- Facilita el trabajo del coordinador
- Reconocido y aceptado por el grupo.



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Cuota Social y Reglamento

- Desde un inicio hay gastos operativos
- Cuota social: indicador de Base de confianza.
- Medio o filtro para seleccionar miembros de la red.
- Reglamento: instrumento que sirve para normar la conducta del grupo.



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# Plan de Actividades

- Importante para planificar el trabajo de la red. Ordena su funcionamiento

## Definir

- Objetivo
- Actividades
- Plazos
- Responsables
- Presupuesto
- Financiamiento
- Indicadores



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# Seguimiento y Evaluación

- Una vez aprobado el plan, se hace seguimiento de avances.
- Avances y resultados parciales
- Comparación entre lo programado y lo ejecutado.
- Identificación de dificultades o restricciones
- Propuestas de solución inmediatas
- Evaluación de resultados al final de ejecución



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Gerente de la Red

- Recomendable para cuando la red alcanza etapa final
- Mientras tanto pueden tener un asistente
- Definir el perfil del gerente en función de necesidades de la red.
- Se encarga de gestionar el Plan Estratégico a mediano o largo plazo.



## Módulo IV

# Organización y Funcionamiento de una Red

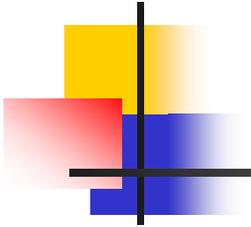


## Junta Directiva de la Red

- Definición en primeras reuniones.
- Modelo flexible. Puede modificarse según desarrollo de la red.
- Estructura sencilla y operativa
- Funciones en el reglamento
- Primeros representantes de la red
- Coordinan con Articulador



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo



# Propuesta de Junta Directiva

---

- Presidente
- Vice – Presidente
- Secretario
- Tesorero
- Vocales



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Constitución Jurídica y Contrato de Asociatividad

- Depende de Modelo de Negocio
- No complicarse. Lo más simple de acuerdo a acciones.
- Asesorarse con especialista
- De acuerdo a los objetivos y fines de la red
- Contrato de Asociatividad: compromiso
- Primero experimentar que pueden trabajar en forma conjunta.



## El Reglamento Interno

- Muy importante desde el inicio de la Red
- **¿Para qué sirve el Reglamento?**
- Normar la conducta del grupo
- Proteger intereses individuales
- Regular relaciones del grupo
- Evitar conflictos
- Generar confianza



# Contenido del Reglamento

- Objetivo (s) de la red
- Socios fundadores
- Admisión y retiro de socios
- Fondo de aportaciones
- Consejo Directivo (Organización interna)
- Reuniones: Frecuencia, Asistencia, puntualidad
- Toma de decisiones y acuerdos
- Compromiso de confidencialidad
- Controversias
- Figura jurídica de la red.



# Las Reuniones de Trabajo

- Para hablar de negocios
- Con agenda previa
- Productivas
- Características definidas en el reglamento
- Hora y frecuencia adecuada
- Espacio para seguimiento de actividades y compromisos



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Identidad de la Red

- Definir nombre y logo: representativo, sencillo y marketero
- Página web: importancia y beneficios
- Tarjetas personales
- Material de promoción
- Posicionamiento ante: entidades de apoyo, de fomento y mercado.
- La importancia de imagen colectiva



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Promoción de la Red y Productos

- Si no te conocen, es difícil que hagas negocios.
- Si no te conocen, no serán considerado para apoyos, para representaciones, para financiamientos.
- Puedes tener el mejor producto, pero si nadie lo conoce: No vendes.
- Red de Promoción: primer paso



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Diseño y Acciones Piloto de Negocios

- La Red es para hacer negocios
- Propuesta, Análisis, Diseño y Ejecución
- Inversión de tiempo y dinero
- Características: bajo riesgo, bajo costo y resultados inmediatos.
- La red no sustituye a la empresa, es una alternativa adicional de negocio.
- Realistas y viables.



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# Plan de Acción, Presupuesto y Financiamiento

- Actividad piloto se plasma en un Plan de Acción.
- Toda acción requiere de recursos (Presupuesto o Inversión); y los recursos tienen que conseguirse.
- Financiamiento: de donde vienen los recursos.
- Entidades de apoyo y Redes.



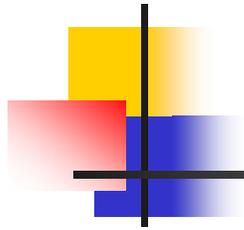
Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

## Seguimiento y Evaluación

- En reuniones se informa de avances
- Luego de ejecución se debe evaluar resultados.
- Aprendizaje: no sólo éxitos, también fracasos.
- Relación beneficios/ costos
- Impacto en las empresas socios de la Red.



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo



# Taller 2: El Reglamento Interno



Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo

# PROYECTO DE COOPERACION UE-PERU / PENX



Muchas Gracias

[www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/)  
[ueperu@mincetur.gob.pe](mailto:ueperu@mincetur.gob.pe)



Salomón Chávez Tapia - Consorcio Asecal-Mercurio Consultores