



MÓDULO 3b

Configuración de las bases jurídicas y operativas de la cooperación

Resumen

Este módulo le mostrará los pasos necesarios para crear una asociación de cooperación exitosa que incluya los aspectos formales necesarios, así como el enfoque empresarial para establecer la base legal y operativa para la cooperación e implementarla con éxito.

Este módulo se está construyendo sobre el contenido del módulo 3A.

Objetivos de aprendizaje (conocimientos / habilidades / actitudes adquiridas)

Conocimientos

- Idea clara sobre los pasos necesarios a seguir para establecer una cooperación.
- Imagen clara de la planificación y gestión de la cooperación exitosa.

Habilidades

- Reflexionar sobre la acción empresarial en circunstancias específicas y su propia situación individualizada para la cooperación.

Actitudes

- Concienciación para mejorar / mantener el éxito de la actividad agrícola mediante la cooperación.
- Al seguir los enlaces ofrecidos al INFORME RESUMEN y los CASOS DE ESTUDIO, debe aprovechar la oportunidad para comparar su situación, actitud y acción empresarial con otros agricultores y otros países.

Tabla de contenidos

1. Planificación empresarial para la cooperación.
2. Objetivos, visión y misión para la cooperación.
3. Medidas concretas y calendario.
4. Organización operativa.
5. Marco legal.
6. Control y reflexión según planificación original.

Resumen

La formación de la cooperación debe planificarse y ejecutarse según lo previsto. Un plan de cooperación garantiza que tenga las expectativas correctas sobre el proyecto conjunto a seguir. El plan también debe evitar.

Que se coloquen expectativas demasiado altas o poco realistas sobre los resultados de la cooperación.

En cualquier caso, las posibilidades de éxito en la cooperación planificada son esenciales mejor que las cooperaciones debido a decisiones espontáneas.

El plan de cooperación debe describir una posible forma de formar cooperación, pasos importantes y un orden de implementación significativo.

El plan solo debe ser una guía y ayuda para la orientación. Los detalles serán desarrollados, decididos e implementados individualmente.

Un plan de cooperación contempla las siguientes etapas de cooperación y su implementación:

Etapas 1: Preparación de la cooperación (ver módulo 3a)

Etapas 2: Formación de la cooperación (ver módulo 3a y módulo 3b)

Etapas 3: Implementación de la cooperación (ver módulo 3b)

1. Planificación empresarial para la cooperación

1.1 Necesidad de un plan de negocios

Si tiene la suerte de haber encontrado un socio de cooperación viable con el que encontró un acuerdo sobre cómo proceder juntos para la planificación detallada y la implementación de una cooperación, es hora de comenzar la planificación comercial.

Especialmente cuando varias empresas / empresarios trabajan juntos, hay una multitud de incertidumbres y aspectos que deben analizarse de antemano para minimizar el riesgo de un mal comienzo o de la finalización anticipada no planificada de la cooperación.

Con la presentación de un plan de negocios, los empresarios demuestran que están familiarizados con los muchos aspectos de los negocios y la cooperación.

El plan de negocios es, por lo tanto, un concepto de negocio escrito en el que las empresas, que desean cooperar, toman en cuenta todos los factores que son cruciales para el éxito del proyecto. La planificación cuidadosa permite la revisión de la idea de negocio sobre la viabilidad y el logro de objetivos.

El plan de negocios es al mismo tiempo:

- **Herramienta de planificación:** para el desarrollo estratégico de la idea de negocio.
- **Apoyo a la decisión:** clarificando el camino a seguir.
- **Tarjeta de presentación:** medio importante para convencer a terceros del proyecto de cooperación.
- **Instrumento de control:** para la revisión continua de objetivos y resultados.

1.2 Uso de un plan de negocios

Es recomendable tomarse el tiempo suficiente para formular el plan de negocios como un concepto escrito para el proyecto de cooperación. Un plan de negocios bien diseñado se utilizará para:

- **Convencer a terceros del proyecto de cooperación.** El plan de negocios muestra que las empresas pueden manejar la complejidad de una formación de cooperación. La transcripción te obliga a pensar con claridad y profundidad.
- **Reforzar la posición hacia socios negociadores** como bancos, inversores, proveedores, etc.
- **Representar una directriz** en la que se pueden revisar los objetivos y actividades. El plan de negocios es el punto de partida para cualquier control, porque sin un plan no hay control.
- **Fomentar un enfoque sistemático** para la implementación del proyecto de cooperación. Al crear el plan, las brechas de conocimiento y los problemas se hacen visibles.
- **Proporcionar una visión general del proyecto:** unir las piezas individuales en una imagen completa.
- **Incrementar las posibilidades de éxito del proyecto de cooperación.** La implementación se hará mucho más fácil con la ayuda de un plan de negocios.
- **Evaluación de riesgos y debilidades.**
- **Mostrar dependencias.** Incluso si las partes individuales de un plan de negocios están separadas, es importante que todos los capítulos coincidan en el contenido general.

[Consulte los Casos de estudio de COFARM para conocer la implementación de la planificación de negocio en la práctica empresarial!](#)

1.3 Estructura de un plan de negocios

Un plan de negocios de cooperación tiene, por supuesto, contenido específico diferente al de un plan de negocios para un proyecto de innovación. A pesar de sus diversas aplicaciones, los planes de negocios tienen algunas similitudes.

Un plan de negocios siempre debe ser una evaluación integral de las oportunidades y los riesgos de un proyecto y ser claro. Es importante tener siempre una visión holística y no perderte en detalle.

El lector de un plan de negocios debe obtener respuestas claras al leerlo. Todos los temas interesantes deben ser concisos pero totalmente abordados. A pesar del entusiasmo de poder presentar su propia idea de negocio, el plan de negocios siempre debe estar escrito en un lenguaje objetivo.

Es importante identificar las debilidades, desarrollar enfoques para anticiparlas y eliminarlas.

Además del contenido, el aspecto de un plan de negocios debe ser atractivo. Debe verse visualmente uniforme y presentarse limpio.

14 Principales elementos de un plan de negocios / 1

Un plan de negocios consiste básicamente en tres partes:

- **Parte 1:** es una breve descripción de la **idea de negocio** y las medidas para lograr el objetivo.
- **Parte 2:** incluye **factores objetivos** como clientes, competidores y ubicación, que no están directamente influenciados o dependen de los promotores de la cooperación.
- **Parte 3:** **cuantifica el proyecto de cooperación**. Indica cuánto dinero se necesita, cuáles son los niveles de ingresos y gastos que puede alcanzar el proyecto de cooperación.



14 Principales elementos de un plan de negocios /2

Por favor, tome los siguientes elementos como una sugerencia y adaptese a sus propias necesidades y circunstancias:

- **Objetivos, visión y declaración de misión de una cooperación:** Este punto contiene la formulación de una idea guía y una declaración de intenciones para un proyecto de cooperación y la definición de objetivos comunes de cooperación. También incluye la planificación de actividades de cooperación.
- **Organización de la cooperación:** Se responden las siguientes preguntas: ¿Cómo se puede diseñar la cooperación? ¿Cómo deben distribuirse los roles, tareas y responsabilidades? ¿Cómo se pueden gestionar los derechos y obligaciones de los socios de cooperación? Además de la estructura organizativa, los procesos en la organización están regulados. Se establecen las interfaces y las reglas del juego y la comunicación entre los socios.
- **Formas legales de cooperación:** Existen diferentes formas legales que son viables para proyectos de cooperación. El ancho de banda abarca desde la cooperación temporal, que solo está regulada por un acuerdo de cooperación verbal o escrito hasta la fundación de una nueva empresa.
- **Planificación y financiación financiera:** Además del marco legal, también es importante que las cooperaciones realicen un análisis económico del concepto de negocio y verifiquen la rentabilidad del proyecto. Debería crear un estado de pérdidas y ganancias, una inversión, una liquidez, así como una planificación financiera con un pronóstico mínimo de 3 años.
- **Control de la cooperación:** Además de una planificación precisa, el control del logro de los objetivos es muy importante. Porque sin planificación no es posible ningún control o corrección del rumbo y la planificar sin control no tiene sentido.

2. Objetivos, visión y misión para la cooperación

2.1 Objetivos e intereses comunes

El punto de partida y la base de cualquier cooperación debe ser un interés común. Toda cooperación necesita una orientación a los objetivos a largo plazo, así como una orientación estratégica de la cooperación.

Después de que cada socio haya considerado para su propia empresa, si y cómo podría beneficiarse a través de la cooperación, debe haber consenso en el grupo sobre el objetivo común de cooperación. Cada socio debe reconocer claramente los beneficios de la cooperación para su propósito. Solo así se logrará una alta identificación y una alta motivación para la implementación exitosa del proyecto conjunto.

"Quien no sepa a dónde quiere ir, no llegará". Idealmente, para cada actividad empresarial se formulan los objetivos estratégicos a largo plazo, así como los objetivos operativos a corto plazo y las acciones asociadas.

Importante en la definición del objetivo es que los objetivos están definidos de manera medible. Una meta debe contener necesariamente un tiempo y una cantidad.

"¿A qué quiere llegar la cooperación **CUANDO Y EN CUANTO SE EXTIENDE?**"

Formular un mejor uso de la capacidad o una mayor rotación a través de la cooperación es una declaración de intención, pero aún no es un objetivo útil, ya que no es medible y, por lo tanto, no es verificable en el logro de los objetivos.

Los objetivos de cooperación conjunta deben formularse por escrito, ya que dictan la dirección de la cooperación. Los objetivos de cooperación forman parte indispensable de un acuerdo de cooperación.



2.2 Vision

Para crear el mayor grado posible de conciencia de cooperación y alta identificación entre los socios individuales, es importante tener una visión orientativa comprensible de la cooperación. Una visión clara y significativa proporciona energía y motivación a la cooperación.

La visión describe la dirección a largo plazo de la cooperación y orienta la formulación de los objetivos de la cooperación.

Una visión expresa la razón de la existencia y el propósito interno de la cooperación y, en cualquier caso, debe:

- Ser **simple y obvio**.
- Ser **sociable y presentable**.
- Dar una **orientación** fuerte.
- Aumentar el **entusiasmo** mutuo.

2.3 Misión

La declaración de la misión escrita se convierte en la idea guía o visión de la cooperación. Debe expresar el objetivo principal de la cooperación y contener los principios de acción para orientar a los socios con una línea uniforme. Por encima de todo, la declaración de la misión transmite en pocas palabras lo que significa la cooperación.

La declaración de la misión incluye:

- La **filosofía** de la cooperación.
- El **área de actividad**
- El **posicionamiento** de la cooperación en el mercado.
- **Los principios de conducta** internos y externos.

La declaración de intenciones debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo será nuestro mercado específico dentro de cinco años?
- ¿Seguirá siendo este mercado nuestro mercado específico?
- ¿Necesitamos adaptarnos a este mercado?

Debe ser posible transmitir de manera convincente la idea de por qué y de que a la cooperación le vaya mejor que a sus competidores.

3. Medidas concretas y calendario

3.1 Medidas concretas

Después de que los socios de la cooperación hayan acordado los objetivos comunes, la visión y la meta de la cooperación, ahora tienen que determinar aproximadamente con qué medidas y bajo qué recursos quieren alcanzar estos objetivos.

Para utilizar los potenciales de los socios de cooperación individuales, el potencial debe ser conocido o definido. Los potenciales más adecuados para la cooperación se convertirán en los "potenciales centrales" de la cooperación. Pueden ser: personal, clientes, equipos, tecnología / maquinaria o innovación.

Tiene sentido combinar los potenciales del núcleo.

Por lo tanto, las siguientes tareas deben ser aclaradas:

- **Estructuración y distribución de paquetes de trabajo:** ¿Qué empresa asociada asume qué papel y qué tareas?
- **Crear programaciones y presupuesto:** ¿Qué hay que hacer y para cuándo? ¿En qué gastos se incurren y cómo se financian?
- **Reglamento de personal y responsabilidades:** ¿Qué debe hacer exactamente cada participante en la cooperación? ¿Quién es responsable de cada trabajo?
- **Coordinador de Cooperación / Equipo Directivo:** ¿Quién coordina, controla y monitorea el proceso de cooperación?

Consulte el Informe resumen de COFARM y los Módulos 1 y 2 donde se muestra el potencial de cooperación en la agricultura!

3.2 Programar

Establecer un calendario realista para un proyecto de cooperación no es una tarea fácil. Pero sería fatal ignorar la planificación del tiempo, porque hay demasiadas incertidumbres, dependencias e interfaces.

Al planificar la realización de la cooperación, los objetivos deben ponerse en práctica de la siguiente manera:

" ¿QUIÉN HACE QUÉ, CON QUÉ significado, hasta cuándo? ¿Cómo se controlará el resultado?"

Es importante que los socios de la cooperación, pero también los terceros, sepan cómo la cooperación está planificando su desarrollo. La planificación no debe ser a largo plazo (hasta 3 años) y lo más práctica posible. Un horario ayuda a las empresas a pensar en diferentes actividades, dependencias e interfaces.

El horario es la base de toda herramienta de planificación. Una planificación concreta estaría incompleta sin un calendario.

Debe centrarse en los hitos clave, así como en las conexiones principales y los siguientes elementos:

- Panorámica del curso temporal de la cooperación.
- Hitos y fechas importantes, a los que se deben alcanzar los resultados de la cooperación.
- Relaciones y dependencias entre las fases individuales.

4. Organización operativa

4.1 Lo esencial

Las cooperaciones pueden ser grupos sueltos de intercambio de experiencias o una comunidad de interés hasta una empresa conjunta.

Se aplica el siguiente principio: ¡cuanto más intensiva sea la cooperación, más alta será la regulación!

Se recomienda iniciar una colaboración con una especie de "fase de prueba". Deben ser trabajos y proyectos más pequeños realizados en conjunto para descubrir si:

- La "química" entre los socios es correcta.
- Las filosofías corporativas coinciden.
- La comunicación funciona.
- Los empleados de los socios se entienden.
- El proyecto se amortiza financieramente.
- Hay un deseo de una cooperación más estrecha a largo plazo.

Consulte los casos de estudio de COFARM donde se implementó la cooperación paso a paso; ejemplos: Dapont; La Despensa de San Nicolás; IR.04; Cooperación de dos fincas familiares autónomas: los padres y su hija; Asociación "Grupo de productores de fruta ecológica".

4.2 Roles, tareas y responsabilidades

En cada cooperación, diferentes socios trabajan juntos para lograr los objetivos comunes de cooperación.

Una definición y distribución precisa de roles, una descripción de las competencias y responsabilidades correspondientes son esenciales para una cooperación que funcione.

Los siguientes pueden ser roles y tareas ejemplares en una cooperación:

- **“Coordinador de Cooperación”**: Es el líder de cooperación en la relación interna y el contacto oficial de la cooperación con el exterior.
- **“Secretario de Cooperación”**: Apoya al coordinador de cooperación en todos los procedimientos administrativos.
- **“Gerente de proyecto”**: Es el principal responsable de la coordinación y seguimiento de la ejecución del proyecto.

Para proyectos de cooperación más pequeños, es bastante posible y habitual que estas tareas sean asumidas por una sola persona.

[Consulte los Casos de estudio de COFARM y el papel de los empresarios líderes en ese país!](#)

4.3 Derechos y obligaciones de los socios

Al participar en una cooperación, básicamente todos los socios se comprometen a aportar recursos materiales y financieros a la cooperación y a participar activamente en el desarrollo y la implementación de la cooperación. A cambio, cada socio espera participar en el éxito de la cooperación conjunta.

Debe mantener un ojo en la comunicación abierta y clara sobre los derechos y obligaciones fundamentales que surgen de la asociación y tratar de solucionarlo.

Los derechos pueden ser acordados con respecto a:

- Información completa sobre pedidos interesantes
- La inspección de las empresas socias.
- El uso de los contactos de los clientes de la cooperación.
- El uso de los resultados desarrollados conjuntamente.
- El uso de la propiedad intelectual adquirida conjuntamente.

Las obligaciones pueden ser acordadas con respecto a:

- Promover los intereses de cooperación.
- Evitar comportamientos que perjudiquen la imagen de cooperación.
- Cumplir estrictamente con las reglas acordadas del juego.
- Dar a los socios una perspectiva de su propio negocio y anunciar la información de su propia empresa.
- Contribuir a los costes de liderazgo de la cooperación.

44 Comunicación

Importante para el éxito de la cooperación es la garantía de un flujo inmediato y regular de información entre los socios. Las sesiones regulares de coordinación de todos los socios apoyan el cuidado de las relaciones interpersonales y sirven la información y la motivación mutuas y dan a todos los miembros la sensación de estar involucrados.

Además, sin embargo, especialmente en la fase de cooperación, se debe garantizar una comunicación rápida y eficiente entre los socios.

Te recomendamos que:

- Utilizar la tecnología de la información actualizada.
- Utilizar un software de gestión adecuado (proyecto).
- Construir un almacenamiento central para datos.

[Consulte los Casos de estudio de COFARM y el manejo de la comunicación allí!](#)

5. Marco legal

5.1 Preguntas legales a responder

Cualquier decisión empresarial a favor o en contra de la cooperación también debe considerar los aspectos legales. Todo empresario tiene la necesidad de tener seguridad, en particular de seguridad jurídica, si piensa en formar una cooperación empresarial.

Le gustaría haber aclarado las siguientes preguntas sobre todo:

- ¿Qué derechos me surgen de la cooperación?
- ¿Qué obligaciones tengo con la cooperación?
- ¿Qué riesgos tomo como empresario a través de la cooperación?

Te recomendamos desde el principio que:

- Documentar las discusiones orales entre socios potenciales de cooperación. Sí, esto requiere un poco de esfuerzo, pero facilita la aclaración en una disputa posterior.
- Tomar nota de conversaciones personales o telefónicas importante y muéstrselas a todos los socios.
- Involucrar a un experto (abogado, asesor económico) incluso en las discusiones preliminares.

5.2 Cerrar un acuerdo de cooperación

Cualquier acuerdo de cooperación debe concluirse por escrito, ya que los acuerdos de cooperación oral no ofrecen seguridad jurídica. Por supuesto, en la práctica hay buenas y malas experiencias con acuerdos tanto escritos como verbales.

¿Qué condiciones deben reunir los empresarios para poder participar?

- Los requisitos para la "capacidad de cooperación" de los socios (conocimiento, infraestructuras, etc.) están determinados por el tipo de cooperación y sus objetivos.
- Es posible que se requiera una determinación precisa de los fondos necesarios para el establecimiento y el liderazgo de la cooperación (fondos, oficinas, conocimiento, etc.) tan pronto como decida que uno de los formularios legales disponibles coopere.

¿Qué sucede después de finalizar la cooperación con invenciones o desarrollos comunes (nuevos productos, diseño, etc.) que se produjeron durante la cooperación?

Este asunto crucial debe aclararse y contraerse antes de que comience la cooperación. Si no hay un acuerdo contractual entre los socios, la disputa posterior es a menudo "preprogramada". Los sistemas legales dejan a los socios mucho margen para el diseño contractual para el uso de la propiedad intelectual dentro de una cooperación.

Debería regularse sobre todo:

- ¿Qué derechos de propiedad intelectual tienen los socios cuando finaliza la cooperación o si uno de los socios abandona la cooperación o ingresa un nuevo socio?
- ¿Hay, por ejemplo? ¿Una compensación financiera entre los socios en caso de salida o entrada?

Consulte los casos de estudio de COFARM con énfasis en los acuerdos tomados allí, si son orales o escritos y qué experiencia se adquirió con esto!

Básicamente hay tres opciones para la cooperación entre varias empresas:

- Acuerdo de cooperación para la cooperación temporal de proyectos.
- Elección de formas jurídicas para la cooperación empresarial.
- Creación de una nueva empresa por los socios de la cooperación.

La verificación de los formularios legales existentes en su país le mostrará que existen formularios muy diferentes. Algunos son más complejos, otros son menos complejos y la fundación o terminación son más o menos fáciles.

Por favor verifique su información sobre:

- Consideraciones jurídicas fundamentales nacionales en cooperaciones.
- Las posibles formas jurídicas nacionales de cooperación y sus características, ventajas y desventajas.

Puede distinguir las formas legales existentes por los siguientes criterios:

- Representación externa y liderazgo interno.
- Medios necesarios para la fundación: necesidades financieras, conocimiento, etc.
- ¿Se originará capital conjunto?
- ¿Qué sucede en el caso de terminación con el capital y la propiedad intelectual?

En cualquier caso, se recomienda en estos temas individuales buscar el soporte técnico adecuado.

6. Control y reflexión según planificación original

Su planificación de negocios tiene que hacer las preguntas correctas en el momento adecuado, y el control y la reflexión tienen que entregar respuestas sobre la situación actual y el resultado de la cooperación:

- ¿Cómo de exitosa es tu cooperación?
- ¿Cómo de exitoso ha sido el año pasado, este año, el próximo año?
- ¿Alcanzas tus metas y necesidades económicas con tu cooperación?

Para poder usar su plan de negocios como un documento vivo se recomienda que sea sencillo y que defina valores, no demasiados, pero claros y concretos que puedan medirse y que verifique periódicamente.

Por ejemplo, la cuenta bancaria, las ganancias, los resultados, el flujo de caja, el número de clientes, el número de socios comerciales de la cooperación.

Tenga en cuenta que, además de los números, hay otros valores de una empresa que no se pueden contar, pero que, por supuesto, se pueden respetar en este control y revisión.

El objetivo principal de cualquier cooperación es lograr mejores resultados a través de la acción conjunta que actuando solo. Los puntos fuertes de los socios deben ser complementarios en la cooperación. Idealmente, "cada pareja hace lo que él hace mejor".

Le deseamos buena suerte cooperando con otros emprendedores, teniendo en cuenta que existen muchas posibilidades pero, por supuesto, también riesgos.

Las siguientes 2 citas pueden guiarlo a través de su proceso e inspirar su reflexión.

Ir juntos es un comienzo. Mantenerse juntos es un progreso. Trabajar juntos es el éxito. - HENRY FORD

La fuerza más poderosa jamás conocida en este planeta es la cooperación humana, una fuerza para la construcción y la destrucción.
- JONATHAN HAID