



---

## MÓDULO 4

Gestionar conflictos y posibilitar un final "perfecto"

## Descripción del módulo

El objetivo de todos aquellos que entran/ participan en acuerdos de colaboración/ cooperación en la agricultura es establecer relaciones de trabajo armoniosas que contribuyan a resultados exitosos, resultados rentables y el fortalecimiento continuo de la colaboración/ cooperación. Sin embargo, la realidad es que el conflicto ocurre y el desafío para todos los socios es manejar el conflicto para que no tenga un impacto perjudicial grave. A veces, el resultado de un conflicto o desacuerdo puede ser el final de la colaboración/ cooperación (amistosamente o no) o la salida de uno o más miembros. Este módulo busca resaltar algunas de las cuestiones relevantes para la gestión de conflictos y permitir la finalización de los acuerdos (si es necesario). Al hacerlo, este módulo pretende informar mejor a los agricultores colaboradores y prepararlos para la gestión de conflictos, la salida de los miembros y el final de la colaboración / cooperación (si es necesario).

## Objetivos de aprendizaje (conocimientos / habilidades / actitudes adquiridas)

### Conocimiento

- Estar informado sobre vías para abordar problemas.

### Habilidades

- Capacidades mejoradas para manejar conflictos y facilitar el final de una colaboración.
- Equiparse con herramientas para abordar temas relacionados con conflictos y riesgos.

### Actitudes

- Mayor conciencia de las cuestiones que contribuyen al conflicto.

## Tabla de contenidos

1. Introducción – El desafío de manejar conflictos y finalizar/ salir de acuerdos de colaboración / cooperación.
2. Preparación para un potencial/ posible conflicto en acuerdos de colaboración / cooperación.
3. Áreas críticas para potencial / posible conflicto.
4. Proceso para afrontar el desacuerdo / conflicto.
5. Indicadores de problemas colaborativos / cooperativos.
6. Posibilitar un Final Perfecto.
7. Comentarios y conclusiones.

# 1. Introducción – El desafío de manejar conflictos y finalizar/ salir de acuerdos de colaboración / cooperación

Las iniciativas de agricultura cooperativa / cooperativa dependen de las relaciones funcionales entre todos los agricultores asociados (y sus familias).

Referencia: Todos los casos de estudio proporcionan ejemplos de colaboración / cooperación

El establecimiento de iniciativas colaborativas / cooperativas se enfoca en lograr que la colaboración esté “en funcionamiento” y lograr que las personas trabajen juntas hacia un objetivo común y, por lo general, no se enfocan en temas negativos como la gestión de desacuerdos, el riesgo, el fracaso y la estrategia de salida de un socio.

La planificación y exploración de todas las cuestiones antes del comienzo de la colaboración/ cooperación ayudará a:

- Asegurar su éxito.
- Construir la confianza de los socios.
- Asegurar una mayor comprensión de los problemas que podrían tener un impacto negativo en la colaboración.
- Permitir que los socios estén más preparados para lo inesperado.

El número de miembros involucrados en la colaboración / cooperación tiene un impacto en la naturaleza del proceso de finalización / salida:

- La salida de un miembro de una pequeña colaboración / cooperación (por ejemplo, un agricultor sale de un acuerdo de asociación) podría requerir el final del acuerdo.
- Mientras que la salida de un miembro de una cooperativa más grande con posiblemente 100 o más miembros puede requerir un proceso de salida pero no el final de la cooperación .
- De manera similar, la naturaleza y las causas del conflicto pueden ser diferentes dependiendo del número de miembros involucrados.

### Pasos importantes para evitar y abordar conflictos en acuerdos de colaboración / cooperación:

- Acordar reglas básicas claras para trabajar juntos.
- Acordar metas y expectativas comunes.
- Establecer un buen acercamiento a la comunicación formal e informal.
- Identificar posibles problemas / desafíos / problemas con antelación.
- Desarrollar un plan para abordar posibles problemas / desafíos / cuestiones si surgen.
- Acordar un proceso/ acercamiento a la mediación/ resolución de conflictos.
- Comprometerse a tratar de resolver los problemas, siendo la finalización el último recurso.

Ejemplo: Se identificaron reglas claras y transparencia como importantes para la cooperativa de aceite Oro de Canava - Sociedad Cooperativa Andaluza (S.C.A.) Nuestra Señora de los Remedios.

## 2. Preparación para un potencial/ posible conflicto en acuerdos de colaboración / cooperación

Una serie de áreas donde se pueden tomar medidas prácticas para abordar el potencial / posible conflicto en los acuerdos de colaboración / cooperación incluyen:

- Acuerdos escritos.
- Auditoria de conflictos.
- Auditoria de riesgos.

### 2.1 Acuerdos escritos para la colaboración / cooperación

Los acuerdos de colaboración / cooperación deben tener acuerdos escritos, ya sean documentos legales formales o no, que establezcan los detalles esenciales para la operatividad y el funcionamiento del acuerdo. Estos acuerdos pueden utilizarse como punto de referencia para el funcionamiento del acuerdo de colaboración / cooperación o en un momento de conflicto potencial.

- Los acuerdos protegen la unidad de colaboración, los agricultores individuales, sus familias y sus negocios agrícolas.
- Los acuerdos deben ser preferiblemente de naturaleza legal, de lo contrario deben ser acordados y firmados por todos los socios.
- Los acuerdos escritos también permiten un funcionamiento más fluido del acuerdo de colaboración.
- Los temas clave abordados en un acuerdo escrito de colaboración / cooperación agrícola incluyen:
  - Activos incluidos en los arreglos por ej. Terrenos, edificios, maquinaria / equipo.
  - Financiación de futuras inversiones.
  - Propiedad de futuras inversiones.
  - Ubicación de las inversiones futuras, por ej. Sitio de un nuevo edificio, unidad de producción, sala de ordeño.
  - Distribución de beneficios entre los miembros.
  - Carga de trabajo / entrada de miembros.

- Los temas clave abordados en un acuerdo escrito de colaboración / cooperación agrícola incluyen (continúa):
  - Carga de trabajo / entrada de miembros.
  - Obligaciones de los miembros.
  - Derechos de los miembros.
  - Nivel de participación de otros miembros de la familia.
  - Proceso de solución de controversias
  - Tratamiento de la pagos de la UE / nacionales (actuales y futuros).
  - Impuestos.
  - Licencias de ganadería / producción.
  - Proceso de implicación de nuevos miembros.
  - Proceso de sucesión / herencia dentro del acuerdo.
  - Estrategia de salida / disolución.
  - Cualquier otro elemento clave identificado por los miembros.

Ejemplo de estudio de caso Reutehof GbR

## 2.2 Auditoría de riesgos

- Los acuerdos de colaboración / cooperación deben realizar una auditoría de riesgos en la etapa de desarrollo o en una etapa temprana de su funcionamiento.
- Una auditoría de riesgos no elimina los riesgos, pero ayuda a crear conciencia entre los miembros sobre los riesgos potenciales, cómo se pueden evitar y / o abordar el riesgo si se materializa.
- La auditoría identificará los riesgos / amenazas al acuerdo colaborativo / colaborativo, la probabilidad de que ocurran los riesgos / amenazas, las consecuencias si los riesgos / amenazas se materializan y sugerirá cómo se podrían evitar / minimizar los riesgos / amenazas y las formas de abordarlos / resolverlos.

### Algunas de las áreas principales incluyen:

- Malas decisiones de inversión
- Diferentes prácticas en el manejo de fincas.
- Grave disputa / conflicto
- Insolvencia financiera
- Muerte o enfermedad grave.
- Problemas de mercado / volatilidad
- Disminución en el compromiso de los miembros
- Años
- Falta de sucesores
- Interrupción/ interferencia familiar
- Incumplimiento de metas / objetivos
- Divergencia de puntos de vista / planes / objetivos
- Incompatibilidad de los miembros
- Brote de enfermedad animal
- Falta de compromiso / lealtad al acuerdo.
- Falta de oportunidades para expandir / desarrollar / crecer
- Miembros retirándose / saliendo

Plantilla y ejemplo de auditoría de riesgos (Utilice esta plantilla para desarrollar una lista de verificación de auditoría adecuada a las necesidades específicas)

Riesgo	Probabilidad de riesgo (1 = muy poco probable; 5 = muy probable)	Impacto del riesgo	Sugerencia de Gestión	Clasificación general (Bajo medio alto)
Muerte / Enfermedad Grave	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un socio ya no participa / contribuye al acuerdo</li> <li>• Socios familiares que siguen dependiendo del acuerdo para sus ingresos.</li> <li>• Consecuencias financieras para todos.</li> <li>• Posible finalización del acuerdo.</li> <li>• Cuestiones contractuales (por ejemplo, préstamos a largo plazo, arrendamientos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan para hacer frente a la muerte repentina / inesperada del socio</li> <li>• Busque asesoría legal y profesional.</li> <li>• Desarrollar planes de contingencia.</li> </ul>	B
Problemas de mercado / volatilidad	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre de ingresos</li> <li>• Consecuencias financieras</li> <li>• Inversión reducida</li> <li>• Estrés en los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar los mecanismos para minimizar la volatilidad (mercado de futuros).</li> <li>• Establecer fondo de contingencia.</li> </ul>	M
Enfermedad animal	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de ingresos</li> <li>• Falta de oportunidades de expansión.</li> <li>• Pérdida de ganado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer prácticas de gestión que minimicen el riesgo potencial.</li> <li>• Contratar a veterinarios</li> <li>• Implementar un programa de vacunación.</li> </ul>	B

## 2.3 Auditoría de conflictos

- Los acuerdos de colaboración / cooperación deben realizar una auditoría de conflictos en la etapa de desarrollo o en una etapa temprana de su funcionamiento.
- Una auditoría de conflictos no elimina el conflicto, pero ayuda a crear conciencia entre los miembros de las áreas potenciales de conflicto, cómo se puede evitar / minimizar y / o abordar el conflicto.
- La auditoría identificará las áreas de conflicto potencial, la probabilidad de que ocurra el conflicto, las consecuencias si se produce el conflicto y sugerirá formas para evitarlos / minimizarlos y formas de abordar / resolver el problema.

### Algunas de las áreas principales incluyen:

- Decisiones de inversión y localización de nuevas inversiones / activos.
- Financiación de inversiones
- Propiedad de nuevos activos
- Incumplimiento de metas / objetivos
- Divergencia de puntos de vista / planes / objetivos
- Diferentes prácticas en el manejo de fincas
- Gestión del tiempo y aportaciones laborales.
- Tiempo libre / vacaciones / asignaciones
- Participación familiar / interrupción / interferencia
- Implicación de otros / nuevos miembros
- Salida de un miembro
- Decisiones de expansión / desarrollo
- Desarrollo / cambio empresarial
- Sucesión
- Distribución de beneficios
- Problemas de mercado / volatilidad
- Disminución del compromiso de los socios.
- Falta de compromiso / lealtad
- Jubilación
- Estrategia de salida



Plantilla y ejemplo para la auditoría de conflictos (Utilice esta plantilla para desarrollar una lista de verificación de auditoría, adecuada a sus necesidades específicas)

Conflicto	Probabilidad de conflicto (1 = muy poco probable; 5 = muy probable)	Impacto del conflicto	Sugerencia de gestión	Clasificación general (Bajo medio alto)
Diferentes prácticas en el manejo de fincas	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desacuerdo sobre el mejor enfoque para la gestión de la explotación</li> <li>• Incertidumbre sobre el mejor enfoque</li> <li>• Desacuerdos menores habituales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y toma de decisiones compartida.</li> <li>• Proceso de negociación sobre las mejores prácticas.</li> <li>• Evidencia y toma de decisiones basadas en la ciencia</li> <li>• Búsqueda de asesoramiento / información del asesor / consultor pertinente</li> </ul>	B
Decisiones de inversión y localización de la inversión.	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo e inversión estancados</li> <li>• Reticencia a invertir en el negocio</li> <li>• Falta de ventaja competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo escrito en el lugar</li> <li>• Pautas claras para la inversión, propiedad de nuevos activos y términos y condiciones para la división de activos y el tiempo de finalización</li> </ul>	M

## 3. Áreas críticas para potencial / posible conflicto

Se identificó una amplia gama de problemas en la sección 4.2.3 que tienen el potencial de causar conflictos dentro de acuerdos de colaboración / cooperación. Dos temas específicos que son de importancia crítica son la planificación de la inversión y la sucesión / herencia.

La planificación de inversiones tiene el potencial de causar conflictos porque, si a menudo, implica un compromiso de recursos a gran escala, préstamos, reembolsos a largo plazo, decisiones sobre prioridades, decisiones sobre la ubicación de activos / inversiones y la asignación de recursos en caso de salida / disolución.

La sucesión / herencia tiene el potencial de causar conflicto porque puede alterar la dinámica general de un acuerdo de colaboración / cooperación. Es más crítico cuando hay una pequeña cantidad de miembros involucrados y los individuos interactúan diariamente.

### 3.1 Planificación de inversiones

La colaboración / cooperación exitosa implica inversión para seguir creciendo y desarrollar el negocio, la planificación cuidadosa de la inversión y la claridad sobre el proceso de inversión ayudarán a minimizar el conflicto.

- Es importante tener clara la financiación de las inversiones (préstamos, contribuciones de socios, de ganancias).
- Claridad en la responsabilidad del reembolso de los préstamos (¿quién es el responsable final de cumplir con los reembolsos?).
- Propiedad última del activo cuando cesa la sociedad, por ejemplo. ¿Quién es el dueño de la sala de ordeño o de las instalaciones de procesamiento?
- Procedimiento de decisión sobre dónde invertir o ubicar la inversión: qué corral se desarrolla o dónde se construye un nuevo edificio o unidad de procesamiento.
- Acuerdo sobre cómo se comprarán los nuevos activos.
  - Por colaboración / cooperación - por ej. maquinaria, equipo, etc
  - Por miembros individuales, por ejemplo, tierra
- Acuerdo de depreciación y cancelación de activos.
  - Periodo de tiempo y tasa
  - Compensación para otras partes si es necesario

- Compensación (si se requiere) por el costo de la inversión a otros socios si el acuerdo cesa.
- Tasa de retorno de las inversiones realizadas por socios individuales.
- Mecanismo para la disposición de activos y distribución de beneficios.

## 3.2 Sucesión / Herencia

- La sucesión / herencia ha sido la clave para mantener las fincas familiares a través de generaciones, sin embargo, también es un tema muy delicado para las fincas familiares, puede ser complejo y requiere tiempo para resolverlo.
- Los acuerdos de colaboración / cooperación pueden impactar en la sucesión tanto positiva como negativamente.
- Positivamente por que la función agrícola puede ser más vibrante, rentable y atractiva para una persona joven.
- Negativamente por que puede cambiar la dinámica del funcionamiento de la explotación y complicar la sucesión / herencia.
- La dinámica del acuerdo obviamente cambiará después de la sucesión / herencia; esencialmente implica reemplazar un miembro establecido por un miembro nuevo, aunque en la práctica el nuevo miembro puede haber estado involucrado informalmente en el negocio, por ejemplo. hijo / hija de un miembro que pudo haber trabajado / asistido en una granja.

La sucesión debe planificarse cuidadosamente y se deben explorar diferentes opciones y escenarios, incluyendo:

- La participación de un sucesor.
- Implicación de múltiples sucesores.
- Falta de sucesores familiares.
- Proceso de participación de sucesores e impacto en el funcionamiento de la colaboración / cooperación, como la aportación de mano de obra, la distribución de ganancias / ingreso
- Impacto en los socios actuales en la participación de sucesores.

Ejemplo: Falta de sucesores que conduzcan al final de la colaboración/ cooperación en el negocio de productos lácteos (Reutehof GbR)

## 4. Proceso para afrontar el desacuerdo / conflicto

- Los acuerdos de colaboración / cooperación deben establecer, en la etapa de desarrollo o en una etapa temprana de su funcionamiento, un procedimiento para afrontar los desacuerdos / conflictos.
- Lo ideal es que esto se incluya en el acuerdo escrito.

### Los elementos clave incluyen:

- Procedimientos para desacuerdos menores e importantes.
- Procesos a seguir.
- Identificación de mediadores externos (si es necesario) por ej. Asesor, Consultor, Procurador, Contable
- Indicadores de cuándo debe iniciarse el proceso.
- Procedimiento para iniciar el proceso.
- Periodo sobre el cual implementar recomendaciones.
- Procedimiento acordado en caso de desacuerdo irreconciliable.

## 5. Indicadores de problemas colaborativos / cooperativos

Es necesario identificar desde el principio un conjunto de indicadores mediante los cuales se pueda identificar si el acuerdo de colaboración / cooperación está experimentando serias dificultades o problemas. Estos indicadores se pueden utilizar para evaluar hasta qué punto el acuerdo de colaboración está en peligro de fallar.

- ¿Los miembros están descontentos con el funcionamiento de la colaboración/ cooperación?  
Grado de descontento en una escala de 1 (leve descontento) a 5 (totalmente descontento)
- ¿Son todos los miembros, una minoría o una mayoría los descontentos/ preocupados?
- ¿Hay un problema / asunto común o un número de problemas / asuntos que causan preocupación?
- ¿Los problemas / asuntos/ desafíos son de corto o largo plazo?
- ¿Los miembros están considerando sus opciones fuera de la colaboración / cooperación?
- ¿Los miembros han tratado de abordar los problemas / asuntos/ desafíos?
- ¿Los miembros están preocupados por el impacto de los problemas / asuntos en la colaboración / cooperación?
- ¿Los miembros piden ayuda externa para mediar en discusiones sobre problemas / asuntos / desafíos?

## 6. Posibilitar un Final Perfecto

- El final perfecto para un acuerdo colaborativo / cooperativo es difícil de lograr ya que, en última instancia, refleja que la colaboración posiblemente haya fallado en cierta medida, ya que se formó para brindar beneficios a los miembros y está finalizando por algún motivo.
- El final perfecto también será muy diferente dependiendo de la escala y la naturaleza de la colaboración / cooperación.
- La salida de un miembro de una pequeña colaboración / cooperación (por ejemplo, un agricultor sale de un acuerdo de asociación) podría requerir el final del acuerdo.

Ejemplo: si un agricultor decide abandonar la colaboración en la granja lechera (Caso de estudio IR04), la producción de queso (Ekomeat) o la producción de ganado (Granja ecológica Bošina) podría significar el final del acuerdo. En contraste, si un agricultor decidiera abandonar el grupo de productores de cordero (Grupo de productores de cordero Sligo Leitrim), la cooperativa de aceite (Sociedad Cooperativa Andaluza (S.C.A.) Nuestra Señora de los Remedios) o el grupo de productores de cáñamo (Cooperativa Konopko, una cooperativa para el desarrollo de la producción sostenible y el procesamiento del cáñamo industrial - Konopko z.o.o., empresa social), no significaría el fin de las colaboraciones / cooperativas.

- Sin embargo, es posible que el final no se deba a un fracaso, sino a la jubilación de un socio, a la muerte o a una enfermedad grave de un socio.

Ejemplo: Dos agricultores sin sucesores (Reutehof GbR)

- Un buen acuerdo de colaboración / cooperación habrá establecido el proceso de salida / retiro / disolución.
- Posibles pasos que se pueden tomar para garantizar que la finalización de la colaboración sea justa para todos los miembros.
- Como las finanzas son importantes para los individuos, los miembros podrían considerar tener un fondo de contingencia para abordar los costos financieros de la finalización del acuerdo o para que otros socios compren o compensen a un socio que se está yendo.
- Algunos de los aspectos clave incluyen:
  - Acuerdo escrito vigente que establece todos los aspectos del acuerdo de colaboración.
  - Todos los miembros tienen claras las razones para terminar el acuerdo.
  - Se ha llevado a cabo un proceso de mediación con un individuo externo.
  - Adherencia a todas las condiciones de los acuerdos vigentes.
  - Acuerdo para rescindir el acuerdo.

- Para facilitar el final perfecto, se necesita claridad en torno a lo siguiente:
  - Activos incluidos en el régimen.
  - Financiación de inversiones
  - Propiedad de inversiones
  - Depreciación de activos a lo largo de varios años y valor final.
  - Distribución de ganancias
  - Carga de trabajo / entregas
  - Participación familiar
  - Proceso de solución de controversias
  - Procedimiento de disolución del acuerdo.
  - Tratamiento de pagos de la UE / nacionales (actuales y futuros)
- Acuerdo sobre fecha de disolución.
- Acuerdo sobre responsabilidad por contratos de arrendamiento, etc., celebrado con terceros.
- Período de enfriamiento antes de la disolución.

## 7. Comentarios y conclusiones

- El conflicto o la divergencia de opiniones en cierta medida es inevitable en todos los acuerdos de colaboración / cooperación.
- Los acuerdos exitosos de colaboración / cooperación manejarán el conflicto y el desacuerdo al abordar el problema de manera proactiva.
- La gestión de conflictos debe planificarse desde el principio.
- Los acuerdos de colaboración / cooperación pueden terminar debido a conflictos o circunstancias (muerte / enfermedad / jubilación).
- El número de miembros involucrados puede influir en si el acuerdo termina o no: la salida de un miembro de una pequeña colaboración / cooperativa podría significar el final, mientras que la salida de un miembro de una colaboración / cooperativa más grande puede no tener el mismo impacto.
- Los acuerdos escritos y la planificación para el conflicto y la finalización de los acuerdos de colaboración / cooperación por adelantado son clave para el éxito.
- Se puede requerir asistencia externa para lograr un resultado exitoso.