



MANUAL DE DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR Y COMERCIALIZACIÓN ASOCIATIVA

Fortalecimiento de organizaciones de pequeña producción agrícola



Este manual ha sido preparado para el Programa Mundial de Alimentos por:



Materiales, Revisión y adaptación:

Josefina Tamayo y Sheryl Schneider

Las opiniones contenidas en este documento representan los puntos de vista de los materiales, las personas investigadoras y no representan forzosamente las posiciones del Programa Mundial de Alimentos.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión del material contenido en este documento para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para venta u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de derechos de autor.

wfp.guatemala@wfp.org

13 calle 8-44, Zona 10, Edificio Edyma Plaza, nivel 4

Teléfonos: (502) 2333 6206 / 2333 6439

Fax: (502) 2333 7423

Ciudad de Guatemala, Guatemala



Contenido

Introducción.....	4
1. ¿Qué son cadenas de valor?.....	4
2. ¿Quiénes forma las cadenas de valor?.....	6
3. Comercialización asociativa.....	11
4. ¿Cómo aseguramos la participación de las mujeres en las cadenas de valor?.....	17



Introducción

Este manual de desarrollo de cadenas de valor y comercialización asociativa explica cómo funciona una cadena de valor y lo importante que puede ser. Al trabajar conjuntamente, las personas asociadas de las organizaciones pueden lograr hacer mejores y más grandes negocios. Se puede mejorar la calidad y aumentar las ganancias por compartir los gastos al hacer negocios.

Para las mujeres, crear cadenas de valor cortas o realizar comercialización asociativa es en muchas ocasiones la única oportunidades de ampliar sus ingresos.

Inicia con ¿qué son cadenas de valor y quiénes participan? Seguidamente se habla de los enlaces que le dan valor al trabajo que se realiza y la importancia de incluir y reconocer el trabajo de las mujeres en todo el proceso de las cadenas. De último se ofrecen elementos para que la comercialización se realice de manera asociativa.

1. ¿Qué son cadenas de valor?

Una cadena de valor es una forma especial de hacer negocios. Es una secuencia o serie de actividades que realiza un conjunto de personas, organizaciones o empresas. Abarca desde el abastecimiento de insumos hasta la venta final, creando fortalezas para quienes forman parte de la cadena. Para poderla conformar deberán tener al final una persona que compra el producto, a quien llamaremos clientes. En cada paso de la cadena se espera generar ingresos y agregar valor al producto.

Para las mujeres, las cadenas de valor cortas, es decir donde se produce, se identifica el espacio de venta y se coloca en las manos de las personas compradoras, es decir, sólo tiene tres pasos, son una opción rentable de negocios. En algunas ocasiones se agrega un valor de procesamiento, por ejemplo, se tiene una granja de pollo de engorde, se identifica el mercado local, y se vende la carne de pollo, para tener más ganancia se aprende a hacer chorizos de pollo y se venden a nivel local, obteniendo ganancias para las mujeres que participan en cada una de las actividades.

Otro ejemplo más largo, la cadena de valor de una panadería:

Participante 1: La persona que vende harina y huevos.

Participante 2: La persona que vende la leña.

Participante 3: La persona que renta el horno.

Participante 4: Las personas que amasan y hornean el pan.

Participante 5: Las personas que venden el pan.



Participante 6: Las personas que compran una gran cantidad de panes y van a vender de puerta en puerta.

Participante 7: Las personas que compran y comen el pan.

Cada participante se esfuerza todos los días para que al final del día cada familia pueda tener en casa suficiente sustento económico. En el caso de trabajar cada persona por separado, cada una debe esforzarse más y gastar más.

Si todas las personas participantes deciden formar una cadena de valor, cada persona podrá compartir responsabilidades, esfuerzos y actividades. Mejor aún, lo que a doña Berta le llevaba tres días, ahora la misma cantidad la producen en un día tres personas. De esta manera pueden vender todas las personas juntas un mejor pan, a mejor precio y de una inigualable calidad.

Entonces una cadena de valor es cuando todas las personas realizan algún proceso para ayudar a elaborar un producto final, para contribuir de forma



ordenada y trabajar colectivamente para mejorar. Así se logra mejorar los beneficios equitativamente en cada negocio y producir cantidades más grandes. Porque antes era una persona trabajando sola, después son cinco, diez, veinte personas buscando hacer el mismo producto conjuntamente.

*"Hacemos más, si nuestras
manos trabajan juntas"*

2. ¿Quiénes forman las cadenas de valor?

Los diferentes pasos en una cadena de valor se llaman eslabones. En una cadena, cada eslabón es importante.

Cada eslabón corresponde a uno de los pasos que se unen para terminar con el producto final. Para unir un eslabón a otro se debe construir confianza entre las dos partes. Esto se logra a través de una comunicación sincera, sin engaños o falsas promesas. Por eso se recomienda hacer compromisos por escrito, para que quienes integran una cadena conozcan claramente sus compromisos y responsabilidades. Así se pueden evitar, en la medida de lo posible, los contratiempos que pueden causar daño a la cadena en su conjunto. Finalmente, será la persona compradora final que ya no tendría el producto en la cantidad y calidad que quiere.

Las personas proveedoras de insumos

Las personas proveedoras de insumos son las que venden insumos como fertilizantes, semillas, insecticidas, alimentos de animales y otros productos que pueden ser útiles para los emprendimientos. Pueden ser hombres y mujeres. Forman parte de la cadena de valor cuando existe una relación directa. Es importante la negociación en conjunto para obtener mejores precios y cantidades.

El valor o la ventaja que tiene para las personas proveedoras, ser parte de una cadena de valor es que tendrá clientes que les comprarán porque los conocen y saben las ventajas que ofrecen. Las ventajas para las personas que producen es tener insumos a un mejor precio y en el momento que lo necesitan.

Este elemento de la cadena puede estar asociado o no al grupo que intenta comercializar y tener ganancias. Pero si debiera existir un documento donde se señalan claramente los compromisos y obligaciones, para ser parte de la cadena de valor.



Las personas productoras

Las personas productoras son las personas especializadas en la producción de un producto. Pueden ser hombres o mujeres. Tienen las habilidades y los conocimientos para producir en las cantidades y calidades que el mercado requiere o necesita. En el caso de P4P, las personas productoras están asociadas a organizaciones, para lograr los objetivos de calidad y cantidad que el mercado de maíz y frijol necesita

y obtener mejores ganancias.

También hay grupos de mujeres que pueden realizar producciones ligadas al ganado menor como huevos, pollo de engorde, cerdos, entre otros.



Las personas comercializadoras

Las personas comercializadoras, dentro de una organización, son las encargadas del acopio de las personas asociadas para su comercialización en cantidades que les permitan obtener mayores ganancias. En las organizaciones de P4P, estas personas pertenecen a la comisión de comercialización, para poder contar con una logística de acopio, distribución y contactos. Esta comisión es muy importante en la organización, porque sin ella, las personas productoras asociadas no lograrían vender en cantidades y precios para obtener ganancias. En el caso de las organizaciones de mujeres, las mujeres que se dedican a la comercialización identifican el mejor lugar para vender los productos de las mujeres y como pueden obtener mayor ganancia.

Las personas que transforman los productos

Las personas que transforman los productos, dentro de una organización, son las encargadas de aprender como darle mayor valor al producto de las personas asociadas para su comercialización con un valor adicional que permita obtener mayores ganancias aún. En las organizaciones de mujeres, estas pueden ser las mujeres que se capacitan o aprenden a



realizar el procesamiento de alimentos para un comedor o venta de comida; o las que aprenden sobre la elaboración de embutidos de carne de pollo o cerdo según sea el giro de la organización; o el procesamiento o harinas, entre otras muchas cosas.

Las personas consumidoras

La idea principal que mueve una cadena de valor es alcanzar la satisfacción de las personas consumidoras. Esto se logra con la efectiva integración de cada eslabón, donde cada persona participante en la cadena se esfuerce por cumplir lo pactado. Además, se piensa permanentemente en cómo agregar valor a sus procesos. El objetivo es saber que al final de la cadena hay grandes cantidades de personas consumiendo los productos con agradable sabor, a un buen precio y en las cantidades que requieren. Todo esto se llama satisfacción de clientes. La integración de la cadena de valor no tiene como objetivo VENDER. Tiene como objetivo generar vínculos entre cada eslabón de una cadena de valor, lograr la satisfacción de las personas clientas y beneficios a mediano y largo plazo para cada uno de los eslabones.

¿Qué otros eslabones se pueden agregar?

Personas que prestan dinero para formar negocios, personas venden ciertos productos especializados, personas que venden o alquilan equipo y maquinaria, personas que se encargan solamente de transportar los productos, centros de acopio, plantas de secado y almacenamiento, empaque y etiquetado, fabricas que utilizan el producto como materia prima, entre otras.



Ejercicio 1. Identificación de eslabones de valor

1. Dibuje la cadena de valor del producto que se produce en la organización a la que pertenece usted (huevos, carne de pollo, harina, carne de tilapia, servicios, maíz, frijol, entre otros). Trate de incluir la mayor cantidad de eslabones con base en la realidad. Incluya los



nombres de cada eslabón.

2. Circule el eslabón al cual pertenece actualmente. Coloque una X sobre el eslabón o los eslabones a los que también le gustaría pertenecer.



En caso de que su cadena de valor sea corta escríbala:

3. ¿Cuáles considera usted como los eslabones más fuertes actualmente en la cadena de valor que identificó?
4. ¿Cuáles podrían ser los eslabones que requieren atención y necesitan mejorar?

3. Comercialización asociativa

La comercialización se refiere a vender los productos. Cuando se habla de comercialización asociativa quiere decir que varias personas participantes se unirán específicamente dentro de este eslabón de la cadena y se esforzarán por vender la mayor cantidad de productos a buenos precios. La asociatividad es necesaria para que las personas productoras de pequeña y mediana escala puedan mejorar su eficiencia productiva, incrementar su poder de negociación y lograr una mayor y mejor articulación con el mercado, en el caso de las mujeres, que enfrentan mayores desventajas al comercializar, una forma de lograr aumento de ingresos, este tipo de producción y comercialización es en muchas ocasiones su oportunidad más apropiada.

Para lograrlo las personas que producen tienen que comprometerse con fechas y cantidades de entrega de productos, y sobre todo desarrollar habilidades para trabajar en base a la organización y el compromiso colectivo. Si no se cumple, las personas que venden no podrán hacerlo. Vender de forma conjunta es comercializar asociativamente.

Esta forma de hacer negocios pueden aprovecharla todas las personas que lo deseen, solamente deberán comprometerse mutuamente a cumplir con lo pactado cuando realizaron la asociación, en caso de las mujeres la comercialización asociativa ayuda a fortalecer la organización y compartir conocimientos de forma conjunta. Vender asociativamente da una mejor apariencia delante de las personas compradoras, porque pueden confiar más en que la negociación se llevará a cabo. Otros beneficios son que se tendrá un mejor precio de venta y una compra constante.

La comercialización asociativa consiste en aprovechar oportunidades de negocio en el eslabón de comercialización.





¿Por qué es útil la comercialización asociativa?

- Porque si el clima daña la producción se puede compensar entre todas las personas participantes con lo que no está dañado y lograr vender lo pactado.
- Porque no en todas las tierras se produce lo mismo, ni al mismo tiempo, entonces se puede planificar la cosecha de forma ordenada y así todos venden.
- Porque no todas las personas piensan en hacer negocios, no se responde sólo al enfoque empresarial.
- Porque para las mujeres es una buena oportunidad para aprender cosas nuevas, organizarse y aumentar ingresos de forma importante.

La comercialización asociativa puede ayudar a que estas condiciones no afecten el cumplimiento de los compromisos adquiridos con las personas compradoras, ya que se puede responder de mejor manera en caso de daños en algunos productos por condiciones climáticas plagas o producción insuficiente, decidiendo de forma colectiva como absorber estos daños o las pérdidas que producen. La producción puede tener monitoreo de calidad. Mejor calidad o transformar los productos agrega valor al producto final en el mercado. Por lo tanto, el precio de venta aumenta. Con base en las necesidades del mercado se puede planificar una siembra escalonada, o la producción diversificada en donde se aprovechen las condiciones de cada lugar, grupo u organización. De esta manera no existe temporadas sin abastecimiento en el mercado. A largo plazo la comercialización asociativa ayuda al equilibrio y estabilidad, siempre y cuando se trabaje bajo una visión empresarial.



Ejercicio 2. Identificación de las ventajas de la comercialización asociativa

1. Escriba en la siguiente tabla en la columna izquierda cada uno de los problemas que ha enfrentado al vender por su cuenta.
2. Escriba en la columna derecha cuales podrían ser los beneficios que obtendría si se encontrara integrando un sistema de comercialización asociativa.

Problemas que enfrenta en la comercialización individual	Beneficios con la comercialización asociativa

Desde su experiencia, ¿cómo cree que se podría mejorar la comercialización en su organización?

Desde su experiencia, ¿cómo cree que se podría mejorar la participación de las mujeres en la comercialización asociativa dentro de su organización?

Es importante saber que existen causas externas, es decir que no dependen de nuestra decisión, que afectan directamente la comercialización de los productos en el mercado, entre las que se pueden mencionar:

- Desconocimiento del mercado. Información sobre precios, canales de comercialización, volúmenes, variedades, calidades, organización, etc.
- Precios variables: los precios suben y bajan según la temporada de cosecha o la cantidad de personas que producen lo mismo, o si todas las personas venden al mismo tiempo, los precios son muy bajos. Si una compra no es representativa para las personas distribuidoras, los cambios



cambiarán en cada negociación. Mientras si se hace una negociación para un tiempo más largo y con cantidades más grandes, se podrán mantener los precios o por lo menos controlarlo más.

- Presencia de personas intermediarias: estas personas son un elemento del eslabón importante. Pueden ser de beneficio si se logran integrar conscientemente a la cadena y tener una adecuada comunicación para ofrecer un buen producto. Sin embargo, también pueden ser dañinas porque pueden aprovecharse de la cadena y tener mayor control que cualquiera de los eslabones.

PASOS PARA LOGRAR UNA BUENA COMERCIALIZACIÓN ASOCIATIVA

1. Conocer el mercado: qué pide el mercado, cómo lo quiere, tamaño, color, clase, tipos, calidad, cantidad, nivel de humedad, empaque.
2. Comparar demanda con producción, lo que significa saber quiénes requieren el producto en qué cantidad, a qué precio y dónde se encuentran.
3. Saber los detalles técnicos del producto que la organización ofrece.
4. Conocer el volumen de producción total de la organización y los cambios que puedan existir, épocas de cosecha y siembra.
5. Saber cuáles son los medios de transporte necesarios para que el producto llegue en el tiempo y calidad solicitada.
6. Estar pendientes de los problemas por el clima o por otras razones que podrían afectar cumplir con los negocios realizados.
7. Manejar los requerimientos adecuados para todo tipo de producción tenga la organización.



Ejercicio 3. Diagnóstico de la producción

Es necesario conocer las características y destinos actuales de la producción, por lo que a continuación se le solicita llenar los espacios que le permitirán diagnosticar, es decir saber cómo se encuentran las condiciones de producción actualmente.

1. Lugares de producción

2. Fecha de inicio de producción _____

3. Fecha de terminación de producción _____

4. Destino de la producción

Volumen _____

Destino _____

5. Centros de acopio y procesamiento

6. Costos de fletes

7. Precios de la última venta

8. Procedimientos en operaciones de compra/venta

9. Documentos que intervienen en la comercialización

10. Información del mercado



11. Riesgos en la comercialización que conocemos



4. ¿Cómo aseguramos la participación de las mujeres en las cadenas de valor?

La asociación puede proporcionar beneficios y un valor agregado al producto en cada uno de los eslabones de la cadena, y con esto crear nuevas fuentes de empleo y alternativas económicas diferentes, para las mujeres además es una oportunidad de desarrollar capacidades y transformar brechas de desigualdad.

Es muy importante analizar entre todas las personas asociadas qué esperan de la organización y cómo pueden y quieren participar.

Cada persona tiene habilidades diferentes, las cuales se deben conocer y aprovechar dentro de la organización.

Para desarrollar habilidades en todas las personas es importante no dejarse influenciar por creencias sobre tipos de trabajos que sólo pueden realizar los hombres porque son más fuertes o más inteligentes y otros que sólo pueden realizar las mujeres porque son más delicadas o cuidadosas; recordando que las habilidades se desarrollan con el conocimiento y la práctica, es decir, entre más oportunidad damos a las personas, sin importar su sexo, de aprender y trabajar, más habilidades desarrollarán.

En la creación de cadenas de valor y la comercialización asociativa, es importante aprovechar todas las habilidades de las personas que participan, entre ellas las que tienen las mujeres, para que los beneficios se conviertan en desarrollo para todas las personas.





Para asegurar la participación de las mujeres en las cadenas de valor y la comercialización asociativa, es conveniente recordar y seguir algunos pasos:

1. Es importante incluir a las mujeres en todas las capacitaciones, actividades y espacios de toma de decisión de la organización. Esto facilita que ellas conozcan claramente qué se deben hacer para participar en la cadena de valor, cómo deben hacerle la comercialización y puedan decidir dónde pueden participar, cuánto tiempo tienen que dedicar y qué necesitan aprender para hacerlo bien.
2. Realice las invitaciones de forma directa, porque cuando se envían por medio de otras personas, aun cuando sean cercanas como los padres o esposos, se corre el riesgo de que no les lleguen a tiempo o claramente explicadas.
3. Promueva dentro de la organización las reflexiones entre hombres y mujeres, sobre la importancia de la colaboración de todas las personas del hogar en el trabajo de la casa, para que las mujeres puedan tener tiempo de aprender, participar o trabajar en la organización y no signifique más trabajo para ellas.
4. Durante las actividades que realiza la organización, como capacitaciones, asambleas, rondas de negocios o intercambios entre organizaciones, es muy importante tomar en cuenta las necesidades que tienen las mujeres. Por ejemplo: cuidado de niñas y niños que las acompañan porque no pueden ser cuidados por nadie más, alimentación para estas niñas y niños, espacios apropiados y seguros, horarios que tomen en cuenta sus demás responsabilidades, entre otras. Estas medidas son temporales, únicamente para facilitar la participación, pero finalmente se espera una distribución más equitativa de las tareas domésticas entre las mujeres y los hombres para que ambos puedan participar en otras actividades.
5. Aproveche cada actividad para mencionar la importancia de la participación de las mujeres y los hombres en el logro de una vida más digna en el campo. Las personas que estudian y miden el desarrollo dicen que, sin el reconocimiento del trabajo de las mujeres, aunque no se pague con dinero, y su participación, no se logrará vivir mejor y salir adelante.
6. Pregunte, escuche con atención y tome en cuenta las opiniones de las mujeres, recuerde que "dos cabezas piensan más que una" y su forma de ver las cosas puede traer beneficios a toda la organización. Esto es importante para que las actividades y compromisos de cada persona, correspondan a las necesidades de la organización y les aporten beneficios directos.

7. Realice análisis que comparen las condiciones en las que se encuentran las mujeres y los hombres en cada uno de los espacios o actividades de trabajo de su organización, así podrá aprovechar los conocimientos de las mujeres en aquellas cosas que saben hacer bien y desarrollar sus habilidades en aquellas donde deben practicar más.
8. Reconozca abiertamente el trabajo de las mujeres, no piense que es secundario, que tendrían que hacerlo, aunque no quieran o que no tiene un valor económico.



9. Garantice su seguridad, prevenga y evite abusos o expresiones de violencia ocasionadas por su participación, por medio de:
 - a. Promueva la reflexión entre hombres y mujeres de su organización sobre la formas de violencia contra las mujeres que cuesta identificar, entre los que pueden estar:
 - i. Abusos psicológicos como la falta de permisos para la participación, los celos, los chismes, los gritos o insultos.
 - ii. Abusos físicos como los malos tratos directos a las hijas e hijos, la sobrecarga de trabajo doméstico o la imposición del



- cuidado de terceras personas enfermas o de edad avanzada, en los momentos de la capacitación, viajes o asambleas.
- iii. Abusos económicos como apropiarse del dinero que gana con su trabajo, no dejar que obtenga ingresos propios o decidir sobre el dinero o los bienes de su propiedad.
 - iv. Abusos sexuales.
- b. Informe claramente dentro de la organización sobre todas las actividades en las que participan las mujeres, esto ayuda a evitar los chismes y malos entendidos a nivel comunitario.
 - c. Resuelva de forma abierta y colectiva las dificultades para garantizar la seguridad de las mujeres o las niñas dentro de su organización, no favorezca que sean ellas las únicas responsables de su protección.
10. Asegúrese de que en el caso que las mujeres obtengan ingresos por la venta de algún producto y por realizar algún trabajo para la organización, éstas obtengan beneficios económicos en proporción a la cantidad de producto que venden o al tiempo que dediquen a realizar la actividad.



Ejercicio 4. Identificación de participación de mujeres en eslabones de valor

1. Circule el eslabón o los eslabones donde las mujeres actualmente participan.



2. ¿Dónde piensa que las mujeres podrían participar más de acuerdo con sus necesidades e intereses?
3. ¿Qué puede hacer la organización para mejorar la participación de las mujeres en los procesos de comercialización asociativa?
4. ¿Qué necesitan las mujeres para participar de mejor manera en los procesos de comercialización asociativa?



5. Resumiendo lo más importante

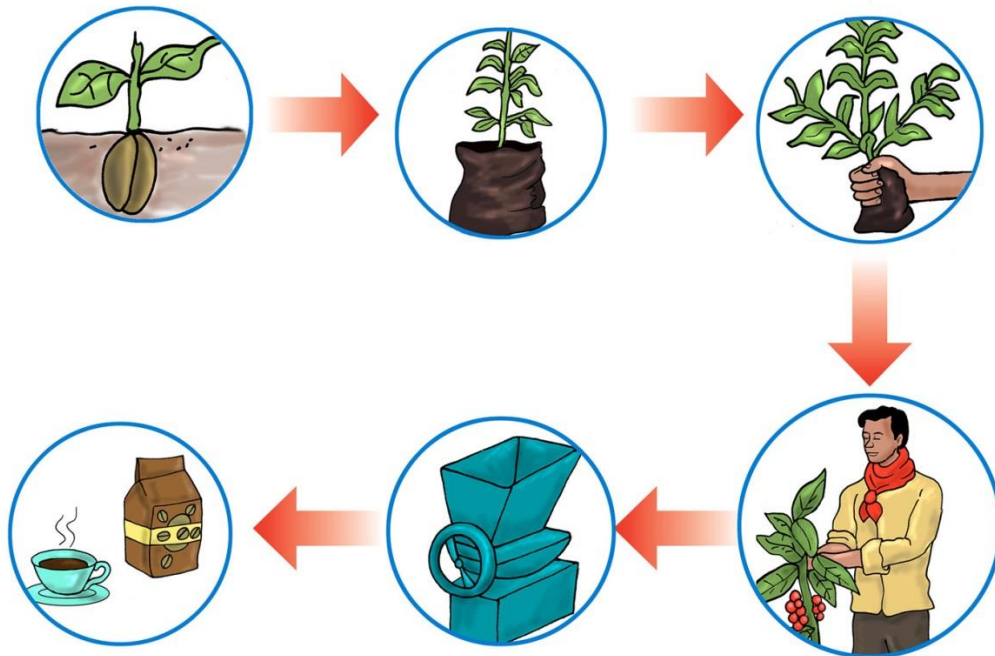
¿Cuáles son las ventajas de formar una cadena de valor?

- Ventajas competitivas: ahora todas las personas juntas pueden competir con grandes empresas en igualdad de condiciones.
- Más bienestar social: las personas participantes recibirán un trato justo en cada eslabón de la cadena y recibirán un pago económico por el esfuerzo realizado y la satisfacción de un trabajo bien hecho.
- Generación de empleo especializado: se abrirán espacios que antes no existían, para hacer labores que agregarán valor al producto y las personas participantes podrán aprender y enseñar a nuevas generaciones sobre su oficio.
- Fortalecimiento de lazos de confianza: las personas participantes estarán tranquilas de poder tener a una persona que les respalde y les acompañe.
- Beneficios y riesgos compartidos: si se pierde será un poco de cada participante y no será el todo de una persona.
- Financiamiento: como una unión formal podrán solicitar créditos o apoyo del gobierno o entidades que se dediquen a apoyar grupos que estén mejorando su forma de hacer negocios.
- Mayor confianza de grandes compradores: si se conoce que es un grupo formal, quienes buscan comprar grandes cantidades de productos, buscarán a la organización.
- Cada eslabón se especializa: cada persona participante se esfuerza en hacer bien su trabajo y apoyar al siguiente eslabón a alcanzar lo que debe hacer.
- Entre todas las personas, los gastos serán compartidos.
- Para las mujeres que enfrenta muchas más dificultades para obtener ganancias, la comercialización asociativa es una oportunidad accesible para ampliar sus ingresos de forma importante.



¿Qué se necesita para lograr una cadena de valor?

1. Tener un objetivo común: *"lograr la satisfacción de consumidores entregando un buen producto, en el lugar y al precio negociado, para vender frecuentemente y todos ganar según su esfuerzo"*.
2. Estar comprometidos, es cumplir con todas las obligaciones que se han hablado, con el entusiasmo y transparencia con las que se realizaron las negociaciones.
3. Comunicación eficiente, para poder informar de cambios en lo que pide el mercado. Hablando claro, en confianza y transparencia.
4. Control, entre más personas sean integradas a una actividad, mayor cantidad de opiniones existirán, por lo que será necesario determinar los tipos y modos de control para que actúen a mediano y largo plazo, para evitar retrasos en producción, abastecimiento o comercialización.



¿Cuáles son los retos por vencer para lograr una buena cadena de valor?

- a. Falta de confianza, es necesario ser personas confiables, lo que se dice, eso se hace. Cuando cada persona es confiable, deberá aprender a creer que puede confiar en el equipo, porque una persona sola no logrará mejores negocios, entonces todas las personas necesitan de todas las personas.
- b. Entusiasmo momentáneo, al principio todas las personas pueden estar felices y dispuestas a integrarse como cadena de valor, pero no todas las personas lograrán mantener ese entusiasmo. Es bueno saber que no todo saldrá bien, hay cosas que van a salir mal y se tendrán que intentar dos o tres veces hasta verlas bien. En el camino muchas personas se desanimarán y se retirarán, pero quienes permanezcan y se esfuercen por alcanzar el objetivo tendrán grandes beneficios.
- c. Mala comunicación, se puede hablar y dejar de hablar, pero hay que saber cuándo hacerlo. No es bueno mentir, porque puede acarrear que el negocio se quiebre y no se pueda negociar más. Es bueno hablar incluso de los detalles más pequeños, para que cada persona participante sepa que es lo que debe y no debe hacer.