

## **Negociación entre una Cooperativa de Caficultores y una Empresa Exportadora en Ecuador**

La Cooperativa Kawsay, ubicada en la provincia de Loja, agrupa a más de 80 pequeños caficultores que producen café orgánico de alta calidad. Después de varios años comercializando su producto en el mercado nacional, la cooperativa ha logrado captar la atención de una empresa exportadora internacional interesada en llevar su café a mercados especializados en Europa. Ambas partes acuerdan iniciar un proceso de negociación para establecer un contrato de compraventa a largo plazo. Sin embargo, desde el inicio emergen tensiones: mientras la empresa exportadora exige precios bajos justificando los costos logísticos y el riesgo del mercado europeo, la cooperativa defiende un precio justo que cubra los costos reales de producción y respete el valor agregado de lo orgánico y comunitario. En la mesa de negociación, participan técnicos, asesores jurídicos y representantes de ambos sectores. Los resultados dependerán no solo de los intereses evidentes, sino también de factores internos y externos que influyen en las decisiones: presión del tiempo, desigualdad de poder, cultura organizacional, percepciones individuales de riesgo y emociones colectivas de los representantes de la cooperativa, quienes temen ser explotados como ha sucedido con otras asociaciones de la zona. La percepción de desequilibrio de poder se manifiesta desde las primeras interacciones: la empresa cuenta con más información técnica, experiencia internacional y acceso a recursos financieros, la cooperativa teme ceder en condiciones que comprometan su sostenibilidad, tales como aceptar precios por debajo de sus costos reales de producción, reducir sus estándares de cultivo orgánico para ajustarse a demandas del comprador, establecer volúmenes de entrega que superen su capacidad operativa o firmar contratos de exclusividad que limiten su autonomía comercial con otros clientes potenciales. Estas condiciones podrían poner en riesgo no solo su estabilidad económica, sino también su modelo de gobernanza colectiva y su misión social como organización campesina. Esta diferencia influye directamente en las decisiones estratégicas de los negociadores, ya que la parte más vulnerable puede limitar su margen de maniobra o sentirse forzada a aceptar propuestas no convenientes. Al mismo tiempo, las emociones colectivas juegan un rol clave, particularmente la desconfianza, producto de experiencias previas donde asociaciones similares fueron explotadas o engañadas por compradores externos; el orgullo comunitario, que refuerza la identidad de los productores como defensores de una agricultura sostenible, digna y culturalmente arraigada; el temor al fracaso colectivo, que frena la disposición al riesgo por miedo a afectar a toda la comunidad; y la esperanza compartida, que impulsa a buscar una oportunidad real de mejorar su calidad de vida mediante un acuerdo justo. Estas emociones, aunque no siempre visibles, influyen profundamente en la toma de decisiones, en la interpretación de las propuestas y en la disposición a ceder o avanzar en la negociación. La historia de explotación de otras asociaciones locales ha generado desconfianza profunda hacia actores externos. Esta emoción compartida fortalece la cohesión interna, pero también predispone a la defensa rígida de sus condiciones. El orgullo comunitario por mantener prácticas agrícolas sostenibles e identitarias genera resistencia a cualquier intento de homogeneizar o subvalorar su producto, influyendo emocionalmente en la toma de decisiones. Además, existen factores culturales y organizacionales que ambas partes deben considerar para evitar decisiones apresuradas o malentendidos: la cooperativa necesita tiempo para consultar internamente con sus bases antes de tomar decisiones; su estructura horizontal exige acuerdos por consenso, lo cual difiere del enfoque más jerárquico y acelerado de la empresa. Las diferencias en códigos de comunicación, tiempos y valores asociados al trabajo deben ser gestionadas con sensibilidad intercultural para no poner en riesgo la negociación. Este proceso no se limita al intercambio de cifras, sino que constituye un escenario complejo de interacción humana, donde el poder, las emociones y la cultura influyen decisivamente en los resultados y en la sostenibilidad del acuerdo.

### **Preguntas para el análisis crítico**

1. ¿Cómo influye la percepción de poder o desequilibrio de recursos entre las partes en las decisiones estratégicas que toma cada negociador?
2. ¿Qué rol juegan las emociones colectivas (como la desconfianza o el orgullo comunitario) en la toma de decisiones durante una negociación en contextos socio-productivos?
3. ¿Qué actores culturales y organizacionales deberían considerar ambas partes para evitar decisiones apresuradas o desacuerdos irreversibles en el proceso negociador?