



[Resumen de la sistematización completa del caso]

Actores



La relación comercial entre la Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Jinotega (COOSMPROJIN) e Industrias Cárnicas Integradas de Nicaragua (ICI - Walmart) es el foco de este caso, que toma como instrumento de análisis la información recopilada a través de la metodología LINK¹. La aplicación de LINK permitió el desarrollo de un proceso participativo entre COOSMPROJIN e ICI - Walmart que les permitió identificar y caracterizar los actores de la cadena de valor, los flujos de intercambio que se dan entre ellos, los modelos de negocio que subyacen a su operación, el grado de inclusión presente en la relación; e identificar conjuntamente caminos de mejora.

COOSMPROJIN fue fundada en 2004 y está integrada por 78 socios (de los cuales 15 son mujeres); todos, pequeños productores con un promedio de siembra de 0.35 a 1.40 ha de hortalizas, que aseguran la producción durante todo el año, de acuerdo con la demanda de ICI - Walmart. Todos los centros de negocio de COOSMPROJIN giran en torno al cultivo de hortalizas, unos de los principales rubros de la zona, lo que tiene un impacto directo en las condiciones socioeconómicas de las comunidades Sisle 1 y 2, Sasle, San Antonio y El Mojón.

La cadena de valor en la que participa COOSMPROJIN a nivel del departamento de Jinotega reconoce un mínimo de 10 establecimientos que proveen insumos y equipos para la producción de hortalizas. En cuanto a la producción, es vendida de manera individual por la mayoría de los productores, quienes entregan sus productos a intermediarios locales. Además, se identificaron 4 cooperativas hortícolas en la zona que venden un porcentaje de su producción a ICI - Walmart y a Supermercados La Colonia:

- 1. COOSEMPODA.** Vende de manera organizada la producción de 7.3 ha que establece mensualmente con la participación de 30 productores en los rubros de papa, tomate, chiltoma, lechuga, remolacha, zanahoria, pipián y repollo, destinados a ICI - Walmart.
- 2. Cooperativa Tomatoya.** Establece un mínimo de 7.37 ha mensuales con la participación de 27 productores de apio, lechuga, repollo, zanahoria, brócoli, perejil y mostaza china. Esta producción la vende a La Colonia.
- 3. COOSMPROJIN.** De manera escalonada siembra cada mes un promedio de 3.51 ha con la participación de 16 productores de zanahoria, repollo, lechuga y remolacha. Vende toda esta producción a ICI - Walmart.
- 4. Cooperativa de Servicios Múltiples Sacaclí.** Establece un promedio de 330.28 ha anuales de hortalizas diversas (cebolla: 105.41 ha, chiltoma: 28.10 ha, tomate: 84.32 ha, repollo: 56.21 ha, y lechuga: 56.24 ha) con 250 socios, cuyos productos destinan al mercado informal.

En esta cadena COOSMPROJIN identificó sus principales cuellos de botella:

En **producción**: altos costos, insuficiente asistencia técnica específica en las fincas, y falta de un crédito que incluya insumos, mano de obra y preparación de tierras.

En **acopio**: falta de un centro de acopio cercano que disminuya los costos de transporte para el depósito y la maquila de productos.

En **comercialización**: es necesario asegurar otros mercados, debido a que los altos márgenes de rechazo de ICI - Walmart están impactando económicamente a los productores; así mismo, se requiere revisar periódicamente la banda de precios con ICI - Walmart y solicitarle que cumpla con los planes de recepción de los productos.

Cadena de Valor



Walmart es una empresa multinacional de origen estadounidense, fundada en 1952, que comercializa a través de sus supermercados diversos productos de consumo, incluyendo hortalizas. Industrias Cárnicas Integradas de Nicaragua (ICI) es una empresa propiedad de Walmart México y Centroamérica.

En este caso, la aplicación de LINK se realizó en el marco del Programa de Gestión Rural Empresarial, Sanidad y Ambiente (**PROGRESA**) ejecutado por *Catholic Relief Services* (CRS) y otras ocho organizaciones a nivel nacional, a partir del cual se firmó en octubre de 2013 un contrato entre COOSMPROJIN e ICI - Walmart bajo la modalidad de prueba o piloto, con una duración de un año y la participación de 15 productores y 1 productora de lechuga, repollo, zanahoria y remolacha. Para asegurar los objetivos del piloto la cooperativa facilita la asistencia técnica a cada productor, los capacita en el manejo de los diferentes rubros y realiza un plan de siembra escalonado, que le permite ofrecer a ICI - Walmart productos con la calidad e inocuidad exigidas: frescos, limpios, producidos con Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), de tamaño y color uniforme, consistencia firme y maquilados.



Modelo de Negocio



El modelo de negocio de COOSMPROJIN hacia ICI - Walmart durante el proyecto piloto se orienta a la oferta de cuatro productos hortícolas que cumplan con los estándares de calidad y el suministro constante requeridos por el comprador. La **venta** se realiza en la finca de cada productor, en el caso de repollo y lechuga. En el caso de remolacha y zanahoria la entrega se realiza en la planta de procesamiento de Aldea Global, ubicada en la ciudad de Jinotega.

Existe una buena **comunicación** entre la cooperativa y el personal técnico de Walmart. Una vez por semana negocian vía telefónica los precios y el volumen de acopio. Existen reuniones periódicas para abordar temas de interés, y visitas a campo diez días antes de cada cosecha.

Este modelo de negocio no generó ningún tipo de **ingreso** a la cooperativa por procesos de comercialización. Al contrario, el piloto en su inicio estuvo subsidiando los procesos administrativos y la comercialización de otros dos centros de negocio de la cooperativa (venta de plántulas e insumos agrícolas).

Para la implementación de este modelo COOSMPROJIN brinda, a los 16 asociados que participan en el piloto, crédito oportuno y adecuado para cada etapa del ciclo de producción (capital de trabajo e insumos: 100% del valor total en especies), asistencia técnica (elaboración de planes de siembra escalonada y seguimiento a los mismos) y el servicio de comercialización.

Dentro de este esquema la cooperativa paga con recursos propios un técnico de campo, CRS asegura personal técnico para áreas productivas y desarrollo empresarial, y VECO MA financia un técnico de campo.

Entre los principales aspectos por mejorar en este modelo se encuentran: el incumplimiento de algunos productores con el convenio establecido con ICI - Walmart, y la falta de una contabilidad separada por cada centro de negocio que le permita a la cooperativa obtener información precisa sobre los ingresos y egresos propios de este modelo de negocio (lo que conduce a desconocer el nivel de subsidio que lo está sustentando).

En cuanto al incumplimiento de ICI - Walmart con los calendarios de recepción de los productos, los productores afirman que cuando esto sucede, ellos aceptan las ofertas de los intermediarios, pues aunque estos les ofrecen precios más bajos, reciben todo lo producido. Por su parte, ICI - Walmart sostiene que el incumplimiento de los productores en la entrega de sus productos en el tiempo y la forma establecidos, obliga a la empresa

a comprarlos en mayores cantidades a los proveedores de la región, lo que trae consecuencias en el calendario de recepción, pues hasta que ICI - Walmart no vende los volúmenes adquiridos de otros países, no inicia nuevamente la recepción a COOSMPROJIN.



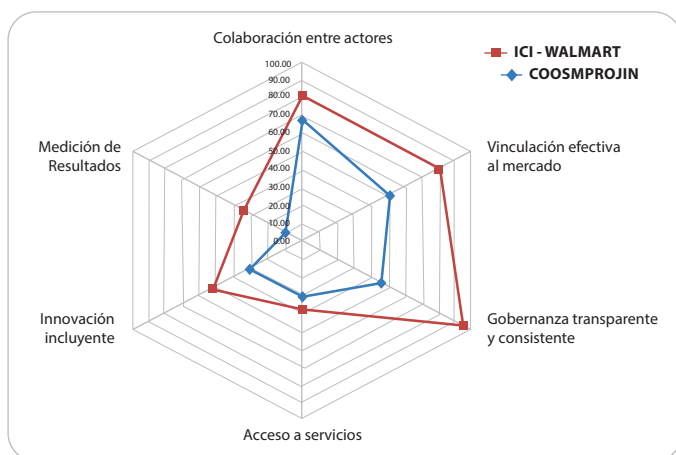
Nivel de Inclusión



La tercera herramienta de LINK – *Principios para modelos de negocios incluyentes* – permite evaluar el desempeño de un modelo de negocio en temas que son críticos para la inclusión sostenible de los productores en relaciones comerciales con un comprador formal. En este caso estos principios se evaluaron desde las perspectivas de COOSMPROJIN y de ICI - Walmart.

Desde la óptica de ambos actores se observan similitudes en la valoración del área de mayor inclusión: *Colaboración entre actores*; y también es notoria la similitud encontrada en las áreas calificadas como de menor inclusión: *Acceso a servicios*, *Innovación incluyente*, y *Medición de resultados*; razón por la cual los actores coincidieron respecto a la necesidad de mejorar en estos aspectos.

Gráfico 1. Perspectiva comparada de la evaluación de los principios de inclusión



Las acciones identificadas por los actores para lograr estas mejoras fueron:

En el **Acceso a servicios** COOSMPROJIN debía establecer a corto plazo el cobro del servicio de comercialización, con el fin de asegurar la sostenibilidad del piloto con ICI Walmart y no afectar los otros centros de negocios; así como capacitar a los productores para la entrega de productos de calidad, y así disminuir los altos volúmenes de rechazo.

Por su parte, ICI - Walmart tenía la oportunidad de apoyar en el fortalecimiento de capacidades de los productores a través de asesorías en el diseño, equipamiento y capacitación al personal operativo del centro de acopio que se está construyendo en Sasle; así como visitar a los productores en sus fincas con tiempo suficiente para que conozcan si el producto alcanza la calidad exigida.

En cuanto a **Innovación incluyente**, COOSMPROJIN habría de definir un plan de contingencia frente al incumplimiento en las entregas por parte de los productores, lo cual incluía revisar la posibilidad de pago anticipado a los productores para influir en su fidelidad, pero también la definición de sanciones por el incumplimiento en las entregas e incluso la firma de un contrato con cada productor.

Por su parte, ICI - Walmart se mostró dispuesto a identificar oportunidades de co-innovación en la medida en que cooperativa se vaya consolidando.

En lo relacionado con la **Medición de resultados**, COOSMPROJIN iniciaría un registro separado de las cuentas del piloto en el sistema contable que permitiera conocer el

estado de rentabilidad de este piloto en su totalidad, así como los estados de cuenta de cada productor asociado al mismo. ICI Walmart socializaría con COOSMPROJIN los indicadores que utiliza para evaluar a sus proveedores, con el fin de que la cooperativa los conozca y se definan los indicadores a utilizar en el proceso de seguimiento y evaluación de la relación comercial.

Tanto COOSMPROJIN como ICI Walmart estuvieron de acuerdo en que se debían reunir al menos cada tres meses para evaluar el desempeño de la relación, con el fin de tomar decisiones oportunas en busca de la mejora del desempeño de los dos lados. Ambas partes se comprometieron a iniciar un proceso de recopilación de información sobre las áreas establecidas por rubro, los planes de recepción de productos por rubro y por ciclo, las ventas por rubro, entre otras.

Las acciones priorizadas durante este proceso y dirigidas al mejoramiento del desempeño de COOSMPROJIN se orientaron al fortalecimiento de capacidades los productores para garantizar estándares de calidad y para mejorar fidelidad, asegurar registros contables del piloto y la construcción del centro de acopio.

Se previó que estas acciones tendrían su impacto en la inclusión a corto plazo, ya que con el fortalecimiento de capacidades de los productores y el apoyo en innovaciones y tecnologías adecuadas a los cultivos se aseguraba una mejor calidad de los productos. Esto, unido a las entregas en tiempo y forma, también le daría a la cooperativa una mayor posibilidad de ser incluida en una relación formal, con capacidad de negociación de mayores volúmenes de productos y precios.

Los logros obtenidos hasta ahora son los siguientes:

- La relación comercial entre la cooperativa COOSMPROJIN e ICI Walmart se formalizó al final del primer año del piloto, mediante la firma de un contrato, cuya renovación se prevé para finales de 2015. La valoración de la inclusión en esta relación comercial ha mejorado, ya que el aseguramiento en los volúmenes y la calidad de los productos dio pautas a ICI - Walmart para brindarle la oportunidad a COOSMPROJIN de aumentar su oferta de productos (se sumaron 2), con lo cual se sobrepasaron las metas contratadas.
- ICI - Walmart ha brindado apoyo a la cooperativa en la ejecución de capacitaciones al personal operativo del centro de acopio en temas relativos a manipulación de productos, inocuidad y BPM.
- En el área contable de COOSMPROJIN ya se separaron las cuentas del proyecto piloto de hortalizas como un centro de negocio aparte, y se está brindando asistencia técnica permanente y dirigida a cada productor.
- Adicionalmente, se establecieron relaciones más formales y alianzas con proveedores de insumos, derivados del aumento en los volúmenes de producción de plántulas y la venta de insumos a través del agroservicio de la cooperativa, a partir de la dinámica que generó el piloto de hortalizas.



¹ La Metodología LINK, desarrollada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), permite evaluar el estado de los modelos de negocios actuales entre un vendedor (que puede ser una organización de productores, bien sea asociación, cooperativa o grupo informal de primer, segundo o tercer grado) y un comprador (que puede ser un intermediario, minorista o mayorista); y desarrollar de forma conjunta modelos de negocio más incluyentes con los productores a pequeña escala, cuyos cambios sean mensurables. La Metodología LINK está disponible en: <http://bit.ly/1Kcv7k1>

