



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
FACULTAD DE DESARROLLO RURAL

Maestría en Ciencias de los Agronegocios
Tesis de Maestría

**Efectividad del modelo de negocio,
Cooperativa La Campesina, Matagalpa, 2016
- 2019**

Autor: Ing. Jorge Flores Mendoza

Asesor: Ph.D Elgin Antonio Vivas Viachica

Managua, Nicaragua



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
FACULTAD DE DESARROLLO RURAL

Maestría en Ciencias de los Agronegocios
Tesis de Maestría

**Tesis presentada ante el honorable tribunal
examinador para optar al grado de Maestro
en Ciencias de los Agronegocios**

**Efectividad del modelo de negocio,
Cooperativa La Campesina, Matagalpa, 2016
- 2019**

Autor: Ing. Jorge Flores Mendoza

Managua, Nicaragua, octubre 2020



“Por un Desarrollo Agrario
Integral y Sostenible”

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

FACULTAD DE DESARROLLO RURAL

El trabajo de graduación fue evaluado y aprobado por el honorable tribunal examinador designado por la decanatura de la **Facultad de Desarrollo Rural** de la **Universidad Nacional Agraria** con sede en Managua, Nicaragua, como requisito para optar al título de **Maestro en Ciencias de Agronegocios**

Miembros del tribunal examinador:

Dr. Alvaro José Noguera Talavera

Grado académico y nombre del presidente

MSc. Freddy Ernesto Arguello Murillo

Grado académico y nombre del secretario

MSc. Ricardo Araica Zepeda

Grado académico y nombre del vocal

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de graduación a mi esposa Abigail Pérez Condega, a mis hijos Jorge Gabriel Flores Pérez y Adrián Emmanuel Flores Pérez, mis fuentes de inspiración para desarrollarme profesionalmente y los pilares de mi vida.

Ing. Jorge Flores Mendoza

AGRADECIMIENTO

A mi familia por compartir su tiempo para la construcción de este documento de investigación.

A Cooperativa La Campesina, especialmente a la gerencia, equipo técnico y productores que facilitaron sus opiniones y conocimientos en la recopilación de información.

A Rikolto en Latinoamérica por su apoyo financiero y de información para la realización de la Maestría y la construcción de este documento de investigación.

A mi asesor Dr. Elgin Antonio Vivas Viachica por sus aportes, sugerencias y por compartir sus conocimientos conmigo.

A los docentes de la Universidad Nacional Agraria que me formaron en pregrado y en el desarrollo de la Maestría.

Ing. Jorge Flores Mendoza

ÍNDICE DE CONTENIDO

Sección	Página
<i>DEDICATORIA</i>	<i>i</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>ii</i>
<i>ÍNDICE DE CUADROS</i>	<i>v</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	<i>vi</i>
<i>ÍNDICE DE ANEXOS</i>	<i>vii</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>viii</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>ix</i>
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	4
2.1 General.....	4
2.2 Específicos	4
III. MARCO DE REFERENCIA	5
3.1 Efectividad	5
3.2 Efectividad en el ámbito administrativo	5
3.3 Concepto de Negocio.....	6
3.4 Lienzo de modelo de negocios Canvas.....	6
3.5 El modelo de negocio como base del desarrollo empresarial	14
3.6. ¿Para qué sirve el modelo de negocios?	16
3.7 Rentabilidad	17
3.8 La rentabilidad sobre las ventas.....	18
3.9 Negocios inclusivos	20
3.10 Caracterización de las cooperativas en Nicaragua.....	21
3.10.1 Cooperativas en Nicaragua.....	21
3.10.2 Definición de Cooperativa	22
3.10.3 Cooperativa cacaotera La Campesina	23
3.11. Tipología de productores	23
3.12 Ritter Sport – Empresa chocolatera alemana compradora de cacao fino en Nicaragua	26

3.13 Cacao en Nicaragua	26
3.14 Certificación UTZ.....	28
IV. MATERIALES Y MÉTODOS.....	29
Información de la zona de estudio.....	29
4.1 Tipo de investigación.....	33
4.2 Variables evaluadas.....	33
4.3 Indicadores utilizados en el estudio	36
4.4 Fases en el levantamiento de información	37
4.4.1 Revisión de fuentes bibliográficas	37
4.4.2 Organización del Proceso.....	38
4.4.4 Procesamiento y análisis de los datos	42
4.4.5 Elaboración del documento final.....	42
V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43
5.1 Caracterización de los socios de Cooperativa La Campesina: cantidad, edad, sexo, tipología de productores.....	43
5.1.1 Cantidad de socios, edad y sexo.....	43
5.1.2 Tipología de los productores	44
5.2 Efectividad de los socios: Área de producción, rendimientos, productos en asocio	47
5.2.1 Áreas de producción.....	47
5.2.2 Rendimientos productivos.....	48
5.2.3 Productos en asocio.....	49
5.3 Comportamiento de la efectividad económica de la cooperativa.....	50
5.3.1 Excedentes.....	50
5.3.2 Rentabilidad	51
5.3.3 Comparación de ingresos socios versus cooperativa	53
5.4 Beneficios sociales que reciben los socios de la cooperativa	54
5.5 Modelo de negocios	55
5.5.1 Modelo de negocios actual de La Cooperativa	55
VI. CONCLUSIONES	60
VII. RECOMENDACIONES.....	61
VIII. LITERATURA CITADA	62
IX. ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Página
1. Comparativa de un Negocio convencional y un Negocio inclusivo.....	21
2. Matriz de operacionalización de variables	34
3. Matriz de descriptores	36
4. Estadísticos descriptivos en las edades de los socios	44
5. Tipología de productores según actividad económica principal y cantidad de tierras que poseen	45
6. Estadísticos descriptivos en la cantidad de tierras que poseen de los socios	46
7. División de áreas de fincas de los productores de La Campesina, según clasificación de plantación con cacao.....	47
8. Rendimientos promedios del cacao a nivel mundial, nacional, municipal y de la cooperativa La Campesina, 2019	48
9. Comparación evolutiva de los excedentes de la cooperativa en los años 2016-2019	51
10. Distribución porcentual de costos en la cooperativa por el modelo de negocios de acopio y venta de cacao.....	52
11. Precios pagados por Ritter Sport y a los socios de la cooperativa, 2016-2019	53
12. Comparación de precios nominales y reales en Córdoba recibido por el productor, tomando en cuenta la inflación.....	54
13. Representación gráfica del modelo de negocios de La Cooperativa mediante el lienzo Canvas	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. Ejemplo de lienzo de modelo de negocio Canvas	8
2. Localización de la cooperativa en estudio y sus socios.....	32
3. Distribución de los asociados por sexo y rangos de edades en porcentaje.....	43
4. Clasificación de productores por cantidad de tierras (ha).	46
5. Evolución de la rentabilidad de La cooperativa, 2016-2019	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo	Página
1. Fórmula para cálculo de intervalo de clases.....	65
2. Guía de preguntas para facilitar grupo focal con socios.....	67
3. Consolidación de información proveniente de grupos focales realizados con socios.....	68
4. Guía de preguntas para facilitar reunión con equipo técnico, gerencia y órganos de dirección.....	70
5. Consolidado de información financiera obtenida en las reuniones con equipo técnico, gerencial y órganos de dirección.....	71
6. Guía de preguntas para construir tipología de productores.....	72
7. Tipología de productores en Cooperativa La Campesina.....	73
8. Fórmula para calcular rentabilidad de la cooperativa en los años de estudio.....	75
9. Cálculo de precios pagados por la Ritter sport a la Cooperativa y por La Cooperativa a los socios.....	76
10. Cálculo de costos de transformación de cacao por kg de cacao seco.....	77
11. Descripción narrativa del lienzo de modelo de negocios Canvas en base a guía de preguntas realizadas en los talleres con equipo gerencial y equipo técnico de La Cooperativa.....	78

RESUMEN

El componente empresarial de las cooperativas debe fortalecerse para alcanzar los objetivos planteados, un aspecto importante es diseñar su modelo de negocio para dar seguimiento a las mejoras que se necesitan realizar. El estudio se realizó en Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina R.L, ubicada en Matiguas, en el departamento de Matagalpa, analizando información de cuatro años (2016-2019). El objetivo general del estudio es Evaluar la efectividad del modelo de negocios de La Cooperativa. Para determinar los elementos de efectividad, primero se analizó la base de datos de los socios de la Cooperativa para obtener datos para caracterizarlos, luego se realizaron grupos focales en comunidades donde hay productores de cacao para obtener información sobre los beneficios sociales que se obtienen al ser socios; de igual manera se recopiló información para analizar datos de efectividad financiera y económica por medio de reuniones con órganos de dirección, equipo técnico y gerencia para obtener información sobre el modelo de negocios actual. Como resultados se obtuvieron la caracterización de los socios: 255 socios, de los cuales 12.15% son mujeres y 87.85% son hombres, de igual manera existen 16.82% que son jóvenes y la edad promedio de los socios es de 50 años; se agruparon a los socios, según cantidad de tierra, actividades económicas y rubros principales a los que se dedican. Se identificó que los productores poseen un rendimiento productivo de cacao por hectárea superior al promedio municipal y nacional, con 168.87 kg/ha. La cooperativa ha evolucionado positivamente en cuanto a rentabilidad, partiendo de un índice de -4.20% en 2016 y alcanzando un 4.24% en 2019. En el tema de precios pagados por la cooperativa al socio, el promedio ha sido de US\$0.05 dólares por kg de cacao seco, constituyendo un precio bajo en comparación a los precios que recibe La Cooperativa por tonelada, pero esto puede estar siendo compensando por los beneficios sociales que reciben los socios. El modelo de negocios que posee La Cooperativa es un modelo de venta de productos y servicios y se resume como efectivo, al mantener calidad de sus productos de forma sostenible, cumplir los objetivos de la organización con sus socios y mantener la estabilidad en la relación comercial con su principal cliente.

Palabras claves: Cacao, Asociatividad, Eficaz, Sistemas agroforestales, Rentabilidad.

ABSTRACT

The business component of the cooperatives must be strengthened to achieve the objectives set; an important aspect is to design their business model to follow up on the improvements that need to be made. The study was carried out in Cooperativa Multifuncional Cacaotera La Campesina R.L, located in Matiguas, in the department of Matagalpa, analyzing information from four years (2016-2019). The general objective of the study is to evaluate the effectiveness of La Cooperativa's business model. To determine the elements of effectiveness, first the database of La Cooperativa's members was analyzed to obtain data to characterize them, then focus groups were held in communities where there are cocoa producers to obtain information on the social benefits obtained by being members; likewise, information was collected to analyze data on financial and economic effectiveness through meetings with management bodies, technical team, and management to obtain information on the current business model. As a result, we obtained the characterization of the partners: 255 partners, of which 12.15% are women and 87.85% are men, as well as 16.82% who are young, and the average age of the partners is 50 years. It was identified that the producers have a productive yield of cocoa per hectare higher than the municipal and national average, with 168.87 kg/ha. The cooperative has evolved positively in terms of profitability, starting from an index of -4.20% in 2016 and reaching 4.24% in 2019. In terms of prices paid by the cooperative to members, the average has been US\$0.05 per kg of dry cocoa, which is a low price compared to the prices received by the cooperative per ton, but this may be compensating for the social benefits received by members. The business model that The Cooperative has is a model for the sale of products and services and can be summarized as effective, by maintaining the quality of its products in a sustainable manner, meeting the objectives of the organization with its members and the stability of the commercial relationship with its main client.

Keywords: Cocoa, Associativity, Efficient, Agroforestry systems, Profitability.

I. INTRODUCCIÓN

Según Knapp, (2016) el cacao es un rubro muy importante a nivel mundial desde inicios del siglo XVIII, pero es hasta la actualidad cuando se está viendo como una opción de negocios dentro de las fincas, diversificando las parcelas con otros rubros, tales como musáceas, cultivos anuales, árboles maderables y frutales.

Las grandes empresas de chocolate (Nestlé, Mars y Barry-Callebaut) prevén un déficit de un millón de toneladas en la producción de cacao para los próximos años, causado por el aumento de la demanda de chocolate en nuevos mercados como India y China y la reducción en la producción del cultivo debido a la crisis climática. Mientras tanto los pequeños agricultores responsables del 90% de la producción de cacao a nivel mundial se encuentran luchando por salir de la pobreza. La producción de chocolate requiere una transformación, a través de crear modelos más sostenibles de producción y comercialización del cacao que signifiquen mayores ingresos para las familias cacaoteras, menor impacto al medio ambiente y un producto de buena calidad para el consumidor. (Rikolto en Latinoamérica, 2019, p.1)

En nuestro país, el cacao tiene un enorme potencial para aliviar esta situación en las poblaciones rurales. Es uno de los pocos países en la región centroamericana con cacao catalogado por la ICCO (Organización Internacional del Cacao) como fino y de aroma, Honduras (50%), Costa Rica (100%) y Nicaragua (80%). Este cacao se paga con un mejor precio al agricultor, entre 20 y 60% más que el cacao convencional. (Rikolto en Latinoamérica, 2019, p.1)

Rosses (2005) señala que “El país ofrece condiciones naturales para la producción de cacao por factores como el tipo de clima, humedad y abundantes suelos fértiles, siendo las zonas óptimas la región Central, RAAS y Río San Juan” (p.4).

Asimismo, el rubro cuando se maneja bajo sistemas agroforestales se vuelve atractivo por su contribución al medio ambiente y por los ingresos para el productor a corto, mediano y largo plazo. Actualmente muchas cooperativas han logrado demostrar la calidad del cacao nicaragüense y han abierto oportunidades en mercados internacionales, de mayoría europeos donde los granos de cacao fino se transforman en chocolate. (Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Los Ríos. Ecuador., 2017, p.12)

Una de las cooperativas que ha logrado incursionar en los mercados internacionales por su gran calidad es la Cooperativa multifuncional cacaotera La Campesina R.L, contando actualmente con compradores de Francia, Estados Unidos, Bélgica y Japón, países donde exporta su cacao directamente y a nivel nacional vende el cacao a la empresa Alemana Ritter sport, siendo este último su mayor comprador.

La clave para el abastecimiento de este cacao son los socios de la cooperativa, que venden el producto en baba y sin fermentar y posteriormente la cooperativa realiza el proceso de postcosecha para lograr la calidad solicitada por el comprador. Además del dinero por la venta de cacao, los socios reciben asistencia técnica y beneficios de proyectos gestionados por la cooperativa, así como su inclusión en la toma de decisiones. Una de las debilidades en este tipo de organizaciones, es la falta de la construcción de un modelo de negocios, que les permita revisar y adaptar sus estrategias para cumplir con los objetivos planteados de la empresa social, con énfasis en el desarrollo socioeconómico de los asociados.

Actualmente la organización no cuenta con una visión clara sobre su modelo de negocios, y la incursión a nuevos mercados, hace necesario tener un modelo claro y fácil de monitorear para realizar los ajustes que se requieran. De igual manera, al contar con una interpretación sencilla del modelo de negocios, los socios podrán tener más información sobre el funcionamiento de su organización y los aspectos claves para acceder a nuevos mercados y mantener los actuales.

Ligado a la determinación de su modelo de negocios actual, está la efectividad de este, por ello se hace de mayor relevancia construirlo. Se define modelo de negocio como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias. (Tim Clark, 2012)

Como Ramón Casadesus-Masanell y Joan Ricart escribieron para Harvard Business Review (2015), “un modelo de negocios consiste en un conjunto de opciones gerenciales y las consecuencias de esas opciones”. La última medida de efectividad en los negocios es si la empresa obtiene suficientes ingresos para prosperar.

La falta de información en cuánto a cómo funciona el modelo de negocios de La Cooperativa, nos lleva a la pregunta: **¿Es efectivo el modelo de negocios de Cooperativa La Campesina?**

En el presente estudio se entenderá como efectividad económica al grado o nivel de cumplimiento de los objetivos definidos por la cooperativa, que en este caso es cumplir todas sus obligaciones económicas y sociales con los socios y mantener un excedente positivo. Y, analizar qué tan efectivos son los socios dentro del modelo de negocios, tomando en cuanto los rendimientos productivos que tienen, las áreas de plantación de cacao, los precios que reciben por el cacao por parte de la Cooperativa y las otras actividades que realizan para generar ingresos, como asocio de rubros dentro del cacao.

El estudio analiza la efectividad del modelo de negocios que tiene la cooperativa La Campesina, tomando en cuenta los beneficios económicos y sociales que tienen los socios y la empresa como tal. El estudio se ha delimitado al mercado nacional que es la empresa Ritter Sport, seleccionando también como objeto de estudio la compra de cacao en baba o su equivalente en cacao seco y con certificación UTZ de Rainforest Alliance.

II. OBJETIVOS

2.1 General

Evaluar la efectividad del modelo de negocios de Cooperativa La Campesina, Matagalpa en el período 2016-2019.

2.2 Específicos

- a) Caracterizar las particularidades claves de los productores que potencian la efectividad del modelo de negocios.
- b) Analizar los beneficios económicos de la cooperativa y los asociados por la venta de cacao.
- c) Identificar las oportunidades y limitantes del modelo de negocios de La Cooperativa.

III. MARCO DE REFERENCIA

3.1 Efectividad

La palabra efectividad adquiere su origen del verbo latino “efficere”, que quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado. Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente. Según la ley de la efectividad, este hábito se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad para producir. De esta forma, tanto los gerentes como el personal a su cargo podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa. (Covey, 2003, p.1)

3.2 Efectividad en el ámbito administrativo

Se refiere justamente al equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, es decir, al logro de un resultado atendiendo a las capacidades que implica el caso puntual. A menudo se entiende la efectividad como la unión de la eficacia y la eficiencia, o sea, como el panorama ideal de la situación, o como la cercanía que se puede alcanzar en un procedimiento o mediante el uso de un objeto. Así, puede plantearse la relación entre estos tres términos de acuerdo con esta fórmula: **Eficacia + Eficiencia = Efectividad**. Lo que equivale a decir que el cálculo de la eficacia y efectividad de un proceso permite entender así sea en un panorama general el funcionamiento idóneo del proceso o del sistema en que se

inserta. Por ende, sería imposible ser eficiente sin lograr antes un buen rendimiento en cuanto a eficacia y a eficiencia. (Raffino, 2019, p.2)

3.3 Concepto de Negocio

Existen muchos conceptos de la palabra negocio, pero la mayoría coinciden con el contenido siguiente:

La palabra negocio tiene un origen etimológico del latín nec otium que tiene por significado lo que no es ocio; en la época de los romanos otium era considerado el tiempo libre que poseía una persona y que actividad ejecutaba en ese periodo de tiempo, por la cual no recibían ningún tipo de recompensa, de esta forma negocio significaba la labor que realizaban en su tiempo libre y estaba remunerado. De esta manera podemos describir a la palabra negocio como una actividad con fines netamente lucrativos, con el pasar del tiempo esta puede llegar a evolucionar teniendo estabilidad y organización considerándose una empresa, pero esto dependerá de la administración de los recursos, los cuales deben ser cuidadosos para alcanzar el éxito. (Equipo editorial, 2018, p.1)

3.4 Lienzo de modelo de negocios Canvas

Un modelo de negocio describe los fundamentos principales a través de los cuales las organizaciones buscan, generan, entregan y reciben valor. Un modelo de negocio es un plan previo al plan de negocio a través del cual se define qué vas a ofrecer al mercado, quién va a ser el público meta, como lo vas a hacer, como vas a vender tu producto o servicio y sobre todo cual es la forma de generar ingresos. Es la forma a través de la cual la empresa se plantea generar valor al mercado para obtener unos ingresos y beneficios.

Para definir el modelo de negocio existe una herramienta que es la plantilla Canvas que se fundamenta en la metodología The Business Model Canvas propuesta por Osterwalder (2013), que es mucho menos rígida y mucho más gráfica que el plan de empresa.

El modelo CANVAS es una herramienta que nos debe permitir confeccionar nuestro propio modelo de negocio y ayudarnos a validar su viabilidad, no sólo económica, sino de planteamiento de todos los elementos en el entorno de la empresa o proyecto empresarial. Esto no significa que no se haya que trabajar en el plan de negocio. Este siempre habrá que hacerlo, pero después de la elaboración del lienzo del modelo de negocio. (Nadales, 2018)

A través de la plantilla Canvas se puede diseñar el modelo de negocio de forma gráfica permitiendo comprender tu proyecto de forma integral, tener una visión holística del mismo trabajando en aquellos aspectos que son relevantes. El modelo en cuestión se basa en una plantilla denominado CANVAS, el cual parte de 4 preguntas básicas que reflejan 4 áreas principales que configuran la primera armadura del modelo de negocio del proyecto empresarial: Ante todo, debemos tener claro cuál es nuestra propuesta de valor (¿QUÉ?), A qué clientes la dirigimos (¿QUIÉN?) Y qué tenemos para hacerlo (¿CÓMO?). Finalmente, esbozaremos los recursos económicos que obtendremos los clientes y los gastos que nos supondrá elaborar la propuesta de valor. (Nadales, 2018, p.3)

En las organizaciones cooperativas, este lienzo de modelo de negocios es una herramienta muy conveniente, por ser participativa y visualmente atractiva. Y, cuando el objetivo es compartir información para dar seguimiento y/o modificar estrategias de funcionamiento de las empresas, cumple su objetivo. (Rodríguez, 2014)










8. Socios Claves  Describe los socios que están trabajando o apoyando a la organización	7. Actividad es Claves:  Describe las actividades necesarias para el funcionamiento de la organización	2. Propuesta de Valor  Describe las características de la organización que la hacen ser competitiva	4. Relación con clientes  Describe la forma en que se relaciona la organización con sus clientes	1. Segmento de clientes:  Describe la relación comercial que tiene la organización con los clientes
6. Recursos Claves  Describe los recursos humanos y naturales con los que cuenta la organización		3. Canales  Describe cómo funciona el abastecimiento del producto hacia el comprador		
9. Estructura de costo  Describe la estructura de costos del negocio		5. Fuentes de ingresos  Describe las diferentes fuentes de ingresos que tiene la organización por los giros de negocios		

Figura 1. Ejemplo de lienzo de modelo de negocio Canvas

Dimensiones y aspectos organizativos en el lienzo de modelo de negocios Canvas

Osterwalder, (2013) define los elementos claves del lienzo, de la siguiente forma:

Segmentos de clientes:

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocios, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos, agrupándolos

en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocios puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, de manera fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Propuestas de valor:

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos y/o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a sus clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Canales:

Implica como una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa
- Permitir que los clientes comprendan producto/servicios específicos
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa

Relaciones con clientes:

En este apartado se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes
- Fidelización de clientes

- Estimulación de la venta (venta sugestiva)

En sus inicios, las relaciones con los clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute, en gran medida, en la experiencia global del cliente.

Fuentes de ingresos:

En este apartado nos referimos al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Si los clientes constituyen el corazón de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Recursos clave:

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave

que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado, y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Actividades clave:

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones clientes y percibir ingresos. Además, las actividades clave también varían en función del modelo de negocio. La actividad clave del Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas.

Socios clave:

Dentro de este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se

asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Podemos hablar de cuatro tipo de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
- Joint ventures (empresas conjuntas): estructuras conjuntas para la creación de nuevos negocios
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros

Estructura de costes:

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto los relacionados con la creación y la entrega de valor, como los implicados con el mantenimiento de las relaciones con los clientes y los necesarios para la generación de ingresos. Todos ellos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos. (Osterwalder, 2013, p. 12-26)

3.5 El modelo de negocio como base del desarrollo empresarial

En su tesis de doctorado Martínez, (2014), indica que tradicionalmente el modelo de negocio que más se usaba era el de compra-venta, donde intervenía el vendedor, el producto y el cliente mediante la venta directa, añadiendo un porcentaje en concepto de comisión cuando participaban intermediarios en la transacción. En la actualidad, gran parte de los modelos intentan obtener un precio razonable y competitivo de mercado aprovechando las oportunidades que les ofrece la producción a gran escala y el bajo volumen de costes operativos.

En la actualidad, la mayoría de los negocios están sometidos a importantes cambios, como, por ejemplo, la entrada de productos competitivos más novedosos y atractivos para los clientes, la aparición de nuevos y exitosos modelos de negocio por parte de los competidores, como se puede apreciar en el sector editorial, sector automovilístico, etc. En primer lugar, se debe de seguir un modelo de negocio enfocado al cumplimiento de los objetivos primordiales de la empresa. (Rodríguez, 2014, p.9)

Por tanto, para evaluar si un modelo de negocio es efectivo o no, se necesita la consideración de algunos conceptos, como son:

- Alineación con los objetivos: Normalmente, las empresas con ánimo de lucro tienen como objetivo la creación y la captura de valor. Por otro lado, hay empresas donde los objetivos no giran en torno al concepto de

creación de valor, sino que están direccionados con la mejora y el compromiso con el medio ambiente, como por ejemplo Greenpeace. Por tanto, dicho concepto se refiere a la coherencia entre el modelo de negocio de la empresa con sus objetivos perseguidos.

- Refuerzo: Se refiere a la redundancia y conexión interna de los diferentes elementos del modelo.
- Virtuosidad: Se refiere a la presencia de círculos virtuosos, que consisten en que cuando ciertos factores o agentes son exitosos o satisfactorios, impulsan a que los siguientes aspectos tengan éxito de una forma más sencilla. Por ejemplo, cuando se tienen personas eficaces, productivas y con talento, es más fácil que los clientes tengan un alto grado de satisfacción, lo que facilita el crecimiento sostenible y rentable del negocio, con lo cual, se pueden generar más oportunidades de promoción y desarrollo.
- Robustez: Según lo vulnerable que sea un modelo de negocio en cuanto a la imitación o remplazo, será más o menos robusto. Un modelo será menos robusto cuando no responda con efectividad a las amenazas.
(Rodríguez, 2014, p.11)

La Cooperativa La Campesina busca diseñar su modelo de negocios en base a modelos actuales, donde se eliminan a intermediarios y se busca vender directamente los productos a las empresas que ofrezcan los mejores precios y oportunidades de desarrollo para los socios.

3.6. ¿Para qué sirve el modelo de negocios?

En su estudio preliminar, Revert (2018) establece que lo primero que nos preguntamos al afrontar el concepto de Modelo de Negocio, es “Qué hace realmente”, “Para qué sirve”. Con el fin de dar sentido a esta cuestión, se ha optado por partir desde una perspectiva que considere estos sistemas como herramientas de presentación y evaluación de un proyecto empresarial. El punto de partida es argumentar que el modelo de negocio funciona como un dispositivo narrativo y, al mismo tiempo, como un ejercicio de cálculo económico.

El modelo de negocio como un descriptor de narraciones y cálculos económicos, permite visualizar una de las funciones más utilizadas del modelo de negocio: su divulgación. El modelo de negocio se dirige a un público objetivo tan diverso como los inversores, periodistas, socios, clientes o, los mismos estudiantes e investigadores de organización y dirección de empresas.

Por lo tanto, los modelos de negocio parecen actuar como contenedores/sistemas, en los que habitan varios mundos sociales que se cruzan y además satisfacen los requerimientos de información para cada uno de ellos. Sin embargo, la función del modelo de negocio no puede limitarse a un ejercicio reflexivo de mejora de la racionalidad. La narración y el cálculo que realiza son, de hecho, dirigidas a terceros, como clientes o inversores, y debe, por tanto, moverse con estos diferentes actores o grupos de interés. (Revert, 2018)

Revert, (2018) concluye en su estudio:

La fase de diseño en la metodología del caso requeriría un marco teórico previo en el que se clasifica el modelo de negocio. Además, se necesitaría identificar las unidades de análisis, esto es, la propuesta de valor del negocio.

La toma de datos se estructuraría a través de unas cuestiones que descansan sobre tres dimensiones que definen los componentes de un modelo de negocio, **la estructura de valor, la estructura de transacciones y la estructura de recursos**. Para ello, se elaboraría un protocolo, que incorporaría una batería de preguntas clave, denominada matriz de componentes de un modelo de negocio.

En la toma de datos, también, se debería identificar la estrategia de valor de la empresa, y para ello, resultaría útil manejarse a través de la denominada “plantilla de estrategia de valor”. Finalmente, la propuesta se cerraría, con el descriptivo de la fase de análisis de la información recogida. **Para ello, se dibujaría un diagrama de diseño del modelo de negocio**, y se propondría dinamizarlo a través de modelos lógicos que incorporarían coherencia dinámica. Este último concepto, es un fundamento del propio concepto de modelo de negocio, y, por tanto, debería ser recogido en el diseño.

3.7 Rentabilidad

La rentabilidad es la relación entre el gasto, esfuerzo o inversión que se ha realizado en una determinada actividad y el beneficio que proporciona. Pese a que la supervivencia de un negocio reside en si es o no rentable, muchos

empresarios no calculan la rentabilidad de sus sociedades, bien porque no saben cómo hacerlo o bien porque desconocen la importancia que en realidad tiene, especialmente en los negocios más pequeños o aquellos que han funcionado desde hace muchos años. O lo que es peor, la calculan sobre parámetros no procedentes. En primer lugar, debemos hacer una división entre dos conceptos que comúnmente se confunden: eficacia y eficiencia. (Asociados, 2015)

La eficacia es la capacidad que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se ha fijado en su plan empresarial y la eficiencia la forma en que optimiza los recursos para alcanzarlos. Por ejemplo, un estudio de arquitectura puede tener un buen grado de eficacia porque ha alcanzado sus objetivos, pero no de eficiencia porque ha gastado más de lo que tenía previsto en determinados materiales o ha necesitado de más personal del deseado para cumplir esos objetivos. Del mismo modo, puede ser eficiente porque los recursos estén muy optimizados, pero no ser eficaz por no ser capaz de alcanzar esos objetivos anteriormente mencionados. (Asociados, 2015)

3.8 La rentabilidad sobre las ventas

Pendino, (2020) indica que el ROS o return on sales significa retorno de las ventas. También se conoce como margen de beneficio operativo. ROS es una relación financiera que calcula la eficiencia de una empresa para generar beneficios a partir de sus ingresos. En otras palabras, mide el desempeño de una compañía al analizar qué porcentaje de los ingresos totales de la compañía se convierten realmente en ganancias de la compañía.

Un ROS creciente indica que una empresa está creciendo de manera más eficiente, mientras que un ROS decreciente podría indicar problemas financieros inminentes. Al igual que con muchas proporciones, es mejor comparar las ROS de una empresa a lo largo del tiempo para buscar tendencias y compararlas con otras empresas de la industria.

Inversores y acreedores pueden usar este cálculo para comparar el desempeño de la compañía de un período al siguiente o comparar el desempeño de dos compañías de diferentes tamaños para un período dado. Estos atributos hacen que esta ecuación sea extremadamente útil para los inversores porque pueden analizar las tendencias de rendimiento actuales de un negocio y compararlas con otras compañías de la industria sin importar el tamaño.

ROS se utiliza para comparar los cálculos del período actual con los cálculos de períodos anteriores. Esto permite a una empresa realizar análisis de tendencias y comparar el rendimiento de la eficiencia interna a lo largo del tiempo. También es útil comparar el porcentaje de ROS de una empresa con el de una empresa competidora, independientemente de la escala.

Cooperativa La Campesina, en su búsqueda continúa de mejores oportunidades comerciales presenta como opción de interés la construcción de su modelo de negocios, no solamente para tener una guía visualmente fácil para la toma de decisiones, sino para compartir la información plasmada en el lienzo con inversionistas y nuevos clientes. Es al final, el modelo de negocios, un instrumento que les agregará valor en sus actividades comerciales.

3.9 Negocios inclusivos

La primera definición adecuada de Empresa Inclusiva apareció en 2006, en la publicación "Empresa Inclusiva" de SNV: Creando Valor en América Latina". Así es como lo definen:

Un Negocio Inclusivo es una iniciativa empresarial económicamente rentable, ambiental y socialmente responsable, que integra a las comunidades de bajos ingresos en su cadena de valor para el beneficio mutuo tanto de la empresa como de la comunidad. Busca mejorar los medios de vida de las poblaciones de bajos ingresos al tiempo que aumenta el rendimiento de la empresa (Consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible, 2006, p.25)

Se describen los modelos empresariales inclusivos "como aquellos que no dejan atrás a los pequeños agricultores y en los que se reconocen las voces y necesidades de los actores de las zonas rurales de los países en desarrollo" (Consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible IIED, 2008, p.12).

A partir de estas teorías y definiciones, se desarrolló la metodología LINK como sistema para fomentar modelos de negocio más inclusivos.

Por ahora, el CIAT (Centro Internacional Agricultura Tropical) ha desarrollado una segunda versión de la metodología LINK. En el siguiente cuadro se puede observar la diferenciación entre en modelo de negocio convencional y un negocio inclusivo.

Cuadro 1. Comparativa de un Negocio convencional y un Negocio inclusivo

Negocio convencional	Negocio inclusivo
Actividades con fines netamente lucrativos	Iniciativa empresarial, económicamente rentable, ambiental y socialmente responsable.
Con el tiempo pueden ser estables si se administran bien los recursos	Se compone de personas normalmente de bajos ingresos en su cadena de valor para beneficio mutuo de la empresa y la comunidad
Se considera cualquier labor o actividad para generar dinero	Implica una compañía “ancla” y grupos de empresarios y consumidores locales.
Considerada una transacción entre dos partes donde se comercian bienes entre sí, a cambio de un pago de un precio impuesto por el que oferta el bien o servicio.	Se busca el “ganar-ganar” y no filantropía

Fuente: Elaborado en base a información del CIAT (2018)

3.10 Caracterización de las cooperativas en Nicaragua

3.10.1 Cooperativas en Nicaragua

Se describe el INFOCOOP como: “El Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo que es un organismo que se constituye mediante la Ley General de Cooperativas, N° 499. Aprobada el 29 de septiembre del 2004, la entidad se establece con una personalidad jurídica propia, con autonomía administrativa y funcional. Se trata del organismo rector de la política nacional nicaragüense para lo relacionado a la protección, fomento y desarrollo cooperativo”. Además, se encarga de la regulación, suspensión, supervisión y control de las

cooperativas. Como un antecedente histórico es importante anotar que se creó basándose en el modelo costarricense, tomando como referencia la legislación y la experiencia cooperativa en Costa Rica (Oibescoop, 2020).

Así mismo, la misión del INFOCOOP es ser el Instituto autónomo del Estado nicaragüense, rector y gestor de las políticas públicas nacionales para la protección, fomento y desarrollo del movimiento cooperativo, como modelo de transformación para el bienestar de las familias nicaragüenses. Desde el año 2014 se creó el Ministerio de Economía Familiar Comunitaria y Asociativa y Cooperativa (MEFCCA), donde el INFOCOOP pasó a ser parte de la Dirección de Asociatividad. (República de Nicaragua, 2005)

“El movimiento cooperativo de Nicaragua está sustentado en la organización de más de cien uniones y centrales de cooperativas, que a la vez conforman más de diez federaciones nacionales que aglutinan a las cooperativas de los distintos sectores económicos del país”. (UNAN Managua, 2016, p.48)

Para el año 2018 existían más de 5000 cooperativas registradas legalmente con personalidad jurídica en la Dirección de Registro y Control del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa, convirtiéndonos en el país con mayor número de cooperativas en la región.

3.10.2 Definición de Cooperativa

De acuerdo a la ACI, (2018) se define como Cooperativa a “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (p.1).

3.10.3 Cooperativa cacaotera La Campesina

La cooperativa se constituyó legalmente el 24 de noviembre del año 2000 y creó su misión, que es ser una Cooperativa Multifuncional que presta servicio de acopio y comercialización de cacao, con transformación de la materia prima, enfocados en asegurar mejores condiciones de vida para sus asociados, desarrollando capacidades en el manejo productivo del cacao, consolidación y fortalecimiento de su base organizativa, ofreciendo a la vez un excelente servicio a sus clientes.

La Cooperativa tiene 255 productores (31 mujeres) siendo su sede en el municipio de Matiguás, departamento de Matagalpa, pero la cooperativa tiene productores socios en los municipios de Río Blanco y Muy Muy (departamento de Matagalpa) y en Paiwas (Región Autónoma Atlántico Sur). Los productores están dispersos y recorren distancias diferentes estando algunos a 50 km de la sede (Paiwas) y otros a 60 km (Río Blanco colindante con Waslala). La zona ha sido tradicionalmente ganadera y han iniciado su diversificación con cacao en los últimos 10 años. (Veco Mesoamérica, 2015, p.5)

3.11. Tipología de productores

Salemi, (2016) asegura en su informe catedático que cuando se habla de tipologías, se suele pensar en clasificaciones, divisiones o descripciones rígidas. En el ámbito rural, las tipologías son una herramienta necesaria para poder visibilizar la realidad en la que cada actor del escenario rural se encuentra, más que clasificaciones suelen ser conceptos o construcciones de dichos conceptos. La tipificación se refiere al establecimiento y construcción de tipos posibles,

que se formulan observando la realidad y agregando una serie de categorías y características según correspondan a la realidad observada.

De igual manera comparte que el concepto de tipología se puede describir como el agrupamiento de productores, fincas o explotaciones que presentan cierta similitud o características similares.

¿Cómo se construye una tipología? La construcción de tipologías satisface la necesidad de clasificar o de estructurar y, en general, de resumir en un conjunto reducido y significativo de categorías o tipos a individuos, grupos, instituciones, sociedades o a cualquier otra unidad de análisis que es objeto de estudio. Constituye uno de los procedimientos y uno de los objetivos más habituales de la investigación empírica sociológica desde los orígenes mismos de la disciplina.

Para la construcción de una tipología en el ámbito agropecuario, se utilizan variables, las cuales a partir de la observación, encuesta, entrevista u otra herramienta, podrán definir un tipo particular de productor. Las variables pueden ser de tipo directa, cuando salen directamente de la encuesta o construida cuando vamos trabajando una encuesta y desagregando las variables. (Pendino, 2020)

Chávez, (2014) en su artículo científico sobre Tipología de productores, utilizó la metodología compuesta por los siguientes pasos:

1. Diseño de cuestionario: se elaboró un cuestionario para captar información clave que permitiera caracterizar a los productores agropecuarios, generando indicadores apropiados.

2. Cálculo de muestra: se conformó un marco de muestreo que incluyó a 4541 productores agropecuarios, a partir del padrón de beneficiarios 2011 de los programas: Procampo, Diesel, Energía Eléctrica, Progan, Insumos Agrícolas, Invernaderos y Maquinaria. La unidad de muestreo fue de acuerdo a cada productor agropecuario apoyado por al menos un programa.

3. Selección de variables: para lo cual se consideraron las de tipo cuantitativo: edad, escolaridad del productor, número de familiares, menores de edad que viven con el productor, dependientes económicos del productor, ingreso mensual no agropecuario del productor, familiares que trabajan en la unidad de productiva.

4. Análisis de clúster: el análisis clúster es la formación de grupos de observaciones o variables mediante algún método de agrupación y una medida de similitud o de distancia entre observaciones.

Y, lo más importante: Asegurar que las variables seleccionadas vayan en relación a la solicitud de clasificación que solicita la parte interesada, generalmente mucha información que no es necesaria y limita la contribución de los objetivos que se persiguen.

3.12 Ritter Sport – Empresa chocolatera alemana compradora de cacao fino en Nicaragua

Ritter SPORT es una empresa chocolatera alemana que compra más del 90% de su necesidad de cacao a brokers (intermediarios internacionales) y procesadores de pasta y manteca de cacao con precios basados en la bolsa de New York y se pagan diferenciales de acuerdo con cada origen. En Nicaragua es el único país donde la empresa ha invertido en instalaciones para compra de cacao. Esta fue una coinversión realizada por la empresa (60%) y la Cooperación Alemana (40%) a través de un proyecto público privado que implementó acciones para mejora de calidad y el acceso de mercado directo a pequeños productores de cacao de Nicaragua.

Ritter Sport tiene algunas políticas de apoyo especialmente el financiamiento tipo pre compra de un porcentaje del cacao (hasta 40%), además apoya con el secado y fermentación en los patios de sus instalaciones en Sébaco, Matagalpa. Es el mayor exportador del cacao fermentado de calidad “A”. (Veco Mesoamérica, 2015, p.12)

3.13 Cacao en Nicaragua

Actualmente existen 10,938 productores de cacao, de los cuales 6,301 están integrados en organizaciones de productores (57%), el resto son productores individuales. Hay en desarrollo 6 grandes proyectos de inversión que aglutinan actualmente más de 4,000 manzanas de cacao, de los cuales 3 en la RACCN, 1

en RACCS, 1 en Río San Juan y 1 en Managua. Según los datos recopilados hay 24,471.87 manzanas productivas y 15,622.33 manzanas en desarrollo. La producción nacional para 2018 fue de 115,537.48 quintales secos de cacao (5,251.18 toneladas). Para el año 2021 se espera una producción nacional de 10,784.21 toneladas. (Martorrell Mir, 2019, p. 5)

El rendimiento productivo de cacao en 2018 ha sido bajo en comparación al promedio continental (6.28 qq/mz teniendo 4,72 quintales secos por manzana (214.58 kg/manzana). Existen 3 empresas formales grandes que acaparan una parte importante del cacao fermentado: Ritter Sport, INGEMANN y Exportadora Atlantic (ECOM). Las exportaciones en el año 2018 fueron de 3,886 toneladas, las cuales generaron 6,3 millones de dólares. Los mercados principales de exportación fueron: Alemania, El Salvador y Guatemala. (Martorrell Mir, 2019, p. 6)

Las estrategias planteadas en cada territorio se basan en 3 pilares principales: mejora de la productividad, acceso a mercados y fortalecimiento organizativo, destacando aspectos como asistencia técnica, formación a los productores, financiamiento, calidad, capacitaciones, etc. La vinculación de todos los actores presentes en cada territorio será fundamental para el desarrollo del sector. (Martorrell Mir, 2019, p.8)

3.14 Certificación UTZ

UTZ es un programa de sostenibilidad para el café, el cacao y el té, que funciona con la colaboración de marcas existentes. A través de este programa, se capacita a los agricultores para que mejoren su productividad, la calidad de sus productos y la eficiencia, cuidando a las personas y el medio ambiente. De esta manera, pueden producir mayores volúmenes a menor coste, lo que se traduce en una mejora del nivel de vida de las comunidades agrícolas. (UTZ Certified, 2020, p. 2)

Los consumidores pueden disfrutar de sus marcas favoritas y, al mismo tiempo, contribuir a hacer más sostenible el mundo. El sistema de certificación permite a los productores demostrar que operan de manera responsable, conforme a estrictos estándares sociales y medioambientales. Gracias a la certificación, los fabricantes consiguen una producción responsable y tienen oportunidades para demostrárselo de forma creíble a sus clientes. (UTZ Certified, 2020. p. 3)

IV.MATERIALES Y MÉTODOS

Información de la zona de estudio

Matiguás se encuentra ubicado en el sector sureste del departamento de Matagalpa y a 249 Km. de la ciudad de Managua, se localiza en las siguientes Coordenadas 85° 27´ Latitud Norte y 12° 50´ Longitud Oeste. Limitado: Al Norte: Tuma, Dalia, Rancho Grande. Al Sur: Camaopa y Boaco. Al Este: Río Blanco y Paiwas. Al Oeste: MuyMuy y San Ramón.

Posee una población total de 60,000 Habitantes. De ellos una población urbana de 14,000 habitantes y una población rural de 46,000 Habitantes. Y cuenta con una densidad poblacional 35 hab/km².

Clima

El clima oscila entre 30° y 32° grados Celsius. Cuenta con una estación lluviosa (invierno) que dura aproximadamente ocho meses entre mayo y diciembre y una estación seca (verano) que va desde enero hasta abril. La precipitación promedio anual en el municipio es aproximadamente de 1,400 mm. Y la humedad relativa oscila entre los 1,200 y 1,800 mm.

Ecología

El porcentaje de deforestación global en el municipio es aproximadamente de un 40% anual. La deforestación se debe al crecimiento desordenado de la agricultura y la ganadería, el uso y manejo del territorio de una manera desordenada son las principales causas de la erosión del suelo. Las especies madereras más afectadas que son utilizadas en su mayoría para gastos personales y para comercialización son: Cedro Real, Cedro Macho, Pochote, Caoba, Coyote, Guanacaste, Genízaro, Níspero, Quita Calzón, Bálsamo, entre otros

Entre las especies madereras que se han extinto; entre otras encontramos: El Ébano, El Granadillo, El Guayacán y El Cortés.

Fauna

La fauna a raíz de los despales también sufre o ha sufrido pérdidas de incalculable valor, en la desaparición total o poner en peligro de extinción especies animales como: Venado, Tigre, Tigrillo, Danto.

Hidrografía

Entre la hidrografía del municipio se encuentran numerosos ríos y quebradas entre las que sobresalen: Cusiles, Likia, Paiwas, Bul Bul, Saiz, El Cacao, Upá, el Congo, Arenas Blancas, Las limas, Tierra Blanca, entre otros.

El deterioro de las cuencas hidrográficas se debe en su mayoría a la deforestación de las numerosas montañas que como municipio se tenían; con una alta tasa de deforestación, el municipio ha ido perdiendo numerosos ríos, que en el verano ya no corren sobre sus causes; si no que este se queda completamente seco esperando la estación lluviosa para poder llenar sus cuencas de agua.

En el periodo del año 1997 se dio en el municipio, así como a nivel nacional, uno de las sequías más fuertes de la década de los noventa; el río Bul Bul del municipio se vio fuertemente afectado ya que sus aguas no corrían y estaban fuertemente contaminadas por animales muertos y sus aguas desprendían un olor desagradable, el Río Viejo sufrió los mismos problemas así como otros tantos ríos que corren en nuestro municipio; y otros tantos se secaron completamente como el caso del río Tierra Blanca que atraviesa el casco urbano de nuestro municipio; el cual a la vez se ve fuertemente afectado por la contaminación de desechos sólidos, así como desechos líquidos y tóxicos que son introducidos a su ahora extremadamente pobre corriente, a través de depósitos de basura que sin conciencia alguna depositan pobladores en él.

Relieve

Las principales elevaciones montañosas que sobresalen en el municipio son: Sierra El Quiragua, Cerro Paipí, Cerro El Destino, Cerro El Bijagual. Limita al norte con los municipios del Tuma, la Dalia y Rancho Grande, al sur con los municipios de Camoapa y Boaco, al oeste

con los municipios de San Ramón y MuyMuy, al este con los municipios de Río Blanco y Paiwas.

Desarrollo económico

La población del Municipio se dedica fundamentalmente a la actividad agrícola, esta se enrumba esencialmente a la producción de granos básicos destinados en gran parte al consumo familiar y en un notable grado a la comercialización.

También existen en el municipio actividades agrícolas menos frecuentes como son los cultivos de hortalizas, así también se pueden observar variedad de árboles frutales, siendo estas actividades un pequeño eslabón en la microeconomía familiar.

Sector pecuario

La producción pecuaria ha sido en el municipio una de las más fuertes dedicando grandes extensiones territoriales a la crianza, desarrollo y engorde de ganado para ser destinado a la comercialización y en menor grado al consumo humano.

Sector industria y comercio

Las fuentes de trabajo en el casco urbano son muy variables, uno de los grandes rubros es el comercio, se cuenta con 205 pulperías. También la presencia de actividades como: Matarifes, Bares, Carpinterías, Molinos, Floristería, Queseras, Ventas en general, Ventas de Ropa, Misceláneas, Bloqueras, Comedores, Restaurantes, Cafetines, Librerías, Talleres, Hospedajes, Vulcanizadoras, Billares, Barberías, Odontología, Clínicas Privadas, Oficinistas, Maestros, Sorbeteras, Clínicas Veterinarias, Albañiles, Electricistas, Radiotécnicas, Doctores, Choferes, Pintores, Rotulistas, Taxistas, Camioneros, Buseros, Gasolinera, Acarreos, Vendedores Ambulantes y Lustradores. (INIFOM, 2018)

La cooperativa La Campesina se ubica en el municipio de Matiguas en el departamento de Matagalpa, a 160 kilómetros de distancia de la capital Managua. La cooperativa tiene sus oficinas y acopio central en Matiguas, pero acopia cacao de 17 comunidades de Matiguas y Río Blanco y Paiwas (Ver figura 2). Los socios de la cooperativa tienen sus propios centros de

acopio comunitarios que funcionan en 10 comunidades, dónde compran el cacao en baba a los productores y posteriormente realizan el proceso de fermentación y pre secado para luego enviar el cacao al acopio central, donde se brindan los últimos pasos para cumplir los estándares de calidad del comprador Ritter sport.

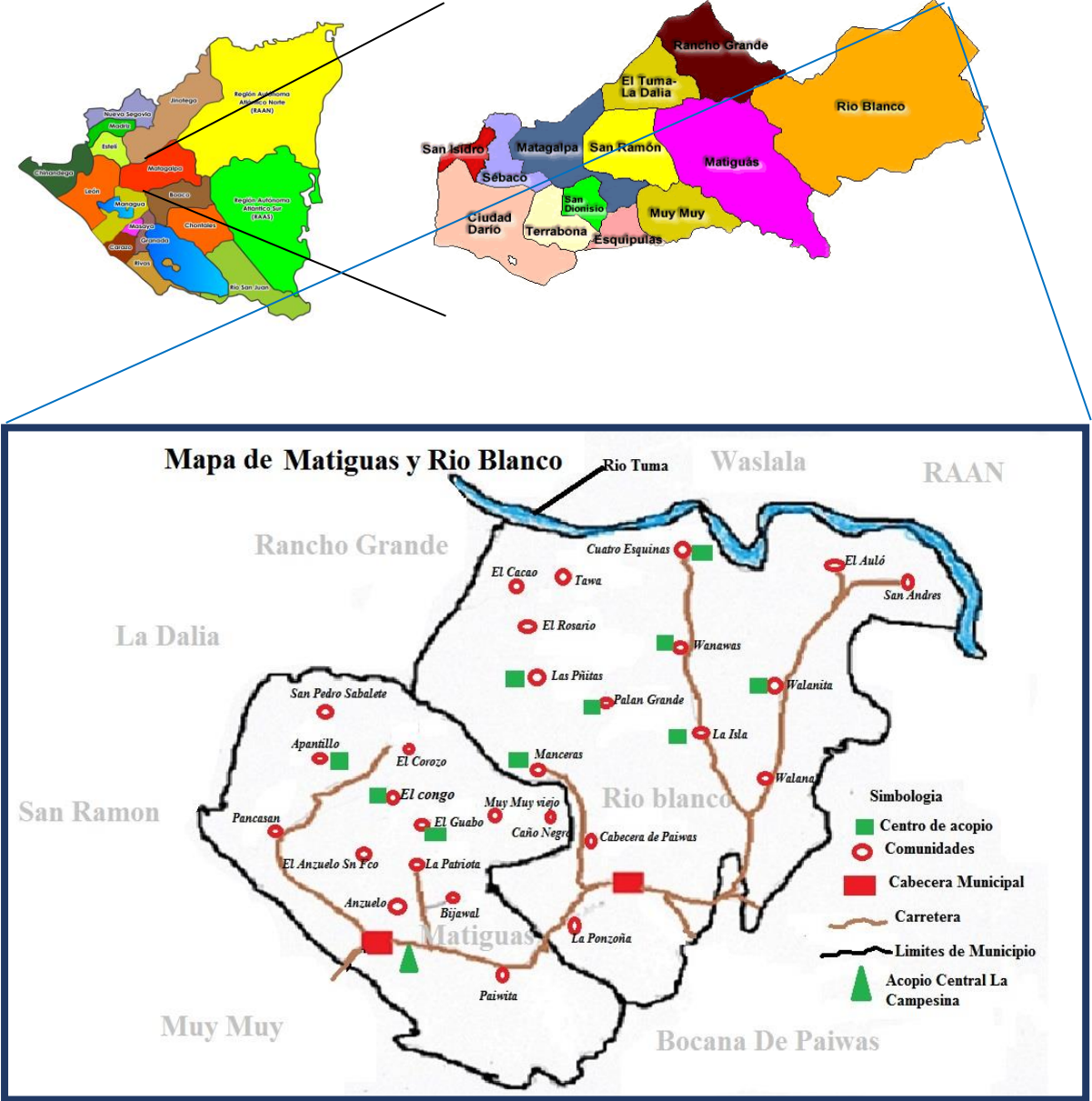


Figura 2. Localización de la cooperativa en estudio y sus socios.

4.1 Tipo de investigación

Se clasifica como una investigación mixta, reflejando datos cuantitativos y cualitativos que exploran las variables de la eficacia del modelo de manera transversal, es decir en un período de tiempo.

4.2 Variables evaluadas

Caracterización de los socios: Cantidad, edad, sexo: Esta variable se enmarca en destacar la composición de los socios, de manera que la información sirva para tener una clasificación de los productores dentro del modelo de negocios, apuntando a generar interés en mercados nichos y organizaciones de apoyo.

Tipología de productores: Se refiere a la clasificación de los socios, según actividad económica principal y acceso a tierras. Esta variable clasifica a los productores para que La Cooperativa puede tener una mejor visión de cuáles son los productores que necesitan mayor apoyo económico, técnico y social para fortalecer el modelo de negocios.

Efectividad de los socios: Esta variable determina la efectividad de los socios, tomando en cuenta áreas de producción, rendimientos productivos y productos en asocio que generan ingresos económicos por medio de otros rubros. Se analizó esta variable, al ser los socios, los actores claves del modelo de negocio.

Comportamiento de la efectividad económica de la cooperativa: Esta variable mide que qué tan efectiva ha sido la organización en el tema de generación de excedentes y rentabilidad, ya que este es uno de los aspectos de gran importancia dentro de la propuesta de valor del modelo de negocio. Si una organización es sólida empresarialmente, puede gestionar nuevos mercados de mayores exigencias empresariales.

Beneficios sociales que reciben los socios de la cooperativa: Los actores claves dentro del modelo de negocios deben estar claros del funcionamiento de La Cooperativa y cómo

funciona el modelo de negocios. Los beneficios económicos y sociales que reciben los socios por parte de La Cooperativa son los puntos claves para mantener fidelidad de parte de los socios en las ventas de cacao.

Características actuales del modelo de negocio: Esta variable determina como está funcionando actualmente el modelo de negocios de La Cooperativa y presenta un punto de partida para brindar seguimiento y monitoreo de las áreas que crean conveniente modificar.

En el siguiente cuadro se puede observar la matriz de operacionalización de las variables presentes en el estudio:

Cuadro 2. Matriz de operacionalización de variables

Pregunta científica: ¿Es efectivo el modelo de negocios de Cooperativa La Campesina?

Objetivo general: Evaluar la efectividad del modelo de negocios de Cooperativa La campesina, Matagalpa en el período 2016-2019.

Problema u oportunidades	Objetivos de la investigación	Variable/ subvariables	Metodología e instrumentos	Resultados esperados
La organización no posee una representación visual de su modelo de negocios que los guíe para medir sus potencialidades y limitantes	1. Caracterizar las particularidades claves de los productores que potencian la efectividad del modelo de negocios	Caracterización de los socios	Base de datos de la organización con variables de edad, cantidad de tierras, división de género.	Obtenida información de socios que permitan acceder a mercados nichos o a organizaciones de apoyo enfocados a las características de los socios.
		Tipología de productores	Base de datos de la organización, grupo focal con Equipo gerencial y técnico. Metodología de tipología en base a (Prado, 2018)	Agrupada información de los socios para que la organización pueda invertir recursos económicos y técnicos en los grupos que lo necesitan más.

Problema u oportunidades	Objetivos de la investigación	Variable/ subvariables	Metodología e instrumentos	Resultados esperados
	2. Analizar los beneficios económicos de la cooperativa y los asociados por la venta de cacao	Efectividad de los socios	Análisis de información de áreas de producción. Comparación de rendimientos productivos. Presentación de productos en asocio con el cacao como opción de diversificación.	Identificadas las potencialidades y limitantes de los socios dentro del modelo de negocios.
	3. Identificar las oportunidades y limitantes del modelo de negocios de La Cooperativa.	Beneficios sociales que reciben los socios de la cooperativa	Grupos focales para obtener información de parte de los socios.	Analizadas las opiniones de parte de los socios, sobre el funcionamiento de la organización, precios recibidos e importancia de los beneficios que reciben.
Comportamiento de la efectividad económica de la cooperativa		Análisis de estados financieros de la organización.	Analizado el comportamiento de efectividad económica de La Cooperativa	
Características actuales del modelo de negocio		Aplicación de lienzo de modelo de negocios Canvas	Construida representación visual y sencilla del modelo de negocios actual que sirva como referencia para monitoreo	

El cuadro siguiente demuestra cómo se construyeron los indicadores del estudio mediante la matriz de descriptores:

4.3 Indicadores utilizados en el estudio

Cuadro 3. Matriz de descriptores

Componente	Descriptor	Indicador	Fuente de información	Técnicas e instrumentos
Caracterizar los puntos claves de los productores que potencian la efectividad del modelo de negocios	<u>Actividades económicas principales de los socios</u>	# de socios hombres y mujeres y división por grupos etarios	Base de datos la organización	Análisis de información de la base de datos con el programa Excel y Spss
		# de hectáreas en producción, productos e ingresos económicos de los socios	Base de datos de la organización e información complementaria proporcionada	Análisis de información de la base de datos con el programa Microsoft Excel y Spss. Datos complementarios para realizar comparaciones.
		# de Tipos de productores según su actividad económica y acceso a tierra	Información recopilada con equipo gerencial y técnico de La Cooperativa	Análisis y consolidación de la información en el programa Microsoft Excel.
Analizar los beneficios económicos de la cooperativa y los asociados por la venta de cacao. Identificar las oportunidades y limitantes del modelo de en su relación comercial con la empresa Ritter Sport	<u>Fluctuación de precios y excedentes en los años de estudio</u> <u>Características de la organización en el giro del negocio</u>	# de beneficios sociales que reciben los socios por parte de la cooperativa	Información recopilada con grupos de socios	Análisis y consolidación de la información en el programa Microsoft Excel.
Analizar los beneficios económicos de la cooperativa y los asociados por la	<u>Fluctuación de precios y excedentes en los años</u>	US\$ de Excedentes y % rentabilidad de la cooperativa	Información proporcionada por La Cooperativa (Estados financieros de 2016-2019)	Consolidación de datos en el programa Microsoft Excel

venta de cacao. Identificar las oportunidades y limitantes del modelo de negocios de La Cooperativa en su relación comercial con la empresa Ritter Sport	<u>de estudio</u> Características de la organización en el giro del negocio	US\$/ha/año de ingresos económicos de los socios por la venta de cacao	Información proporcionada por La Cooperativa (Registro de precios e ingresos). Análisis de información proporcionada por los socios en grupos focales	Consolidación de datos en el programa Microsoft Excel
		# de limitantes y potencialidades en el modelo de negocios	Información recopilada en grupos focales con Equipo gerencial y técnico de La Cooperativa	Talleres de explicación y grupo focal

4.4 Fases en el levantamiento de información

4.4.1 Revisión de fuentes bibliográficas

Para la búsqueda de información bibliográfica se construyó un listado de los temas más importante a investigar, relacionados a la investigación y el tema a desarrollar. La búsqueda información se realizó en la web, informes y documentos sobre cooperativas, cacao, negocios y efectividad y recopilaciones de estudios y análisis previos. Se solicitó a la gerencia de La cooperativa la facilitación de estados financieros de los últimos 4 años, la base de datos de todos los socios y socias (conteniendo cantidad, sexo, y áreas de producción). Y se solicitó a Rikolto (ONG belga que tiene proyectos con la cooperativa) los resultados de una encuesta de medio término de su proyecto, dónde se obtuvieron datos de productividad, ingresos económicos de los socios y áreas de producción de cacao y se realizó investigación de diversas fuentes.

4.4.2 Organización del Proceso

4.4.2.1 Delimitación de los objetivos

En esta fase se analizaron preguntas que podrían responder a la investigación, tomando en cuenta los resultados que podrían utilizar la organización Cooperativa y la Universidad Nacional Agraria.

4.4.2.2 Precisión del eje de estudio

Una vez seleccionado y definido el estudio se planteó la siguiente pregunta: ¿Qué temas centrales de la experiencia interesa estudiar?. La respuesta a esta pregunta orientó la construcción histórica, indicando los aspectos que se deberían ordenar para construir el hilo conductor que atravesó la experiencia de la efectividad económica del modelo de negocios.

Información cualitativa

La metodología empleada para la recolección de información fue la realización de reuniones por medio de la técnica de grupo focal, esta técnica se realizó con productores de La Cooperativa y con el Equipo técnico y Gerencial. Para la información cualitativa se realizó un muestreo no probalístico, opinático o intencional con la inclusión de grupos de productores con ciertas características.

En el caso de los productores, fueron seleccionados tomando en cuenta los criterios: 1. Tiempo de ser socios en La Cooperativa (+ de 10 años), 2. Porcentaje de cacao que vende a la cooperativa (fidelidad de más de 90% con respecto a la venta), estos criterios fueron definidos entre el autor y La Cooperativa para obtener información verídica y funcional para analizar los beneficios que reciben los socios al formar parte de una empresa social. Para este tipo de información se creó una guía de preguntas, se grabaron las opiniones de los participantes y luego se consolidó la información para determinar las respuestas coincidentes.

Grupos focales

Bonilla, (2018) asegura en su estudio que los grupos focales son una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador. Se han dado diferentes definiciones de grupo focal; sin embargo, son muchos los autores que convergen en que éste es un grupo de discusión, guiado por un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente con un objetivo particular.

La diferencia entre un grupo focal y una entrevista grupal consiste en que, en esta última, se entrevista a un grupo de personas al mismo tiempo; además, la entrevista hace énfasis en las preguntas y respuestas entre el investigador y los participantes. Por otra parte, el grupo focal se centra en la interacción dentro del grupo, la cual gira alrededor del tema propuesto por el investigador; además, los datos que se producen se basan en la interacción.

Por medio de la guía de preguntas se conversó con los productores, grabando sus respuestas, las que fueron coincidentes se tomaron como porcentaje de coincidencia y las que diferían entre sí, se agruparon para su respectivo análisis. Los productores seleccionados fueron de las comunidades:

Wana wana San Pedro con la participación de 15 productores, Cuatro Esquinas con la participación de 15 productores, El Congo con la participación de 15 productores y Manceras #1 con la participación de 15 productores, para un total de 4 grupos focales realizados en 4 comunidades con la participación de 60 productores (Ver anexo 2 y 3).

De la misma manera, se visitó al equipo técnico y gerencia, se realizaron tres reuniones con miembros de la gerencia (Gerente y contador) y equipo técnico de la cooperativa (Coordinador técnico y 4 técnicos que atienden las comunidades), primeramente para obtener datos financieros información sobre ventas de cacao en un período de 4 años a la empresa Ritter sport, precio pagado a los socios en ese período, toneladas de cacao vendidas a la empresa, costos por el acopio y manejo postcosecha del cacao y la apreciación que tienen en cuánto a los beneficios económicos sociales que brindan a los socios. (Ver anexo 4 y 5) y explicar en qué consistía el lienzo de modelo de negocios y posteriormente para construirlo con la información colectiva.

Información cuantitativa

Para este tipo de información se recopiló y analizó información de base de datos de productores de la organización, se recopiló información secundaria para realizar comparaciones en el tiempo, y se analizaron datos financieros proporcionados por la organización.

Para generar datos de distribución de socios por sexo y de clasificación por cantidad de tierras que poseen se calculó el intervalo de clases con la siguiente fórmula (Ver anexo 1):

$$IC = \frac{R}{(1+3.322) \log_{10}(N)}$$

Obteniendo 12 grupos que contemplan a los productores en los rangos de -22, 23-29, 30-36, 37-43, 44-50, 51-57, 58-64, 65-71, 72-78, 79-85, 86-92 y + de 93 años.

En el caso de la clasificación de socios en cuanto a cantidad de tierras, se empleó también la formula anterior, obteniendo 8 grupos, donde se agrupan a los productores según cantidad de tierras, partiendo -1, de 2-47, 48-93, 94-139, 140-185, 232-277, 278-323 hasta + de 462 hectáreas.

Tipología de productores

Para la construcción de la tipología de productores realizó una reunión con el equipo técnico de La Cooperativa (Coordinador técnico y 3 técnicos que atienden las comunidades) y Gerente, para determinar qué información requerían obtener de la tipología y con qué objetivo. De esta manera la organización podría tener una base de comparación de los datos en el tiempo y tomar medidas de asistencia técnica y económica con productores que lo necesitan.

Se tomó como referencia la solicitud por parte de La Cooperativa de mantener una clasificación sencilla y se construyó una guía de preguntas para obtener la información, la cual fue aplicada en una tercera reunión con el equipo gerencial y técnico de la organización. (Ver anexo 6)

Aplicación de herramienta Lienzo de modelo de negocios Canvas:

La plantilla del modelo de negocio “es una herramienta que describe la lógica sobre cómo una organización crea, captura y entrega valor; permite analizar el funcionamiento de una organización”. (Pendino, 2020)

En este caso La Campesina dentro de la cadena de valor de cacao conllevando a: detectar oportunidades, cuellos de botella y desequilibrios financieros en el modelo de negocio, identificar áreas de innovación o mejora, presentar aspectos complejos del negocio en una forma fácil y comparar el funcionamiento de distintas relaciones comerciales entre agricultores de pequeña escala y compradores formales.

Con todo ello se logra crear una línea base para desarrollar innovaciones en el modelo de negocio. La aplicación se realizó en dos talleres con los miembros del equipo técnico y gerencia, uno para entender la plantilla del modelo de negocio, y el siguiente para recopilar toda la información y completar la plantilla.

Los talleres se basaron en preguntas dirigidas para obtener información para llenar la plantilla (Ver anexo 10), tomando en cuenta las 4 áreas del lienzo (CÓMO?, QUÉ?, QUIÉN? Y CUÁNTO?) y los 9 bloques que presenta la metodología: 1. Segmento de clientes, 2. Propuesta de valor. 3. Canales, 4. Relación con los clientes, 5. Fuentes de ingresos, 6. Recursos claves, 7. Actividades claves, 8. Socios claves y 9. Estructura de costos.

4.4.4 Procesamiento y análisis de los datos

Para el ordenamiento, procesamiento y análisis de la información recopilada en la fase de campo, se hizo uso de software Microsoft office profesional 2010. Mediante el software Hidenburg Field Recorder se transcribieron las grabaciones de audio y grabaciones de video de los grupos focales para sintetizar la información más importante. A través del programa Excel se elaboró una matriz de doble entrada, ubicando en las filas las preguntas planteadas en la entrevista a socios de la cooperativa, y en las columnas las respuestas.

Y en el caso de las entrevistas al personal de la cooperativa, también se elaboró una matriz con las mismas características, sintetizando la información más importante. Mediante estas matrices se pudo obtener datos para dar respuestas a las variables planteadas como son comportamiento de la efectividad económica, ingresos económicos que reciben los socios y la cooperativa por la venta de cacao y beneficios sociales. Con base a los datos de los socios de la cooperativa (cantidad, edad, sexo, calificación, ingresos promedios), se procedió a sintetizar los datos de caracterización de los socios usando el programa Microsoft Excel.

Y para identificar las características actuales del modelo de negocio se utilizó la plantilla Canvas, con el Lienzo de Google drive creado por Marcelo Pizarro Miranda (2017).

4.4.5 Elaboración del documento final

Con toda la información recopilada y con su respectivo análisis, se estructuró el documento de la tesis y fue presentada al asesor y Facultad de Desarrollo Rural para su defensa ante el tribunal y se incorporaron los cambios recomendados.

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Caracterización de los socios de Cooperativa La Campesina: cantidad, edad, sexo, tipología de productores

5.1.1 Cantidad de socios, edad y sexo

La cooperativa tiene un total de 255 socios, de los cuales 12.15% son mujeres y 87.85% son hombres, de igual manera existen 16.82% que son jóvenes entre 18 y 35 años y la edad promedio de los socios es de 50 años. Actualmente la cooperativa con el apoyo de organizaciones sin fines de lucros está promoviendo la integración juvenil en la toma de decisiones, área técnica y área administrativa, con el objetivo de promover el relevo generacional y brindar oportunidades a la juventud, tanto para aumentar la producción de cacao, como para disminuir la migración a la ciudad o fuera del país. En la figura 3 se observa la representación de los socios según el rango de edades y sexo al que pertenecen.

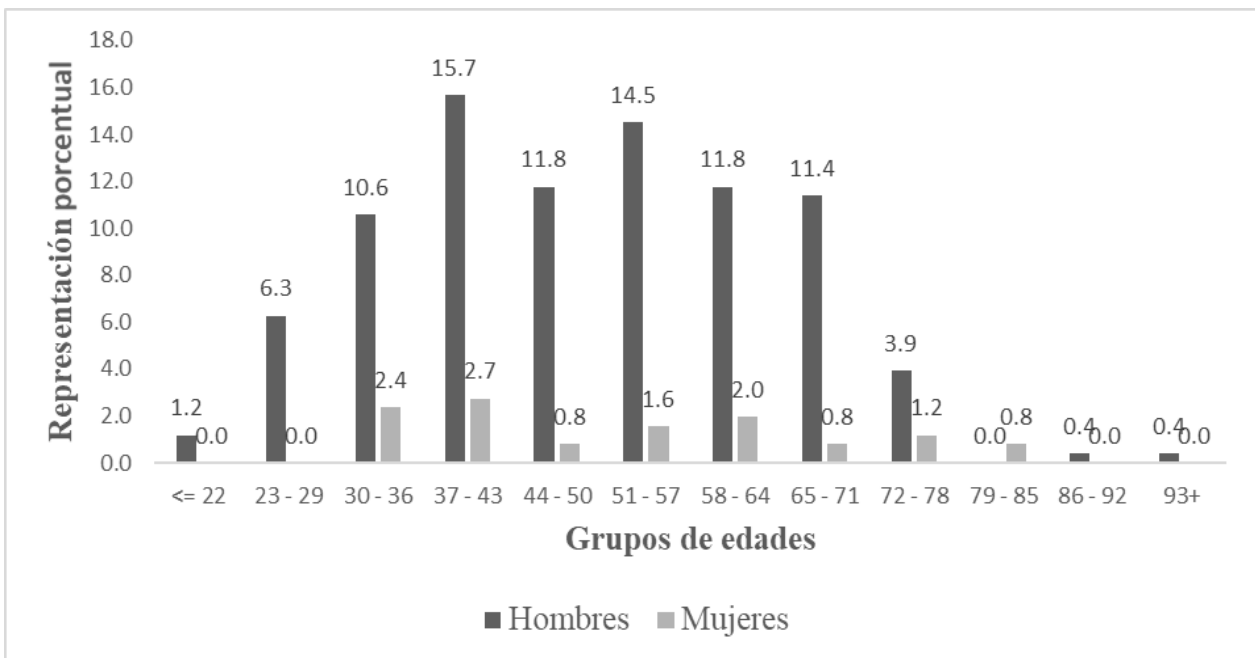


Figura 3. Distribución de los asociados por sexo y rangos de edades en porcentaje

En el cuadro 4 se puede observar que la edad mínima de los socios es 22 años, la máxima 97 años y una edad media de 50.06, también la desviación estándar nos indica que las edades de los socios son dispersas entre sí con un índice de 14.65.

Cuadro 4. Estadísticos descriptivos en las edades de los socios

Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
75	22	97	50.06	14.65

El relevo generacional y la integración de mujeres es un desafío aun en la organización, siendo estos grupos los que componen en menor porcentaje la membrecía de los socios. En una organización de productores, donde el promedio de edad es de 50 años y donde la participación de mujeres es limitada se hace necesario tomar acciones para incentivar el ingreso como socios de jóvenes hombres y mujeres, y permitir su participación en la toma de decisiones, preparación técnica y gerencial. El relevo generacional es clave en este tipo de organizaciones para evitar migración de jóvenes a la ciudad, lo que tiene como consecuencia la disminución de tierras productivas, mano de obra y profesionales en el sector cacaotero.

5.1.2 Tipología de los productores

Matiguas, Río Blanco y Paiwas son zonas mayormente ganaderas (donde se ubican los socios de la cooperativa), el cacao ha venido diversificando actividades a las que se dedican los socios de la cooperativa. Las características de cada socio hacen que se dividan según tipos de productores, considerando cantidad de tierra, actividades económicas principales y rubros a los que se dedican (Prado, 2018). Esta tipología (Ver anexo 7) se ha construido con la información proporcionada por el equipo técnico y gerencia de la cooperativa, agrupando las características similares entre productores para tener el siguiente resultado:

Cuadro 5. Tipología de productores según actividad económica principal y cantidad de tierras que poseen

<i>Tipo de productor</i>	<i>Cantidad de tierras que poseen</i>	<i>Tecnología</i>	<i>Actividad económica principal</i>
<i>Ganaderos</i>	Más de 100	Tecnificada	Actividad principal: Ganadería leche y desarrollo, engorde. Otras actividades: Cacao y frijol. Algunos pueden tener café. Tienen mucho cacao en la finca (5-10 manzanas).
<i>Ganaderos diversificados</i>	50-100	Tecnificada	Principal actividad económica: Leche y desarrollo. Otras actividades: Frijol, cacao, maíz. Algunos pueden tener café.
<i>Agricultor diversificado</i>	15-30	Tradicional	Algunos pueden tener 1-3 vacas (leche autoconsumo). Actividades económicas: Frijol, cacao • Otras actividades: Maíz, autoconsumo.
<i>Parceleros</i>	Menos de 5	Tradicional	• Actividad económica principal: Cacao. Toda la finca con cacao. • Otras actividades: Venden fuerza de trabajo familiar, siembran frijol y maíz en tierra alquilada para autoconsumo. Venta de excedente.
<i>Sin tierra</i>	No tienen tierra	Tradicional	• Actividad económica principal: Salarios. • Son cuidadores de fincas, mozos de confianza. Otras actividades: Cacao a medias con dueños de finca; maíz y frijol a medias o no en tierras prestadas por dueños.

Fuente: Entrevista con socios y técnicos de las cooperativas.

Clasificación por cantidad de tierras

En la figura 4 se observa como estan clasificados los productores socios según el tamaño de tierra que poseen, de los 255 socios, el 73.1% posee entre 2 a 47 hectáreas, lo demuestra que la cooperativa está conformada por pequeños en su mayoría.

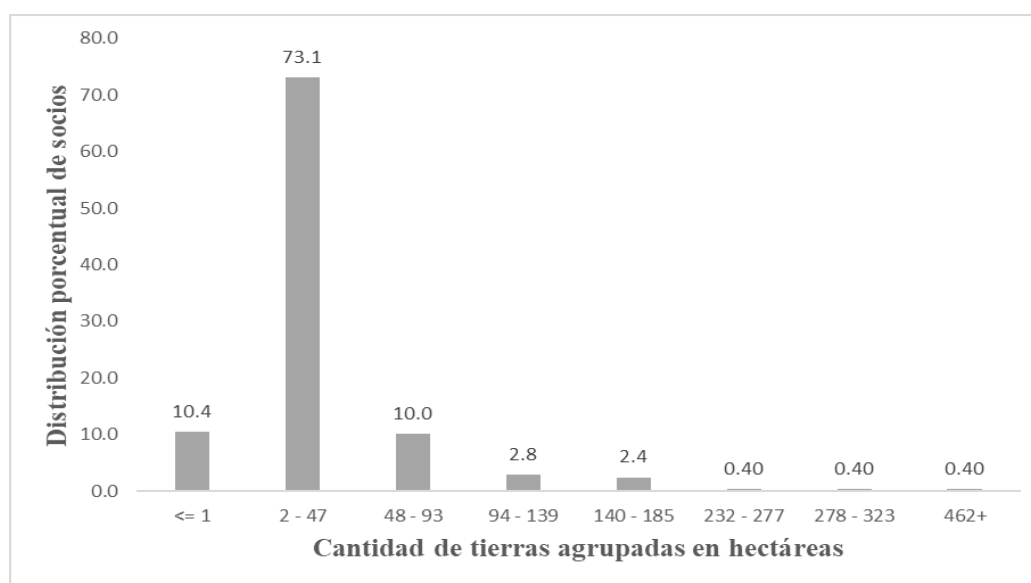


Figura 4. Clasificación de productores por cantidad de tierras (ha).

En el cuadro 6, siguiente se pueden observar que el mínimo de tierras que presentan los socios una hectárea y el máximo es hasta de 476 hectáreas, con una media de 28.58 y una desviación estándar de 47.79, indicándonos la dispersión de los datos.

Cuadro 6. Estadísticos descriptivos en la cantidad de tierras que poseen de los socios

Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
476	1	476	28.58	47.79

La Cooperativa tiene una membresía compuesta mayormente por productores adultos que se dedican a la producción ganadera y granos básicos, pero como un rubro común entre ellos está el cacao, el tamaño total de las tierras que poseen varía, concentrándose la mayoría en extensiones de entre 2 y 47 hectáreas.

5.2 Efectividad de los socios: Área de producción, rendimientos, productos en asocio

5.2.1 Áreas de producción

Las fincas de los productores, normalmente, son diversificadas, con objetivo de producción ganadera, cacao y granos básicos. Dentro del área total, están también las plantaciones de cacao, que pueden ser plantaciones en producción (árboles en crecimiento que aún no han alcanzado su etapa de producción de cacao) y plantaciones en desarrollo (árboles que han alcanzado la edad de producción de cacao, normalmente de más de 5 años).

El área total de fincas de los productores organizados en La cooperativa es de 7,117.51 hectáreas, de las cuales 1,023.68 ha son dedicadas al rubro del cacao. De éstas 978.14 están en producción, el resto están en desarrollo. En el Cuadro. 7 se puede observar esta distribución, donde podemos analizar que el cacao está siendo visto como un rubro con potencial por parte de los productores de la zona, actualmente las plantaciones de cacao representan el 14% de toda el área de fincas de los productores, este cambio de vocación de tierras se ha dado en 20 años, desde que se fundó la cooperativa y se fomentaron las plantaciones de cacao en la zona por medio de proyectos de cooperación.

Cuadro 7. División de áreas de fincas de los productores de La Campesina, según clasificación de plantación con cacao

Descripción	ha	Peso porcentual	
		Peso % área total	Peso % con plantaciones de cacao
Área total de fincas de productores	7117.51		
Área con plantaciones de cacao	1023.68	14.38	100
Área con plantaciones en producción	978.14	13.74	95
Área con plantaciones en desarrollo	45.54	0.64	5.0

Fuente: Información de base de datos de La Cooperativa

5.2.2 Rendimientos productivos

Nicaragua es uno de los países con más baja productividad en el cultivo del cacao, en comparación con el promedio mundial y continental. Los proyectos de la cooperación internacional dirigidos a aumentar productividad, fortalecimiento empresarial y técnico han logrado que La Campesina pueda tener rendimientos sobre los promedios nacionales, con la aplicación de buenas prácticas productivas, injertación de plantaciones no productivas y seguimiento a las orientaciones del área técnica de la cooperativa.

El rendimiento productivo promedio por hectárea de los productores de La Campesina es de 168.87 kilogramos de cacao seco por hectárea, 12% sobre el promedio nacional que es de 151.25 kg/ha. Aun cuando el rendimiento es bajo comparado con los índices del continente y a nivel mundial, La Campesina ha logrado superar los promedios del municipio y de nivel nacional con las prácticas y técnicas que se van desarrollando poco a poco. En el Cuadro. 8 se observa la diferencia entre los rendimientos, donde La Cooperativa está presentando indicadores de efectividad en el tema de rendimientos productivos al compararlo con otros índices.

Cuadro 8. Rendimientos promedios del cacao a nivel mundial, nacional, municipal y de la cooperativa La Campesina, 2019

Descripción	(kg/ha)
Continente americano	201.24
Nicaragua	151.25
Matiguas	139.71
La Campesina	168.87

Fuente: Datos municipales, nacionales y continentales

5.2.3 Productos en asocio

El cacao se establece normalmente bajo sombra, por requerimiento agronómico de la planta en el proceso de su desarrollo, por ello, se establecen cultivos asociados a corto, mediano y largo plazo, como árboles maderables, frutales, musáceas, fijadores de nitrógenos, entre otros. Los sistemas agroforestales se han venido integrando como tal en las parcelas de cacao en los últimos años, encontrando los siguientes rubros en los arreglos de estos:

- Cultivos anuales: principalmente frijol y yuca establecidos como parte del flujo de generación de ingresos.
- Cultivos semi permanentes o temporales: se encontró el plátano y diferentes tipos de musáceas como guineo cuadrado, Caribe y otros con buena demanda de consumo familiar y comercial.
- Frutales y forestales: se encontraron especies como aguacate, guabas (Ingas), laurel, cedros, caobas y otras especies de montaña ya existentes antes del establecimiento del cultivo.

En promedio cada productor obtiene US\$330.98 dólares netos de ingreso por hectárea, por año solamente por cacao, sin incluir ingresos por el resto de los rubros dentro del sistema agroforestal. El promedio nacional de ingresos por hectárea es de US\$245.84 lo que significa que los productores de La Campesina reciben un 26% más de ingresos, esto debido al mayor porcentaje de productividad, con respecto al promedio nacional. De igual manera, los ingresos que el productor recibe por el cacao constituyen el 50% de los ingresos totales de la familia. (Rikolto en Latinoamérica, 2019, p.21)

Lo anterior indica que los sistemas agroforestales pueden potenciar aún más el modelo de negocios de La Cooperativa, logrando que los socios sean más efectivos, al contar con

mayores ingresos económicos que permitan, no solamente desarrollo económico de los productores, sino mayor capacidad de inversión en las plantaciones de cacao, lo que permitirá aumentar rendimiento productivos y agregar tecnología y mejores técnicas productivas.

5.3 Comportamiento de la efectividad económica de la cooperativa

Las organizaciones cooperativas tienen un funcionamiento económico diferente al de una empresa convencional. Cada socio realiza actividades económicas en la cooperativa y según estas actividades y el dinero que haya generado el socio a la cooperativa por el uso de los servicios (acopio, crédito, venta) este recibirá al cierre del ejercicio económico un porcentaje del excedente, si la asamblea general de socios así lo dispuso en el estatuto o para realizar inversiones en beneficio de sus socios.

Es importante señalar que La Cooperativa cada año, establece planes operativos de sus actividades, tanto económicas, como empresariales y este plan tiene un seguimiento en cuanto a porcentaje de cumplimiento. En los años de estudio, La Cooperativa ha logrado cumplir sus planes en un promedio de 95%, tomando en cuenta sus actividades propias del giro del negocio y las actividades que promueven organizaciones de apoyo, logrando de esta manera, ser eficaz en el cumplimiento.

5.3.1 Excedentes

En las organizaciones Cooperativas, se denomina al término excedentes como el resultado de la diferencia entre ingresos anuales y costos del acto cooperativo (actividad comercial). Si la diferencia es positiva existe excedente cooperativo y los socios de la cooperativa tienen derecho a percibir retornos cooperativos, una vez se han dotado los fondos de reserva legales y/o estatutarios. Si la diferencia es negativa la cooperativa tiene pérdidas. La asamblea general de la cooperativa tiene la opción de decidir si los excedentes generados en cada año fiscal son repartidos entre los socios y socias o si se usan para inversiones en beneficios de todos.

El cuadro 9 muestra como ha evolucionado la Cooperativa en los últimos 4 años, iniciando en 2016 con un excedente negativo de US\$26,681.47 dólares teniendo un excedente positivo en 2017 de US\$2,764.21 dólares, continuando en 2018 con excedente positivo de US\$21,132.80 dólares y cerrando el 2019 con US\$36,065.71 dólares, lo anterior demuestra una evolución positiva.

Cuadro 9. Comparación evolutiva de los excedentes de la cooperativa en los años 2016-2019

<i>Años</i>	<i>Excedentes (US\$)</i>
2016	-26,681.47
2017	2,764.21
2018	21,132.80
2019	36,065.71

Como estrategia para obtener excedente positivos después del año 2016, La Cooperativa decidió utilizar los excedentes de años anteriores como contrapartida de participación en proyectos (instalación de chocolatera, nuevos centros de acopio, nuevas parcelas de cacao y fincas demostrativas), lo que ha logrado aumentar y mantener sostenibles esos indicadores.

5.3.2 Rentabilidad

La rentabilidad está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión (Real Academia española, 2019). Con los datos proporcionados por la cooperativa se ha calculado la evolución que han tenido en temas de rentabilidad por el negocio de acopio y venta de cacao.

En la figura 5 se puede la evolución positiva en el tema de rentabilidad iniciando en 2016 con una rentabilidad negativa de -4.20%, logrando subir a 0.44% en 2017, aumentando en 2018 hasta 2.58% y logrando 4.24% en 2019. Los datos demuestran como la asesoría empresarial, financiera que recibe la organización y el fortalecimiento de capacidades del equipo gerencial, ha logrado dirigir a un buen rumbo a la organización en el tema empresarial.

En el año 2016 la organización presenta índices negativos debido a que en el año 2015 se promovieron préstamos para los productores, siendo la recuperación lenta y estos costos financieros fueron asumidos por la organización. Luego, en los años siguientes, con la apertura de nuevos mercados, el apoyo financieros de organizaciones y proyectos, La Cooperativa logró recuperarse económicamente y mantenerse sostenible en el tiempo.

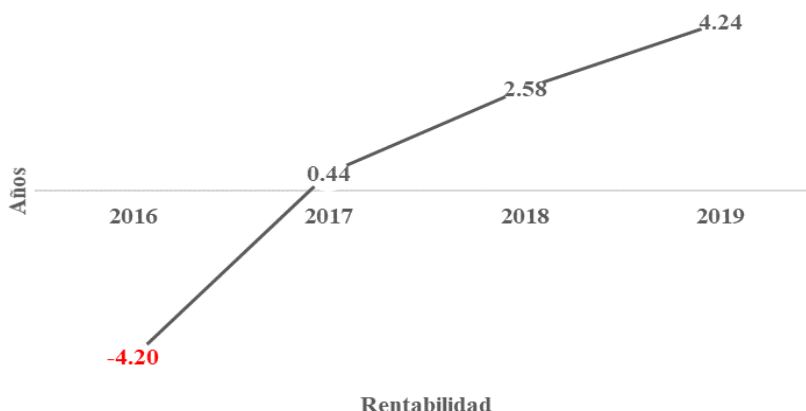


Figura 5. Evolución de la rentabilidad de La cooperativa, 2016-2019

En el cuadro 10 se puede observar en qué se distribuye el ingreso que recibe la cooperativa por la venta de cacao, tomando en cuenta ese ingreso como un total (100%), se puede observar que el costo más alto es el de compra de cacao a los socios costo de transporte para la recolección del cacao en las comunidades y costos de control de calidad y pesaje. Aun así, el costo del proceso de transformación por de cacao es rentable para la cooperativa, (Ver anexo 8)

Cuadro 10. Distribución porcentual de costos en la cooperativa por el modelo de negocios de acopio y venta de cacao

<i>Descripción</i>	<i>Representación porcentual</i>
Costo de compra de cacao	68.30%
Costo de venta y Acopio de cacao	13.00%
Gastos administrativos	11.00%
Asistencia técnica (personal)	5.70%
Gastos financieros	2.00%
Total	100.00%

Fuente: Cooperativa La Campesina

Es importante señalar que la organización no sigue fines de lucro, y que normalmente este tipo de figuras organizativas incluyen en sus costos asistencia técnica, insumos agrícolas, contrapartidas en proyectos de beneficio social, costos de certificaciones de buenas prácticas para acceder a mercados con mejores precios y los fondos de reserva que mandata la Ley 499 (10% de reserva legal, 10% de fondo de educación y 10% de reinversión).

5.3.3 Comparación de ingresos socios versus cooperativa

En el cuadro 11 se observa la variación de precios que ha pagado la empresa Ritter Sport a La cooperativa por kg de cacao, siendo el menor precio en 2017 (US\$2.48) y el mayor en 2016 (US\$3.35). De igual manera se observa la variación de precios que ha pagado la cooperativa a los socios, siendo el menor en el mayor en 2017 y 2019 con US\$0.12 centavos dólar por kg de cacao seco (Ver anexo 9). Los precios que paga Ritter Sport a la cooperativa dependen de los precios internacionales fijados en la bolsa de valores de New York, normalmente la empresa toma como referencia ese precio y paga un sobre precio de US\$400 dólares más otro bono de US\$100 por fidelidad y cumplimiento de entrega por cada tonelada de cacao seco.

Cuadro 11. Precios pagados por Ritter Sport y a los socios de la cooperativa, 2016-2019

Tipo de precios	<i>Años</i>			
	2016	2017	2018	2019
Precio pagado por Ritter Sport (US\$/kg cacao seco)	3.35	2.48	2.99	2.72
Precio pagado al socio por la cooperativa (US\$/kg cacao seco)	0.15	0.12	0.13	0.12

En el caso de La cooperativa, los precios pagados al productor se basan en el precio local en el mercado de Guanuca (mercado de Matagalpa donde se compra cacao seco no fermentado). El precio que recibe cubre los costos que conlleva el proceso de acopio, secado, empaque y gastos de personal, administración e infraestructura.

Los socios han recibido un promedio del 4.47% del total que paga la empresa Ritter Sport a La Cooperativa por Kilogramo de cacao seco (Ver anexo 10).

Otro escenario es analizar la información con los precios en Córdoba que recibe el productor (Cuadro 12), donde se puede ver que el precio real que recibe el productor es aún menor, tomando en cuenta la inflación en los años de estudio.

Cuadro 12. Comparación de precios nominales y reales en Córdoba recibido por el productor, tomando en cuenta la inflación

	2016		2017		2018		2019	
	Nominal	Real	Nominal	Real	Nominal	Real	Nominal	Real
<i>Precio pagado por Ritter Sport deflactados</i>	44.61	33.98	34.68	22.12	43.91	31.61	41.88	25.96
<i>Precio pagado al socio por la cooperativa deflactados</i>	4.46	3.40	3.64	2.32	4.10	2.95	4.00	2.48
<i>Diferencia</i>	1.06		1.32		1.15		1.52	

5.4 Beneficios sociales que reciben los socios de la cooperativa

Como resultado de los grupos focales que se realizaron, con la participación de 60 productores de 4 comunidades (15 de la comunidad San Pedro Wanawana, 15 de la comunidad Manceras # 1, 15 de la comunidad El Congo y 15 de la comunidad 4 Esquinas) se obtuvo información sobre los principales beneficios de estar organizados en la cooperativa.

Como son: Recibir asistencia técnica en sus plantaciones de cacao (100% de coincidencia), recibir capacitaciones en temas diversos para fortalecer las capacidades (94.92% de

coincidencia), participar en proyectos de beneficios colectivos (76.27% de coincidencia) y participar toma de decisiones en la organización (37.29% de coincidencia).

De igual manera 61% de los entrevistados coinciden en obtener un precio competitivo por su cacao en estos años (promedio de US\$0.12/libra/seco) y saben que este precio depende de los precios internacionales y los que oferte la empresa Ritter sport.

Los entrevistados también refieren como precio promedio pagado por intermediarios la cantidad de US\$0.09 dólares actualmente y consideran un precio justo a pagar por la cooperativa sería de US\$0.16 en promedio.

Por último, 68.49% de los entrevistados coinciden en no querer cambiar nada en el funcionamiento de la cooperativa, 25.42% coinciden en que mejorar precios sería una buena opción y 5.08% opina que deberían mejorar o cambiar en la búsqueda de mejores y más mercados para la venta de su cacao.

En el caso de precios que reciben los socios, 25.42% de entrevistados coinciden en que mejorar precios sería una buena opción y 5.08% opina que deberían mejorar o cambiar en la búsqueda de mejores y más mercados para la venta de su cacao, aun cuando La Cooperativa paga mejor que los intermediarios, este es un aspecto que debe ser tomado en cuenta para mejorar la fidelidad de los socios en la venta de cacao.






5.5 Modelo de negocios





5.5.1 Modelo de negocios actual de La Cooperativa

Descripción de los resultados

Basados en la plantilla del Modelo de Negocio Canvas se analizaron las diferentes áreas del negocio y se simplifican en la siguiente plantilla (Cuadro 12)

Cuadro 13. Representación gráfica del modelo de negocios de La Cooperativa mediante el lienzo Canvas

<p>8. Socios Claves </p> <p>Directos: Los y las asociados de La Campesina 255 personas. Con promedio de edad de 50 años, compuestos mayormente por productores hombres. Con actividades productivas variadas, pero coincidentes en la producción de cacao. Quienes poseen rendimientos productivos más altos en comparación a nivel municipal y nacional.</p> <p>Proveedores de insumos</p> <p>Indirectos: APEN, fondos para mercado, calidad y fortalecimiento administrativo. Rikolto-Fondos producción, calidad y fortalecimiento empresarial. INFOCOOP (MEFCCA) MINSA / certificación DGI – RUC / aval MAG – IPSA / certificado fitosanitario</p>	<p>7. Actividades Claves: </p> <p>Para financiación: Gestión de adelantos y préstamos para compra de cacao. Contrato de venta de cacao, material vegetativo, chocolate, insumos y capacitación.</p> <p>Para producir: transporte, poda, regular la sombra, limpieza y control de plagas.</p> <p>Para postcosecha: selección de frutos, fermentación presecado y secado, Actividades control de calidad, Saco, marca, control de calidad, acopio Fijación precios de compra y ventas Documentos administrativos</p> <p>Para resolución de conflicto: Tomar medida dialogo, mediación y acuerdos</p> <p>Para promover nuevos mercados: Equipo técnico eficiente, gerencia con experiencia en calidad del cacao y procesos de exportación.</p> <p>Desarrollo empresarial: Márgenes de rentabilidad normalmente positivos, generación de excedentes positivos.</p>	<p>2. Propuesta de Valor </p> <p>a) Distintos tipos de cacao, desde Cacao convencional fermentado, hasta orgánico y convencional con sellos UTZ, SPP y Orgánico b) Infraestructura, maquinaria e instalaciones modernas. c) Experiencia en exportación directa d) Proceso de cosecha de calidad (productores) e) Centro de acopio comunitarios que aseguran la calidad del cacao f) Percepción positiva en el manejo de La Cooperativa por parte de los socios. Además, estos reciben precios competitivos en comparación a precios del mercado local. La mayoría está clara del funcionamiento de la organización y en qué destinan los excedentes que la organización genera. g) 95% de las plantaciones de cacao son plantaciones en producción que están alcanzando su pico productivo más alto. h) La asistencia técnica es considerada por los socios como un punto</p>	<p>4. Relaciones con clientes </p> <p>Comunicación permanente por teléfono, correo y de forma personal.</p> <p>Tipo de información: gira a acopios, calidad, entrega, capacitación, adelanto.</p> <p>Medio de Transporte: La Campesina tiene camión propio acopiar y entregar cacao.</p> <p>Costo de transporte: Camión y bus lo asume la cooperativa.</p>	<p>1. Segmento de clientes: </p> <p>a) Ritter Sport 86% desde 2008 llevan 12 años Procesador (80% fermento, 0% moho, aunque se acepta hasta 1% en orgánico y hasta 3% en convencional 15%semifermentado o acidez, 6% humedad, peso 1 gr por grano). Convenio firmado. b) Comerciante local (Denis Duarte) llevan 7 – 8 años Intermediario (75% fermentado, 2% moho, 10% de acidez, 7% de humedad). Convenio firmado c) El castillo del cacao desde 2006 llevan 14 años. Convenio firmado d) Choco museo desde 2009 llevan 11 años. Convenio firmado e) 19 volcanes desde 2014 llevan 6 año. Convenio firmado</p>
--	--	---	--	---

		clave en los beneficios que reciben, lo que corresponde con mayor productividad de cacao.		
6. Recursos Claves  <p>Recursos humanos: 20 permanentes (13H y 7M), 4M temporales Recursos físicos: Bodega + laboratorio de catación+ oficina + auditorio + vehículo + 1 moto Recurso Natural: Energía solar para secado + agua + cacao Propiedad intelectual: Mussy + La Campesina + certificados biolatina UTZ + MAG + MINSA + bomberos + DGI-RUC + MEFCCA Recursos Financiero: Adelantos de Ritter Sport pero no es suficiente para acopiar cacao.</p>			3. Canales  <p>Desde Matiguás hacia Sébaco en Matagalpa:</p> <p>Tiempo 3 horas cooperativa-Ritter sport</p> <p>Entregas cada 15 días y cada mes. Son planificadas y acordadas.</p>	
9. Estructura de costo  <p>Cacao:</p> <p>Costo de compra de cacao en baba: US\$29.55 dólares por cada 45kg Transporte: US\$1.53 dólares Empaque: US\$0.58 dólares Asistencia técnica: US\$2.78 dólares Papelería, impuesto, certificado, prueba de laboratorio, infraestructura, servicios (teléfono, correo): Rentabilidad de cacao orgánico fermentado: 23%, en transición 17%, convencional fermentado 4% y convencional sin fermentar 0.91%</p>		5. Fuentes de ingresos  <p>Ventas de cacao convencional, orgánico y UTZ a Ritter Sport forma de pago 24 – 48 horas después de la entrega a través de transferencia Bancaria. Cacao brosa (lo que queda del clasificador) se vende a Denis Duarte, intermediario de Guanuca, factura en las instalaciones de Ritter Sport y envía por transferencia el pago a La Campesina. La Campesina tiene ingresos menores por procesamiento y venta de chocolate, Material Vegetativo, venta de servicio de asistencia técnica y capacitación e insumos. Venta a Ritter Sport Convencional: precio de la bolsa de NY más premio por tonelada (400\$) precio de la BNY se revisa cada 2 meses. Incentivo: Infraestructura (50 dólares por tonelada)</p>		

En lienzo de modelo de negocios nos brinda información general de La Cooperativa (Ver anexo 11), si lo enfocamos determinando las potencialidades y limitantes que tiene, se resume de la siguiente manera:

Potencialidades del modelo de negocios

1. La Cooperativa posee cacao con diferentes certificaciones de calidad, lo que permite acceder a diferentes mercados competitivos.
2. La Cooperativa asegura la calidad del cacao entregado con los estándares solicitados, cumple en tiempo y forma con las entregas de cacao acordadas.
3. Con todos los clientes nacionales se tienen relaciones comerciales de más de 6 años.
4. La Cooperativa mantiene la calidad de su producto de forma sostenible.
5. El canal de comercialización está definido y planificado.
6. Los socios poseen rendimientos productivos e ingresos económicos más altos que los promedios nacionales.
7. La mayoría de los socios cuenta con una percepción positiva sobre el funcionamiento de La Cooperativa, opinan recibir precios justos y beneficios sociales que les aportan a su desarrollo social, productivo y económico.
8. La organización cuenta con una tipología de productores diversa, pero el potencial del rubro cacao es denominador común, en una zona donde existen grandes extensiones de tierra y donde el cacao puede asociarse con ganando, cultivos anuales, árboles maderables y frutales.

Limitantes:

1. Los precios pagados a los socios por parte de La Cooperativa son mayores a los precios del mercado local, pero no se basan en los precios que pagan Ritter Sport. Si ésta fuera la base para determinar precios, podrían ser un poco más altos.
2. La organización está compuesta mayormente por socios hombres, que promedian 50 años, esto pone en riesgo el futuro productivo en el rubro cacao.
3. La integración juvenil y de mujeres como socias en la organización es un tema que se ha venido trabajando con organizaciones de apoyo, pero actualmente es un desafío que enfrenta la organización, tomando en cuenta que los productores de mayor integración tienen edades avanzadas.

De igual manera, dentro del modelo de negocios se pueden identificar las características efectivas en la relación comercial que La Cooperativa mantiene con su principal comprador la empresa Ritter Sport:

Características efectivas en la relación comercial con Ritter Sport que complementan el modelo de negocios

- Ritter Sport brinda apalancamientos financieros a La Cooperativa para comprar cacao a los socios, brinda contratos anuales con montos establecidos de compra, ofrece asistencia técnica productiva y de post cosecha, ofrece paquetes de insumos financiados y apoyo en la certificación de las fincas cacaoteras. El precio pagado es competitivo y con valor superior a la bolsa de valor de New York. Ambas empresas mantienen una comunicación fluida.
- La relación comercial lleva 12 años de duración y La Campesina considera a Ritter Sport como el mayor de sus compradores.
- La empresa Ritter Sport realiza intercambios de conocimientos con las diferentes Cooperativas a las que les compra cacao, lo que permite homologar conocimientos y prácticas de manera que se fortalezcan las capacidades técnicas y productivas de la organización.
- El protocolo de calidad que solicita Ritter Sport se ha convertido en un estándar nacional, La Cooperativa ha tenido que adaptarse a las solicitudes de clientes nuevos, que no necesariamente quieren el protocolo que pide Ritter Sport.

VI. CONCLUSIONES

Se considera que los socios poseen particularidades claves para hacer efectivo el modelo de negocios que tiene La Cooperativa, al tener rendimientos productivos mayores en comparación al promedio local en Matiguas y al promedio nacional, sumado a esto los productores han adoptado el cacao con sistemas agroforestales como una opción de diversificación de ingresos que contribuye a su economía familiar. Y, los productores de La Campesina reciben mayores ingresos familiares por el negocio del cacao (26% más) en comparación al promedio nacional, lo que implica que las prácticas productivas están siendo las correctas, a la vez los beneficios sociales que reciben son percibidos positivamente lo que se traduce en fidelidad en la venta de su cacao.

La Cooperativa ha logrado evolucionar positivamente en el tema de rentabilidad, iniciando con índices negativos en el año 2016 (-4.20%), hasta lograr mantenerlos positivos en los años siguientes (2017 con 0.44%, 2018 con 2.58% y 2019 con 4.24%). Comparando los ingresos que recibe la organización (95.5% del total por tonelada de cacao seco) con respecto a los ingresos que reciben los socios (4.5% del total por tonelada de cacao seco) por la compra y venta de cacao, se ha determinado un modelo efectivo, donde la organización cubre todos los costos del giro del negocio, paga un precio mayor al del mercado local y genera excedentes para ser reinvertidos o repartidos entre los socios, y, aunque la diferencia que reciben los socios y La Cooperativa es amplia, el precio podría estar siendo compensado por los beneficios sociales que reciben los socios.

El modelo de negocios actual de La Cooperativa logra cumplir los objetivos de la organización efectivamente (generar beneficios económicos y sociales para sus socios), logrando mantener el mercado actual con su principal comprador, la propuesta de valor presentada por la organización es atractiva, la calidad del cacao se ha mantenido en el tiempo, al igual que las buenas relaciones comerciales. Los socios claves de la organización juegan un rol muy importante en el desarrollo empresarial y productivo de la organización, lo que ha logrado la apertura de mercados internacionales donde se obtienen mejores precios.

VII. RECOMENDACIONES

Revisar los precios pagados a los socios y determinarlos según los precios que reciban por parte de los compradores (Nacionales e Internacionales) y no según los precios que paga el mercado local, para proporcionar mejores beneficios económicos a los socios.

Construir una estrategia de relevo generacional y de género para fomentar el ingreso de jóvenes y mujeres como socios de la organización y promover su participación en la cadena de valor del cacao, facilitando requisitos de ingresos, apoyando el acceso a tierras, financiamiento y fortalecimiento de capacidades técnicas y empresariales para su inclusión.

Diseñar y ejecutar un plan de sostenibilidad para estar preparados ante la finalización de financiamiento y acompañamiento por parte de organizaciones y entidades de apoyo, de manera que los socios no se vean afectados directamente con cambios en el futuro.

VIII. LITERATURA CITADA

- ACI, A. C. (Noviembre de 2018). *aciamericas.coop*. Obtenido de <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- Asamblea Nacional. (25 de Enero de 2005). *legislacion.asamblea.gob.n*. Obtenido de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/F133348E36258F4A062570A100583C72?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/F133348E36258F4A062570A100583C72?OpenDocument)
- Asociados, R. (16 de Noviembre de 2015). *Ramón Asociados Asesorías de Empresas*. Obtenido de <https://ramon-asociados.com/blog/rentabilidad-empresa/>
- Bonilla, J. E. (10 de Octubre de 2018). *GRUPOS FOCALES: UNA GUÍA CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA*. Obtenido de Biblioteca UDG virtual: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/957/1/Gupos%20focales%20una%20gu%C3%ADa%20conceptual%20y%20metodol%C3%B3gica.pdf>
- Centro de exportaciones e inversiones (CEI). (2016). *Cacao en Nicaragua*. Managua, Managua, Nicaragua.
- Centro Internacional de Agricultura (CIAT). (Noviembre de 2014). *Metodología LINK: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores*. Cali, Colombia.
- Chávez, V. M. (2014). Tipología de productores agropecuarios para la orientación de políticas públicas. *Researchgate*, 25.
- Consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible . (2006). *Empresa inclusiva: creando valor en América Latina*.
- Covey, S. (18 de Febrero de 2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. En S. R. Covey, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (pág. 181). Buenos Aires: I9S9. Obtenido de deGerencia.com: <https://degerencia.com/tema/habilidades/efectividad/>
- ENACAL. (2020). *Biblioteca ENACAL*. Obtenido de <http://biblioteca.enacal.com.ni/bibliotec/Libros/enacal/Caracterizaciones/Matagalpa/Matiguas.html>
- Equipo editorial. (22 de octubre de 2018). *Etimologia.com*. Obtenido de <https://etimologia.com/negocio/>
- FAO. (2017). *Policy Brief sobre negocios inclusivos*. Managua, Managua, Nicaragua.
- INIFOM. (30 de Octubre de 2018). *ecured.cu*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Matiguas_\(Nicaragua\)](https://www.ecured.cu/Matiguas_(Nicaragua))

- Instituto nacional para el desarrollo y medio ambiente. (2020 de Octubre de 2008). Business models that are inclusive of small farmers. *Business models that are inclusive of small farmers*.
- Knapp, A. W. (2016). *Cocoa and Chocolate - Their History from Plantation to Consumer*. Londres.
- Martorell Mir, J. (2019). *Caracterización nacional del sector cacao en Nicaragua*. Managua.
- Montero, G. S. (10 de Junio de 2019). *OPCIONIS*. Obtenido de <https://opcionis.com/blog/return-on-sales-que-es-como-se-calcula/>
- MX., E. D. (19 de Septiembre de 2013). *Efectividad. Sitio: Definición MX*. Obtenido de Definición.mx: <https://definicion.mx/efectividad>
- Nadales, P. (02 de Mayo de 2018). Obtenido de <http://www.crececon.andaluciaemprende.es/definicion-de-modelos-de-negocio-a-traves-del-lienzo-canvas/>
- Nadales, P. (02 de Mayo de 2018). *Junta de Andalucía*. Obtenido de <http://www.crececon.andaluciaemprende.es/definicion-de-modelos-de-negocio-a-traves-del-lienzo-canvas/>
- NICARAGUA, A. N. (25 de 01 de 2005). *legislacion.asamblea.gob.n*. Obtenido de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/F133348E36258F4A062570A100583C72?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/F133348E36258F4A062570A100583C72?OpenDocument)
- Oibescoop. (2020). *Portal de Observatorio Iberoamericano del empleo y la economía social cooperativa*. Obtenido de http://www.oibescoop.org/organismos_integr/instituto-nicaraguense-de-fomento-cooperativo-infocoop/
- Osterwalder, A. (2013). *Generación de modelos de negocios*.
- Pendino, S. (2020). *Sebastián Pendino*. Obtenido de <https://sebastianpendino.com/como-crear-un-modelo-de-negocio-lienzo-canvas/>
- Prado, M. N. (2018). *Sistematización sobre la aplicación de la Metodología Link entre Cooperativa La Campesina y Ritter Sport*. Managua: Veco Mesoamérica.
- Raffino, M. E. (21 de Octubre de 2019). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/eficacia/>
- Ramón y asociados, asesoría de empresas. (16 de Noviembre de 2015). Obtenido de <https://ramon-asociados.com/blog/rentabilidad-empresa/>
- Real Academia española. (2019). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/rentable>

- Revert, A. G. (25 de Octubre de 2018). Identificar y analizar modelos de negocios a través de la metodología de los casos de estudio. Valencia, Valencia, España.
- Rikolto en Latinoamérica. (2019). *Estudio de impacto de medio término, programa 2017-2021*. Managua.
- Rikolto en Latinoamérica. (30 de Enero de 2019). <https://latinoamerica.rikolto.org/>. Obtenido de <https://latinoamerica.rikolto.org/es/project/cacao-deliciosamente-sostenible>
- Rodríguez, E. M. (30 de Septiembre de 2014). El modelo de negocio como base del desarrollo empresarial: una revisión teórica. Almería, Almería, España.
- Rodríguez, E. M. (30 de Septiembre de 2014). *Repositorio.ual.es*. Obtenido de http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1
- Salemi, A. C. (2016). Tipologías de productores agropecuarios. *Tipologías de productores agropecuarios* (pág. 10). Tucuman: Universidad Nacional de Tucuman.
- Tim Clark, A. O. (2012). *Tu modelo de negocio*. España: Planeta de libros.
- UNAN Managua. (2016). La revolución y el desarrollo histórico del cooperativismo en Nicaragua. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*.
- Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Los Ríos. Ecuador. (2017). Sistemas agroforestales con cultivo de cacao fino de aroma: entorno socioeconómico y productivo. *Rev cubana ciencias forestales vol.6 no.1 Pinar del Río ene.-abr. 2018, 2-12*.
- UTZ Certified. (10 de Junio de 2020). *Programa de certificación Rainforest Alliance*. Obtenido de <https://utz.org/language-landingpage/sp/#contacto>
- Veco Mesoamérica. (2015). Sistematización de caso Link entre Cooperativa La Campesina y Ritter Sport. Managua, Managua, Nicaragua.
- Veco Mesoamérica. (2017). *Consultoría "Evaluación económica financiera de la producción, beneficiado, y comercialización de cacao en diferentes arreglos productivos en la cadena*. Managua, Nicaragua: VECOMA.
- Veco Mesoamerica. (2018). *Evaluación económica y financiera de la producción, beneficiado y comercialización de cacao en diferentes arreglos productivos en la cadena*. Managua.

IX. ANEXOS

Anexo 1. Fórmula para cálculo de intervalo de clases

Fórmula:

$$IC = \frac{R}{(1+3.322) \text{Log}_{10}(N)}$$

Dónde:

IC: Intervalo de clases; **R:** Rango; **Log₁₀:** Logaritmo; **N:** Número de datos; **Constante de No. de agrupaciones:** 2+3.322 Log (N).

Cálculo para clasificación de socios por edad y sexo:

<i>N</i>	<i>255</i>
<i>Máximo</i>	97
<i>Mínimo</i>	22
<i>Rango</i>	75
<i>Grupos</i>	10.4010667
<i>IC</i>	6

<i>Edad de los socios (agrupado)</i>	<i>Sexo de los socios</i>		<i>Total</i>
	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>	
<= 22	3	0	3
23 - 29	16	0	16
30 - 36	27	6	33
37 - 43	40	7	47
44 - 50	30	2	32
51 - 57	37	4	41
58 - 64	30	5	35
65 - 71	29	2	31
72 - 78	10	3	13
79 - 85	0	2	2
86 - 92	1	0	1
93+	1	0	1
<i>Total</i>	224	31	255

Cálculo para clasificación de socios por área de tierras:

<i>N</i>	255
<i>Máximo</i>	476
<i>Mínimo</i>	1
<i>Rango</i>	475
<i>Grupos</i>	11
<i>IC</i>	45

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
<i>Válido</i>	<= 1	26	10.2	10.4	10.4
	2 - 47	182	71.4	73.1	83.5
	48 - 93	25	9.8	10.0	93.6
	94 - 139	7	2.7	2.8	96.4
	140 - 185	6	2.4	2.4	98.8
	232 - 277	1	.4	.4	99.2
	278 - 323	1	.4	.4	99.6
	462+	1	.4	.4	100.0
	<i>Total</i>	249	97.6	100.0	
<i>Perdidos</i>	999	6	2.4		
	<i>Total</i>	255	100.0		

Fórmula de desviación típica o standard:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_i^N (X_i - \bar{X})^2}{N}}$$

X: Variable; X_i: Observación número i de la variable X; N: Número de observaciones; \bar{X} : Es la media de la variable X.

Anexo 2. Guía de preguntas para facilitar grupo focal con socios

Estimados productores, como parte del estudio que se está realizando, la presente guía de preguntas facilitará la conversación dentro del grupo focal, por favor mantengamos el hilo de la conversación con respecto a las siguientes preguntas:

1. ¿Considera que La Campesina le paga un precio competitivo por su cacao?
2. ¿Cuánto le paga un intermediario por su cacao (C\$/Libra)?
3. ¿Por qué le vende su cacao a la cooperativa y no a un intermediario o en el mercado?
Puede marcar varios.
4. ¿Qué otros beneficios reciben de la cooperativa además de la compra de su cacao?
5. ¿Qué significa ser parte de una cooperativa para usted?
6. ¿Si pudiera cambiar algo en La Campesina para usted sentirse mejor, qué cambiaría?
7. ¿Cuánto cree que sería un precio justo que debería pagarle la cooperativa por su cacao?
8. ¿En qué cree usted que la cooperativa gasta o invierte el margen de ganancia por el acopio y venta del cacao que le compra a los productores?

Anexo 3. Consolidación de información proveniente de grupos focales realizados con socios

¿Considera que La Campesina le paga un precio competitivo por su cacao?

<i>Si</i>	<i>No</i>
36	23
61.02	38.98

¿Cuánto le paga un intermediario por su cacao (C\$/Libra)?

Promedio: C\$8.00 Córdobas por libra de cacao en baba

¿Por qué le vende su cacao a la cooperativa y no a un intermediario o en el mercado? Puede marcar varios.

<i>Soy fiel</i>	<i>Precio</i>	<i>Soy dueño</i>	<i>Recibo AT</i>	<i>Crédito</i>
48	35	50	51	13
81.36	59.32	84.75	86.44	22.03

¿Qué otros beneficios reciben de la cooperativa además de la compra de su cacao?

<i>Otros beneficios</i>				
<i>Asistencia Técnica</i>	Capacitaciones	Proyectos	Participación en decisiones	Estar organizado
60	56	45	22	21
100.00	94.92	76.27	37.29	35.59

¿Qué significa ser parte de una cooperativa para usted?

Respuesta	Frecuencia
Mejores precios	95%
Estar organizados	90%
Recibir capacitaciones, créditos y asistencia técnica	80%

¿Si pudiera cambiar algo en La Campesina para usted sentirse mejor, qué cambiaría?

Respuesta	Frecuencia
Nada	68.49%
Mejores precios	28.42%
Buscar nuevos mercados	5.08%

¿Cuánto cree que sería un precio justo que debería pagarle la cooperativa por su cacao?

Precio promedio: C\$14 Córdobas por libra de cacao en baba

¿En qué cree usted que la cooperativa gasta o invierte el margen de ganancia por el acopio y venta del cacao que le compra a los productores?

Respuesta	Frecuencia
Gastos operativos, infraestructura y salarios	80% %
No sabe	6%
Becas, insumos, herramientas y proyectos	4%

Anexo 4. Guía de preguntas para facilitar reunión con equipo técnico, gerencia y órganos de dirección

Estimados miembros de equipo gerencial, equipo técnico y órganos de dirección, la presente guía de preguntas facilitará la conversación en esta reunión, para obtener la información necesaria del estudio:

1. ¿Qué precio paga Ritter Sport por tonelada de cacao? en los +ultimo 4 años
2. ¿Qué precio han recibido los productores por cacao en baba UTZ? En los últimos 4 años:
3. ¿Cuántas toneladas de cacao ha vendido la Cooperativa a Ritter Sport? En los 4 años:
4. ¿Cómo se estructuran los costos por cada tonelada de cacao que compra Ritter sport a la cooperativa? Ejemplo: 20% para la compra de cacao a los socios, 40% costos de acopio, 30% gastos operativos, 10% por asistencia técnica, etc.
5. Además del precio que recibe el productor por libra de cacao, ¿qué otros beneficios económicos y sociales recibe el productor?

Beneficios económicos	Beneficios sociales

6. ¿Quiénes son los competidores en las zonas de intervención de la cooperativa y qué precio pagan por libra de cacao en baba a los productores?
7. ¿Cuál es el valor agregado para el productor al venderle el cacao a la cooperativa?
8. ¿Cuáles son las necesidades que más solicita el productor a la cooperativa?
9. ¿Cuáles son las necesidades que la cooperativa no puede cubrir al productor?
10. ¿Qué consideran que Ritter sport debería mejorar en la relación comercial que tiene actualmente?
11. ¿Cuáles son las debilidades que tiene la Cooperativa al hacer negocios con Ritter sport?

Anexo 5. Consolidado de información financiera obtenida en las reuniones con equipo técnico, gerencial y órganos de dirección

Precio pagado por Ritter sport (US\$)			
2016	2017	2018	2019
3354	2483	2994	2728.85
Precio pagado por la cooperativa a los socios (C\$ libra baba)			
2016	2017	2018	2019
11.17	9.11	10.26	10
Toneladas de cacao vendidas a Ritter sport			
2016	2017	2018	2019
108.7	83.75	109.73	57.84

Estructura de costos por tonelada de cacao	
Costo de compra de cacao	68.30%
Costo de venta y Acopio de cacao	13.00%
Gastos administrativos	11.00%
Asistencia técnica (personal)	5.70%
Gastos financieros	2.00%
	100.00%

Anexo 6. Guía de preguntas para construir tipología de productores

1. ¿Cuáles son las variables que son más importante para la organización al momento de construir la tipología?
2. ¿Cómo agruparían a los productores de la organización?
3. ¿Según la base de datos de la organización, qué cantidad de tierras tiene cada productor?
4. Según la base de datos de la organización, ¿Cuáles son las actividades económicas principales a las que se dedican los socios?
5. ¿Cuáles son los principales rubros de a los que se dedican los productores?
6. ¿Qué beneficios le proporcionaría a la organización, tener una calificación de este tipo?

Anexo 7. Tipología de productores en Cooperativa La Campesina

Tipo 1: ganaderos. Este tipo de familias son las que más tierra (más de 70 ha), muchas de ellos no viven en la finca. A diferencia del tipo de ganadero de la zona de Rancho Grande (municipio con características similares en producción de cacao), el de esta zona está más integrado a las cadenas de leche frío y su ganadería por lo general es más intensiva en capital y trabajo: Tiene galeras, buenos corrales, pastos de corte, picadoras y una parte de las fincas con pastos mejorados. Su principal actividad es la ganadería, pero algunos inician a realizar inversiones más fuertes en cacao que ven como un rubro comercial con alto potencial.

Tipo 2: Los ganaderos diversificados. La diferencia con el tipo anterior es el rol de la agricultura que es más fuerte en estos, dado que tienen menos tierra y ganado (25 a 70 ha). Igual a lo que se percibe en Rancho Grande, en algunos productores el cacao comienza a tener un peso más importante. No obstante, por cultura y experiencia sus expectativas de desarrollo y de acumulación se centran en el ganado, el cacao lo ven como un rubro que puede generar ingresos para aumentar la inversión ganadera.

Tipo 3: El agricultor diversificado. Este tipo de familia tienen menos tierra (4-5 ha) y sus ingresos dependen principalmente de la agricultura, con frijol y cacao como sus dos rubros más comerciales por el alto valor que tienen en el mercado. La ventaja del frijol es su rol en la alimentación familiar, su valor comercial y su realización rápida. Estas familias pueden cultivar más de 4 ha de frijol. Como veremos más adelante una buena parte de estas familias comienzan a centrar más recursos hacia el cacao. Muchos de ellos venden su fuerza de trabajo de manera ocasional.

Tipo 4: Parceleros. Son familias con poca tierra que actualmente apuestan fuerte por el cacao. Tienen menos de 2 ha que están tendiendo a ocuparla casi toda en cacao, en algunas zonas donde se puede, en asociación con café.

Tipo 5: Los sin tierras. Son cuidadores de las grandes haciendas ganaderas que han logrado acordar con el dueño de la finca la explotación a media del cacao. Esta situación ilustra bastante la dificultad de los ganaderos con mucha tierra para conseguir trabajadores para el cacao. Dado que la ganadería es su principal actividad, trabajar el cacao les acarrea serios problemas de mano de obra y el mecanismo que han ideado localmente es trabajarlo a media con los trabajadores —los sin tierras de esta tipología— con ello los ganaderos logran: retener fuerza de trabajo, reducir las expectativas salariales y logran obtener una renta del cacao que tienen en la finca.

Anexo 8. Fórmula para calcular rentabilidad de la cooperativa en los años de estudio

Dado que ROS mide el porcentaje de ventas que se convierten en ingresos, muestra la eficiencia con la que la compañía está produciendo sus productos o servicios principales y la eficacia de los equipos de administración.

También mide la rentabilidad del funcionamiento de una empresa. A medida que aumentan los ingresos y la eficiencia, también lo hacen los beneficios. Los inversores tienden a utilizar esta fórmula para calcular proyectos y hacer pronósticos de crecimiento. (Montero, 2019)

Fórmula:

$$\text{ROS} = \text{Ganancia operativa} / \text{Ventas netas}$$

Anexo 9. Cálculo de precios pagados por la Ritter sport a la Cooperativa y por La Cooperativa a los socios

Cálculo de precios pagados a la Cooperativa por Ritter Sport:

	2016	2017	2018	2019
US\$/Ton	3354.00	2483.00	2994.00	2728.85
	Entre			
1 tonelada	1000 kg			
US\$/kg	3.35	2.48	2.99	2.72

Cálculo de precios pagados a los socios por la cooperativa:

2016	2017	2018	2019	
11.17	9.11	10.26	10	C\$/Kg/baba
0.15	0.12	0.13	0.12	US\$/KG
4.54	4.77	4.24	4.33	Representación %

Fórmulas e información para cálculos:

1 libra de cacao en baba/2.5: **0.4 libras de cacao seco**

Toneladas * 2204.62 = **Valor en libras de cacao seco**

Factor de conversión: **1 libra de cacao en baba: 0.4 libras de cacao seco**

Anexo 10. Cálculo de costos de transformación de cacao por kg de cacao seco

Descripción	(US\$/kg)
Costo de compra	0.65
Transporte	0.03
Empaque	0.01
Asistencia técnica	0.06
Papelería, impuestos, certificado, prueba de laboratorio, infraestructura, servicios básicos	0.05
Total	0.80
Precio promedio recibido por Ritter Sport	1.31
Margen de ganancia para La Cooperativa	0.51

Anexo 11. Descripción narrativa del lienzo de modelo de negocios Canvas en base a guía de preguntas realizadas en los talleres con equipo gerencial y equipo técnico de La Cooperativa

Segmento de Clientes:

¿Quiénes son los clientes?; ¿Qué necesidades tiene cada cliente?; ¿Qué tipo de acuerdo comercial se tiene con ellos? ¿Cuándo inició la relación comercial?

El principal cliente es Ritter Sport quien compra en Nicaragua y realiza el proceso de exportación hacia Alemania. Este cacao es utilizado para elaborar cobertura de chocolates finos y para hacer mezcla con otros orígenes para hacer la propia masa del chocolate. Tienen una relación comercial desde el año 2007, no hay contratos hasta ahora, pero existe un convenio de entrega de 40 ton cacao como mínimo. En menor cantidad tienen como mercado a i) Comerciante local (Denis Duarte) llevan 7 – 8 años ii) El castillo del cacao desde 2006 lleva 14 años. Convenio firmado, iii) Choco museo desde 2009 llevan 11 años. Convenio firmado, iv) 19 volcanes desde 2014 llevan 6 años. Convenio firmado.

Propuesta de Valor:

¿Qué tipo de producto se vende a cada cliente?; ¿Cuáles son las características tangibles del producto?; ¿Cuáles son las características intangibles del producto?; ¿Cuáles son los factores diferenciadores del producto?

La propuesta de valor es de doble vía donde la organización debe cumplimiento con volúmenes constantes y la calidad requerida de Ritter Sport, de granos secos de cacao fermentado convencional o con sellos UTZ y/u orgánico, sus estándares de calidad como son: 80% fermentación, 7% humedad, sabor y aroma según parámetros de acidez, sabor a cacao, falso aroma y sin presencia de plagas o daños.

Para ello se debe mejorar el control del proceso de beneficiado especialmente la fermentación y a nivel de fincas los productores deben entregar el cacao en baba de calidad al centro de acopio y aumentar la fidelidad hacia su empresa cooperativa. Por su lado la empresa debe tener una demanda estable y consistente, brindar capacitación y asistencia técnicas y proveer o

enlazar algunos servicios financieros, establecer contratos que permitan seguridad en la compra de cacao y brindar información de mercado como los precios internacionales del cacao.

Canales:

¿Quién asume los costos de transporte?; ¿Cuánto tiempo demora el transporte?; ¿Qué términos de entrega existen?; ¿Cómo funciona el almacenamiento del producto?

El transporte es asumido totalmente por La campesina y lo realiza hacia Ritter Sport por vía terrestre a 85 km desde Matiguas hasta las bodegas de acopio de la empresa en Sébaco; este traslado dura alrededor de 3 horas. La persona responsable de calidad debe quedarse en las instalaciones de Ritter Sport por al menos un día completo en dependencia del volumen que estén entregando y de la presencia de otros proveedores; aunque normalmente son programadas las entregas. El proceso que se realiza antes de la entrega formal es pasando a un proceso inicial de clasificación del producto por tamaño de grano separando calidad A y calidad B o rechazo; posteriormente se realiza el muestro por lote y aplican las técnicas de evaluación física y organoléptica (sabor y aroma). Una vez realizadas todas las pruebas y clasificado el cacao a “satisfacción” de ambas partes, se recibe con un documento formal que pasa a la administración para realizar la transferencia correspondiente. En caso de que La Campesina esté inconforme con la clasificación del cacao puede llevárselo, pero debe pagar el servicio de clasificación y secado si se utilizó.

Relaciones con clientes:

¿Cuál es la frecuencia de comunicación con cada cliente?; ¿Qué forma de comunicación se está usando con cada cliente?

Existe una comunicación fluida vía telefónica y por correo electrónico con responsable de calidad y administradora-gerente; los temas abordados están relacionada con la coordinación para capacitación, asesoría, calidad de cacao entregado, anticipos (financiamiento), calendario de entrega de cacao.

Además, cuentan con espacios bimensuales para revisar precios, políticas y acercar a prestadores de servicios a la cadena de cacao. Este espacio es común para todos los proveedores de cacao de Ritter Sport. Se valora de buenas y cordiales las relaciones actuales; aunque la empresa brinda poca información técnica solo cuando se solicita.

Fuentes de ingresos:

¿Cuál es el valor total de venta por cliente?; ¿Cuál es el valor total de venta por categoría de producto?; ¿Cuál es el margen de ganancia por cliente?; ¿Cuál es la forma de pago por cliente?; ¿Con qué frecuencia paga cada cliente?

Ventas de cacao convencional, orgánico y UTZ a Ritter Sport forma de pago 24 – 48 horas después de la entrega a través de transferencia Bancaria. Cacao brosa (lo que queda del clasificador) se vende a Denis Duarte, intermediario de Guanuca, factura en las instalaciones de Ritter Sport y envía por transferencia el pago a La Campesina.

Recursos claves: Socios productores:

¿Cuáles son los recursos clave necesarios para desarrollar y sostener la propuesta de valor?; ¿Recursos humanos?; ¿Recursos naturales?; ¿Recursos financieros?; ¿Recursos sociales?; (Relaciones y redes, comunidad, activos culturales); ¿Propiedad intelectual? (Marca, patentes, certificaciones, normas y estándares)

En recursos humanos claves son la junta directiva y gerencia por las decisiones empresariales que deben tomar y ejecutar, equipo técnico a nivel del apoyo al aumento de productividad y de acopio para la cooperativa y el responsable de calidad que garantiza que su equipo en el centro de acopio cumpla con los procedimientos del protocolo de beneficiado de cacao para obtener cacao calidad A.

Los recursos físicos están constituidos por la infraestructura de acopio (2) con su área de fermentación y secado, además del área de selección, laboratorio de catación y bodega de almacenamiento son indispensable para todo el negocio de la cooperativa. Los recursos

naturales utilizados son el sol para el secado de cacao directo o dentro de marquesinas de secado, leña para el secado último en hornos tipo Samoa y agua para mantener el lavado del área de fermentación limpia. La certificación juega un rol importante en la comercialización y manejo de recursos naturales, La Campesina cuenta con la certificación orgánica y UTZ.

Actividades claves:

¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la producción?; ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con el procesamiento?; ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la venta los productos?; ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la administración logística?; ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la financiación del negocio?

La asistencia técnica productiva y a acopiadores comunitarios, el proceso de beneficiado de cacao (fermentación y secado), selección, almacenamiento, transporte limpio y seguro, gestiones administrativas de gestión de anticipo, compra de cacao en baba, venta de cacao seco, control de calidad y trazabilidad.

Socios claves:

¿Quiénes son los socios clave directos?; (productores, proveedores de insumos de producción, transportadores); ¿Quiénes son los socios clave indirectos?; (instituciones financieras, centros de investigación, universidades, ONG, agencias del sector público, etc.)

Directos son los socios productores, la certificadora BioLatina, proveedores locales de insumos y herramientas, transportistas locales. Socios indirectos gubernamentales son: la Alcaldía Municipal, MINSA, MAG, CETREX, MEFCCA/INFOCOOP; socios indirectos de apoyo Rikolto, APEN, CEI; otros aliados estratégicos.

Estructura de costos:

¿Cuáles son los costos más importantes relacionados con el modelo de negocio?

El costo de procesamiento incluye personal, infraestructura, equipos herramientas, insumos y sellos. Se ha calculado un costo equivalente en el 2019 de 0.80 dólares el kg de cacao seco.