



Instrumento Metodológico para la Sistematización/Análisis/Planificación de Organizaciones Económicas de la Agricultura Familiar Campesina

Managua, Nicaragua, julio 2011

INDICE DE CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN	2
2. OBJETIVO GENERAL DE ESTE INSTRUMENTO	3
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
4. HIPÓTESIS Y JUSTIFICACIÓN	4
5. EL CONCEPTO METODOLÓGICO, EJES Y PROPUESTA DE LA MATRIZ ANALÍTICA	5
6. PASOS A SEGUIR PARA APLICAR EL INSTRUMENTO POR BLOQUES Y PASOS	6
BLOQUE A. EL ESPACIO GEOGRÁFICO DE LA ORGANIZACIÓN	6
PASO 1: QUIÉNES FORMAN PARTE DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL (EL GREMIO)	6
PASO 2: EL TOTAL DE FAMILIAS DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES QUE VIVEN EN EL TERRITORIO	8
PASO 3: QUIÉNES ESTÁN EN LA ORGANIZACIÓN ECONÓMICA (COOPERATIVA)	9
PASO 4: LAS OTRAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS.....	11
PASO 5: LA COMPETENCIA.....	13
PASO 6. LA DEMANDA	13
BLOQUE B: GESTIÓN FINANCIERA INTERNA	14
PASO 7: DATOS DE LOS PRODUCTOS OFRECEMOS.....	14
PASO 8: NUESTROS COSTOS DE OPERACIONES	14
PASO 9: PROYECCIONES AL FUTURO.....	15
BLOQUE C: DIVERSOS TIPOS DE GESTIÓN	16
PASO 10: SERVICIOS SOCIALES AGREGADOS.....	17
PASO 11: LÍNEA DE TIEMPO DE LA GESTIÓN.....	18
PASO 12: LAS ESTRATEGIAS ACTUALES.....	19
D: VIENDO HACIA EL FUTURO	20
PASO 13: LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS PARECIDAS A NOSOTROS	20
PASO 14: PROPUESTA DE ALIANZAS.....	20
ANEXO 1: CUADRO RESUMEN.....	22

Instrumento Metodológico para la Sistematización/Análisis/Planificación de Organizaciones Económicas de la Agricultura Familiar Campesina¹

1. Presentación

Este instrumento es una propuesta pedagógica y metodológica en construcción permanente destinada a ser utilizada por organizaciones económicas y organizaciones sociales de la agricultura familiar campesina. Dejamos claro que cuando se dice de “organización económica” nos referimos a una organización social vinculada a una finalidad económica (Entonces se habla de Cooperativas, Federaciones, Centrales de cooperativas y/o Asociaciones, entre otras) y cuando hablamos de organización social, no referimos al gremio.

Para facilitar su aplicación en la práctica, el instrumento está organizado en 4 bloques y en cada bloque hay una serie de pasos hasta completar 14. A continuación y como un proceso pedagógico de la presente guía, para conocer este instrumento desde varias perspectivas, se presenta un cuadro que resume los bloques y los pasos:

Bloques	Pasos
<p>Bloque A: Aquí analizamos el espacio geográfico-social de la organización, como referencia para conocer el potencial de demanda del mercado y el potencial de oferta de parte de las Organizaciones Económicas.</p> <p>ESTE ES EL TERRITORIO ECONÓMICO (TE)</p> <p>Estos 6 pasos de este bloque A, juntos forman la matriz de la capacidad de mercado desde el potencial de la oferta del TE y de la demanda dentro y fuera del TE</p>	<p>Paso 1: Identificamos la base social, es decir, cuántos están integrados a la organización gremial donde se inserta la cooperativa (es decir la Organización Económica: OE). ¿Cuántas familias están integradas o son influenciadas por la organización gremial?</p>
	<p>Paso 2: Identificamos el territorio económico de inserción, es decir, el número de familias de pequeños/as y medianos/as productores (PyMP) que hay en ese territorio donde está la cooperativa (OE) y donde está también la organización gremial. ¿Cuántas familias con estas características hay en el territorio?</p>
	<p>Paso 3: Identificar la organización económica (OE): en este caso la Cooperativa, Asociación, Central de Cooperativas o Unión de Cooperativas, entre otras. ¿Cuántas familias forman parte de la cooperativa?</p>
	<p>Paso 4: Identificar las otras OE (Cooperativas, asociaciones, centrales y otras formas asociativas de productores con gestión económica) de la base social, es decir que forman parte del gremio.</p>
	<p>Paso 5: Identificar a las empresas (Individuales, asociativas y/o Corporativas, etc..) de la competencia en el TE. Es decir las corporaciones (empresas) de la competencia (CC) de la Organización Económica (Cooperativas) en el TE.</p>
	<p>Paso 6: Identificar la demanda potencial. ¿Quién compra nuestro producto dentro y fuera del territorio?, ¿cómo ha sido el crecimiento de la demanda, nuestra y de la competencia?</p>
<p>Bloque B: Análisis de la gestión financiera interna de la OE Con esta información nos podemos preguntar: Cuál es el producto más importante? y ¿qué impacto tendrá en los ingresos o en las necesidades de capital de trabajo?</p>	<p>Paso 7: Conocer los datos de los diferentes productos ofertados por la cooperativa (Organización Económica), para analizar su peso en relación al volumen y en relación a lo que generan en ingresos, a esto se le llama cuantificar mezcla de productos ofertados por la cooperativa.</p>
	<p>Paso 8: Identificar los costos de la operaciones de la cooperativa (OE) con estos productos, incluyendo los gastos administrativos.</p>
	<p>Paso 9: Proyección de los resultados económicos considerando diferentes opciones o situaciones en el futuro.</p>
<p>Bloque C: Tipos de Gestión económica y construcción de referencias sobre esta gestión</p>	<p>Paso 10: Matriz de Servicios Sociales Adicionales.</p>
	<p>Paso 11: Construir la línea de tiempo de la gestión estratégica de la Cooperativa (OE) y de su relación con su GREMIO (la base social).</p>
	<p>Paso 12: Identificar la estrategia de gestión en las cadenas de valor de los productos en mención.</p>
<p>Bloque D: La gestión económica para el futuro Cuáles son las diferentes opciones para la gestión económica hacia el futuro.</p>	<p>Paso 13: Características organizativas y económicas de otras cooperativas y entidades (OEs) de servicios afines.</p>
	<p>Paso 14: Construir una propuesta de gestión para las alianzas con otras organizaciones – Plan de gestión económica.</p>

¹ En base a Alвори Cristo dos Santos, enero de 2010

Este instrumento no es definitivo, ya que se va mejorando y enriqueciendo en la medida que se haga uso de él. Los bloques y pasos resumidos en el cuadro anterior, son propuestos en un formato pedagógico metodológico que puede adaptarse fácilmente a diferentes productos/cadenas productivas y espacios geográfico-sociales. Por lo tanto es clave que el instrumento pueda irse reconstruyendo de manera permanente en la medida que se utilice en diferentes contextos y realidades de cada país y organización gremial. La posibilidad y necesidad de estar enriqueciendo el instrumento es la característica clave de él.

El método fue construido sobre bases conceptuales aplicadas en situaciones reales (estudios de caso en Brasil y Nicaragua). El objetivo teórico consiste en generar referencias sobre diversas experiencias diversificadas de organizaciones económicas (Cooperativas, Asociaciones, Centrales, Uniones etc.), en las que hay experiencias de responsabilidad social y ambiental, solidaridad, seguridad y soberanía alimentaria, sostenibilidad, a partir del análisis de las experiencias sistematizadas con el instrumento presentar los resultados logrados y formular propuestas de relaciones productivas alternativas dentro de la economía de mercado, respetando los principios históricos de los movimientos y organizaciones sociales populares (Las Organizaciones Gremiales como UNAG y FETRAF SUL).

Entonces para construir este instrumento se ha trabajado en un esfuerzo conjunto de cooperación entre VECO Bélgica y FETRAF de Brasil, que inició en el año 2008 con ensayos en 2 cooperativas en Brasil: COORLAC y Soja Sostenible, y después, con la experiencia inicial se integró la UNAG de Nicaragua, iniciando con un intercambio en Brasil en 2009 y luego con la aplicación práctica en dos cooperativas de Nicaragua en el 2010, los resultados de esta experiencia se compartieron con líderes campesinos de Brasil, Nicaragua, Honduras, Perú y Ecuador, a finales del 2010. Una conclusión de este proceso es que el instrumento es útil e interesante para asegurar la mejor articulación entre la organización económica (cooperativas, asociaciones, centrales y uniones, con la organización política que las ha promovido (en este caso, los gremios: FETRAFSUL en Brasil y UNAG en Nicaragua) y también se valoró su utilidad para orientar a las organizaciones económicas en sus opciones futuras de gestión.

Es por lo tanto un instrumento que se pone a la disposición de las organizaciones gremiales de los diferentes países para que valoren y analicen la posibilidad de su aplicación a partir de su propio contexto y realidad.

2. Objetivo General de este instrumento

La aplicación de este instrumento deberá permitir a las organizaciones económicas (cooperativas, asociaciones, centrales, etc.) y a la organización gremial, ser capaces de analizar los elementos económicos tanto a lo interno de las organizaciones como en su entorno, facilitándole definición de estrategias hacia el futuro, que les propicie la construcción de alianzas ventajosas para su fortalecimiento organizativo, económico-financiero, social y político.

3. Objetivos Específicos

- a) Mejorar el conocimiento de los atributos (características) y ventajas que tiene la organización para incursionar con una mejor planificación en el mercado.
- b) Estimular a nivel de las organizaciones económicas, el análisis permanente de su Gestión Económica Financiera y de la situación de su entorno, para la mejor toma de decisiones.
- c) Fortalecer los vínculos políticos y económicos entre las Organizaciones Económicas de Base y su Organización Gremial, para asegurar la sostenibilidad de ambas.
- d) Construcción de nuevas alianzas económicas y políticas entre organizaciones con contenido económico-social (cooperativas, asociaciones, uniones y otras) y la organización gremial.

4. Hipótesis y Justificación

- La Agricultura Familiar Campesina desarrolla organizaciones económicas diversificadas en cuanto a sus principios, concepción y gestión. (Cooperativas, asociaciones, centrales de cooperativas, uniones de cooperativas, es necesario tener instrumentos para estudiar y conocer estas experiencias construidas.
- La organización política/gremial/social es la que posibilitó el surgimiento de estas organizaciones económicas diversificadas, poniendo la base social de sus asociados (número de familias), necesaria para la constitución de estas organizaciones económicas (cooperativas, asociaciones, etc.).
- Aunque la organización política/gremial/social sea origen y condición para la formación de las (cooperativas) organizaciones económicas; (los gremios) las organizaciones y movimientos gremiales/sociales; después de su creación, no participaron siempre como socios en la gestión de estas organizaciones económicas (cooperativas).
- La sostenibilidad económica de estas (cooperativas) organizaciones económicas en la economía de mercado se ve limitada por sólo tener acceso a nichos de mercado. Para que las innumerables organizaciones económicas existentes fuesen sostenibles, se necesitarían políticas de apoyo/regulaciones similares a las que existen a favor de las empresas privadas grandes y es aquí donde la organización gremial tiene muchas posibilidades de acción.
- En la mayoría de los países, el Estado no tiene capacidad plena de intervención en el mercado. Con su capacidad mínima de regulación, el Estado no logra modificar el carácter selectivo y excluyente de las organizaciones económicas (cooperativas, asociaciones, centrales, etc.), que participan en el mercado.
- La presencia de empresas y corporaciones privadas con responsabilidad social, ambiental y con influencia del Estado y, que están dispuestas a firmar “nuevos contratos” en alianza con organizaciones económicas, demanda más que nunca capacidad de diálogo de todas las partes. En este contexto, se hace un llamado a las organizaciones económicas a negociar NUEVOS CONTRATOS ECONÓMICOS con la iniciativa privada en el marco de la economía de mercado, si no se maneja información consistente para negociar, se negocia en desventaja.
- Estos valores de responsabilidad social y ambiental forman parte integral de los procesos de producción y gestión de las organizaciones económicas.
- Las organizaciones económicas (cooperativas) construidas en las dos últimas décadas tanto en el Sur de Brasil (lo que se conoce “Arranjos Económicos”), como en Nicaragua en los últimos 5 años, están presentes en numerosas y diversas cadenas productivas de varios tamaños.

Por consecuencia, han adquirido una diversidad y complejidad tales, que han logrado construir una gran variedad de conocimientos, lo cual les facultó dedicarse a la construcción de instrumentos metodológicos, basados en su historia y experiencia.

- A continuación se enumeran algunos tipos de organizaciones económicas cuya diversidad y visibilidad permiten comprender las amplias posibilidades del estudio:
 - a) Organizaciones de productores certificados como productores de café, cacao, frijol, arroz, maíz y soya orgánica para empresas nacionales.
 - b) Organizaciones de productores de azúcar morena, panela granulada, para mercados regionales diversos.
 - c) Organizaciones de agricultores comerciantes en mercados locales (municipales).
 - d) Organizaciones de agricultores de agroindustrias artesanales organizados en redes comercializando la producción de diversas unidades agroindustriales con la misma marca.
 - e) Organizaciones de productores de cooperativas exportadoras de frijol, de café, de cacao y soya orgánica y convencional en mercados restrictivos a alimentos transgénicos, o mercados de comercio justo.

- f) Organizaciones económicas de productores agro-ecológicos organizados en redes de certificación participativa comercializando en mercados locales (ferias y puntos de venta).
 - g) Organizaciones económicas de productores de leche, organizados en cooperativas que se reúnen en red para negociar el precio con las industrias.
 - h) Organizaciones económicas de productores de leche organizados en cooperativas que dominan la cadena productiva integral.
 - i) Las organizaciones económicas de productores de plátanos que abastecen el mercado nacional e internacional.
 - j) Las organizaciones económicas de productores de miel orgánica y convencional para el consumo nacional e internacional.
 - k) Las organizaciones económicas de productores de tubérculos para el mercado nacional e internacional.
 - l) Las organizaciones económicas de productores/as de hortalizas orgánicas y convencionales para el mercado nacional.
- El contexto actual de la economía de mercado ha incorporado progresivamente nuevos elementos sociales, culturales y ambientales, expresados en diferentes estándares para productos de consumo responsable.

5. El concepto metodológico, ejes y propuesta de la matriz analítica

- El instrumento se puede aplicar a cualquier tipo de organización económica de diferentes cadenas productivas, rubros y espacios geográfico-sociales.
- Cuando el instrumento se aplica por primera vez se recomienda realizar un análisis comparativo de por lo menos dos organizaciones económicas como estrategia metodológica, para tener una mejor visión de las diversas estrategias utilizadas para entrar a los mercados.
- Por lo anterior, aunque el instrumento se puede aplicar sin hacer comparaciones entre dos organizaciones, lo ideal sería que siempre se trate de hacer comparaciones entre dos organizaciones.
- El método presupone que, con base en los casos estudiados, se construyan referencias y que, a partir de los estudios realizados y de los estudios comparativos, se reconstruya permanentemente el método.

Nuevos casos en nuevos ambientes sociales pueden exigir la modificación del instrumento. Esto es positivo y no pone en riesgo el concepto originario del instrumento.

Nuevamente destacamos que la matriz metodológica tiene 4 bloques y 14 pasos.

Bloque A: Aquí analizamos el espacio geográfico-social de la organización, como referencia para conocer la potencial demanda del mercado y el potencial de oferta de parte de las Organizaciones Económicas.

Bloque B: Análisis de la gestión financiera interna de la Organización Económica (Cooperativas, Asociaciones etc.) **Bloque C:** Tipos de Gestión económica y construcción de referencias sobre esta gestión.

Bloque D: La gestión económica para el futuro.

Los cuatro bloques agrupan los 14 pasos propuestos en la metodología para cumplir con cuatro **resultados** distintos:

- a) Identificadas las familias asociadas a la organización en el territorio; todas las familias de pequeños y medianos productores que hay en el territorio económico; las familias que forman parte de las Organizaciones Económicas (cooperativas, asociaciones, centrales) que son afiliadas a la organización gremial y las Organizaciones de la competencia; identificada la demanda actual y futura y la oferta potencial de las Organizaciones Económicas. Con ello se facilita el análisis del mercado actual dentro del espacio geográfico de la organización social y la capacidad de oferta de productos con diferentes valores agregados de parte de la organización económica.

- b) Se tiene claro cómo las Organizaciones Económicas, manejan sus finanzas, como es su gestión económica y cuáles son las condiciones que se han presentado para los resultados económicos que cada organización tiene.
- c) Cómo es que se ha gerenciado la Organización Económica, cuáles son las estrategias utilizadas para posicionarse en el mercado, en los diferentes eslabones de la cadena.
- d) Identificadas las diversas opciones y formas organizativas hacia el futuro, ya sea de manera individual o impulsando alianzas.

Nuevamente se aclara que los catorce pasos que se han señalado y que se desarrollarán con más detalle a continuación no son definitivos ni impuestos; el método presupone la posibilidad de modificar el orden de los pasos al momento de hacer el estudio. Por lo tanto, estos catorce pasos constituyen una propuesta metodológica temporal.

Los pasos propuestos son necesarios para alcanzar un buen análisis de las siguientes bases conceptuales:

- 1) el análisis sistémico;
- 2) la valorización de la historia como referencia;
- 3) la generación de referencias a partir de la experimentación de sujetos sociales;
- 4) la construcción de nuevos marcos de referencia de organizaciones económicas comercializadoras de productos con valor agregado;
- 5) la planificación hacia el futuro a partir de diversas opciones que se analicen.

6. Pasos a seguir para aplicar el instrumento por bloques y pasos.

Bloque A. El espacio geográfico de la organización

Bloque A: El espacio geográfico-social de la organización, como referencia para conocer el potencial de demanda del mercado y el potencial de oferta de parte de las Organizaciones Económicas. (Un aproximado de 4 a 8 días de trabajo)

Es importante delimitar cuantitativamente el espacio en términos de área y familias y/o personas que ocupan este espacio para cada unidad de análisis en cada paso metodológico propuesto.

Paso 1: Quiénes forman parte de la Organización Social (El Gremio)

Paso 1: Identificar la base social, aquí identificamos la base social, es decir, cuántos están integrados a la organización gremial donde se inserta la cooperativa (la Organización Económica: OE). ¿Cuántas familias están integradas o son influenciadas por la organización gremial?

La base social representa la organización gremial/social o el conjunto de organizaciones gremiales/sociales con identidad político-histórica y que ocupa un determinado espacio geográfico en donde surgió la organización económica. Los límites geográficos son determinados por la cobertura de la organización gremial/social y esto a veces tiene que ver con la historia político-social del país y/o de la organización gremial/social. En el paso 1, se solicita registrar el indicador cuantitativo del área geográfica que en el caso de Nicaragua se utiliza la unidad Manzana, aunque en muchos países se utiliza la unidad hectárea y de la cantidad de familias o de unidades productivas representadas en este espacio geográfico y que están vinculadas a la organización gremial.

A continuación tenemos un cuadro sencillo donde se escribirán los datos que vayan saliendo del paso 1:

Información	Indicador
Nombre	
Localización (comunidad/ciudad/..., región, estado, país)	
Área geográfica (hectáreas o manzanas)	
Base social (familias/unidades productivas)	

También se incluyen ejemplos de la información que se levantó en este paso 1, en el caso de la experiencia de Nicaragua:

Ejemplo 1:

Información	INDICADOR: Caso 2 COOPROCA R.L.
Nombre	UNAG Nueva Segovia
Localización (ciudades, región, estado, país)	Departamento de Nueva Segovia Nicaragua.
Área geográfica (km, Mz)	23,000 Mz. (11.82 % de la tierra del Departamento que está en manos de PyMP); En otras palabras, 11.82 % del total de las tierras del territorio económico (3)
Base social (familias/unid. productivas)	3,200 familias (26.67 %) En total la UNAG tiene influencia en el 26.67 % de las familias del territorio económico (3)

Ejemplo 2.

Información	INDICADOR: Caso 1 CECAMPO R.L.
Nombre	UNAG Masaya
Localización (ciudades, región, estado, país)	Departamento Masaya y los Municipio Nandaimé departamento de Granada, Municipio de Managua en el sector de Sábana Grande y Belén e Isla de Ometepe en Rivas. Nicaragua.
Área geográfica (km, Mz)	11,981.65 (28.32 % de la tierra del Departamento en manos de PyMP); 1796 Mz (33.42 % de las tierras en los otros territorios) En total los afiliados a UNAG cuentan con 13,777.65 Mz (28.8 % del total de las tierras del territorio económico (1)
Base social (familias/unid. productivas)	2,560 familias (21.16 % del Departamento); 316 familias (34.21 % de familias de los otros territorios) En total la UNAG tiene influencia en 2,876 familias del territorio económico y ello representa el 23 % . (2)

Habrán casos en los que se deberán manejar datos de uno o dos municipios y no de todo el departamento o de toda la región, en este ejemplo siempre del paso 1, tenemos los datos de dos municipios donde está la cooperativa:

Ejemplo 3.

Bloque A: El espacio geográfico social de la organización como referencia de mercado

Paso 1: Identificar la Red Social Base donde se inserta la entidad económica social.

Información	Indicador
Nombre	UNAG Municipal
Localización (ciudades, región, estado, país)	Municipios de El Jícaro y Ciudad Antigua
Área geográfica (km, Mz)	6,467.72 Mz. (17.25 % de la tierra del Municipio en manos de PyMP). En otras palabras, la UNAG de estos dos Municipios tiene influencia en el 17.25 % del total de las tierras del territorio económico Municipal donde desarrolla sus acciones COOPROCA R.L.
Base social (familias/unidades productivas)	600 familias (25 %) En total la UNAG en esos dos municipios tiene influencia en el 25 % de las familias del territorio económico Municipal donde desarrolla sus acciones COOPROCA R.L. (1)

Son los datos de la UNAG en los Municipios de Jícaro y Ciudad Antigua, que es donde funciona la Cooperativa y donde están las mejores condiciones para la actividad económica a la que se dedica la cooperativa

El estudio toma en cuenta a las familias y áreas menores de 100 mz.

Paso 2: El total de familias de pequeños y medianos productores que viven en el territorio

Paso 2: Identificamos el territorio económico de inserción, es decir, el número de familias de pequeños/as y medianos/as productores/as que hay en ese territorio donde está la cooperativa (OE) y donde está también la organización gremial.

El territorio económico (TE) representa el espacio geográfico donde se cultivan o producen los productos de la cooperativa, asociación, central, unión de cooperativas que es objeto del estudio (Organización Económica). La base social (el GREMIO) está insertada en el territorio económico (TE) parcial o totalmente. Un territorio económico puede estar ocupado por más de una organización gremial y/o una organización gremial (base social), puede también tener presencia en más de un TE. Es necesario tener la información del área del TE y el número de familias/unidades productivas que forman el territorio y a partir de estos dos datos tenemos un dato que nos indica la proporción porcentual de la organización gremial en el TE y que se convierte en el potencial para el crecimiento de la cooperativa. Este indicador nos da el potencial de crecimiento de la cooperativa en ese territorio, sobre la base de los afiliados de la organización gremial.

A continuación tenemos un cuadro sencillo donde se escribirán los datos que vayan saliendo del paso 2:

Información	Indicador
Nombre	
Localización (comunidad/ciudad/..., región, estado, país)	
Área geográfica (hectáreas o mz)	
Base social (familias/unidades productivas)	
Proyectos de Organizaciones Económicas miembros	

Para facilitar la comprensión de este paso 2, se incluyen ejemplos de la información que se levantó en el caso de la experiencia de Nicaragua:

Ejemplo 4:

Información	Indicador caso 1
Nombre	CECAMPO R.L. / UNAG Masaya
Localización (ciudades, región, estado, país)	Departamento de Masaya y los Municipio Nandaime departamento de Granada, Municipio de Managua en el sector de Sábana Grande y Belén e Isla de Ometepe en Rivas.
Área geográfica (km, Mz)	42,458.21 mz en Masaya y 5,374 mz en los otros territorios. Esto da un total de 47,832.21 Mz
Base social (familias/unid. productivas)	12,099 familias/Unidades productivas en Masaya y 924 Familias/Unidades productivas en los otros territorios. En total son 13,023 familias en el territorio económico
Proyectos de entidades económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Producción, acopio y comercialización de miel de abejas. • Producción, acopio y comercialización de cucurbitáceas, hortalizas, tubérculos, musáceas, parras, ornamentales semillas criollas y frutas. • Crédito para la siembra de Maíz, frijoles, ajonjolí y arroz. • Acopio y comercialización de Maíz, Frijoles, ajonjolí y Arroz • Asistencia técnica y procesos Campesino a Campesino • Capacitación en cooperativismo y turismo comunitario. • Apoyo en procesos de legalización de las cooperativas

(Paso 14), Ejemplo 5

Información	Indicador caso 2
Nombre	COOPROCA R.L./UNAG J.Y CA.
Localización (ciudades, región, estado, país)	Municipios de Jicaro y Ciudad Antigua en el Departamento de Nueva Segovia
Área geográfica (km, Mz)	37,500 mz en los dos Municipios (30,000 mz en Jicaro y 7,500 mz en Ciudad Antigua)
Base social (familias/unid. productivas)	2,400 familias/Unidades productivas en los dos Municipios (1,870 familias en El Jicaro y 530 familias en Ciudad Antigua)
Proyectos de entidades económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Producción, acopio y comercialización de café. • Crédito para la siembra de Maiz, frijoles, ganadería menor, inversión en fincas. • Asistencia técnica y procesos Campesino a Campesino • Capacitación en cooperativismo • Apoyo en procesos de legalización de las cooperativas y de tierras de afiliados

Paso 3: Quiénes están en la Organización Económica (Cooperativa)

Paso 3: Identificar la organización económica (OE): en este caso la Cooperativa, Asociación, Central de Cooperativas o Unión de Cooperativas, entre otras.

La OE (Cooperativas...) es el sujeto económico-social de análisis. La OE es una organización económica (asociación, cooperativa, uniones de cooperativas, central de cooperativas, pequeña empresa cooperativa, etc.).

Aquí vamos a encontrar los datos de la OE (Cooperativa, Central, Unión etc.), para luego saber lo que representan estos datos con relación a su espacio geográfico de cobertura (área) y con relación al número de familias/unidades productivas que hay en ese territorio y con estos datos vamos a generar dos nuevos datos que son obtenidos por "la proporción porcentual de la OE sobre la base social de su gremio y sobre las familias de productores del TE". En el ejemplo de CECAMPO..... y en el ejemplo de COOPROCA....

Los tres datos que obtenemos en los tres primeros pasos, indican la proporción de mercado para la planificación estratégica de acciones que permitan el incremento de la oferta de los productos por parte de la cooperativa considerando la demanda existente.

A continuación tenemos un cuadro sencillo donde se escribirán los datos que vayan saliendo del paso 3:

Información	Indicador
Nombre	
Localización (comunidad/ciudad/..., región, estado, país)	
Área geográfica hectáreas, mz)	
Base social de la cooperativa (familias/unidades productivas)	

Para facilitar la comprensión de este paso 3, se incluyen ejemplos de la información que se levantó en el caso de la experiencia de Nicaragua:

Ejemplo 6:

Información	INDICADOR caso 1 CECAMPO
Nombre	Central de Cooperativas Campesinas Multisectorial Productores de Oriente R.L. (CECAMPO R.L.)
Localización (Territorio)	Departamento de Masaya y los Municipio Nandaime departamento de Granada, Municipio de Managua en el sector de Sábana Grande y Belén e Isla de Ometepe en Rivas.
Área geográfica (Mz)	2,760 manzanas
Base social (Fam/Unids/ prod.)	322 familias integradas (204 integrantes de las 7 cooperativas asociadas a CECAMPO R.L. ⁽⁴⁾ y 118 en 3 cooperativas aliadas a CECAMPO.

Ejemplo 7:

Información	INDICADOR caso 2: COOPROCA
Nombre	Cooperativa de Multiservicios de Productores Cañeros de Ciudad Antigua R.L. (COOPROCA R.L.)
Localización (Territorio)	Municipios de Júcaro y Ciudad Antigua en el Departamento de Nueva Segovia.
Área geográfica (Mz)	420 Manzanas
Base social (Fam/Unids/ prod.)	30 Familias productoras y procesadoras de caña.

Cuando ya tenemos los datos de los pasos 1, 2, y 3 podemos hacer los primeros análisis, veamos otro ejemplo de los casos estudiados en Nicaragua:

Ejemplo 8:

Al comparar los datos con todo el territorio la situación es la siguiente:

Org. y territ.	Familias	Porcentaje	Mz	Porcentaje
Todo el territorio de los 2 municipios	2,400	100 %	37,500.00	100 %
UNAG Jícaro y C. Antigua	600	25 %	6,467.72	17.25%
COOPROCA R.L	30	1.25 %	420	1.12 %

Al comparar los datos de la organización Económica Social (COOPROCA R.L) con la Organización Social de base (UNAG Jícaro y Ciudad Antigua), la situación es la siguiente:

Organización	Familias	Porcentaje	Mz	Porcentaje
UNAG Jícaro y C. Antigua	600	100 %	6,467.72	100 %
COOPROCA R.L	30	5 %	420	6.5 %

Al comparar los datos de la organización económica social (COOPROCA R.L) con las familias y áreas potenciales para la siembra de caña en el futuro en los dos municipios, tenemos los siguientes datos:

Territorio	Familias Potencial	Familias COOPROCA	%	Mz Potencial	Mz COOPROCA	%
Dos Municipios	1,090	30	2.75%	2,650	420	15.85 %

Paso 4: Las otras organizaciones económicas.

Paso 4: Identificar las otras OE de la base social, es decir del gremio.

Las otras organizaciones económicas OOE (Cooperativas, asociaciones, centrales y otras formas asociativas de productores con gestión económica), que también forman parte del gremio en el territorio económico, complementan la información de mercado. Estas OOE deben ser identificadas con relación a su producto económico y también con relación a su área geográfica de cobertura y de familias y/o personas componentes. La determinación de estos datos demuestra las complejidades de las relaciones de mercado en el área de cobertura del gremio en el territorio económico (TE). Este dato también debe ser cuantitativo en términos de área y familias/unidades productivas. Este cuarto dato de mercado, obtenido por la proporción porcentual de las OOE sobre la base social y sobre el TE, amplía nuestras posibilidades de análisis.

A continuación tenemos un cuadro sencillo donde se escribirán los datos que vayan saliendo del paso 4:

OOE	Productos	Área geográfica en Mz	Familias/Unidades productivas
1			
2			
"n"			

Se debe tener el cuidado de no duplicar datos de los socios que están en otras organizaciones y que además son socios de la OE.

Para facilitar la comprensión de este paso 4, se incluyen ejemplos de la información que se levantó en el caso de la experiencia de Nicaragua:

Ejemplo 9:

CUADRO DE OTRAS ORGANIZACIONES (ENTIDADES ECONÓMICAS) PASO 4 para el CASO 1: CECAMPO R.L.			
Acuerdos	Productos	Área geográfica (Mz)	Familias/Unidades productivas
1. Cooperativa Multisectorial Prinzapolka R.L. (Sabana Grande Managua)	Maíz, Ajonjolí Frijol	400	60
2. Cooperativa Mltisectorial La Esperanza R.L.(Isla de Ometepe)	Frijol y Ajonjolí	450	150
3. Unión de Cooperativas Agropecuarias A. Smith (UCA Alejandro Smith)	Frijol y Ajonjolí	250	55
4. Nicaraoop (A ella pertenece la UCA Alejandro Smith)	Frijol, Ajonjolí y Miel de abeja	100	30
5. Central Del Campo R.L. (A ella pertenece la Prinzapolka y la Esperanza)	Ajonjolí	600	55
6. Agro Negocio SA AGRONEGSA	Semilla de Frijol Frijol Negro	2000	450
TOTAL		3800	800
En todos los casos de estas organizaciones los datos son adicionales al número de manzanas y familias que son influenciadas por CECAMPO.			

Cuando ya tenemos los datos de los pasos 1, 2, 3 y 4, podemos hacer los primeros análisis, veamos varios ejemplos de los casos estudiados en Nicaragua:

Ejemplo 10:

Bloque A: El espacio geográfico social de la organización como referencia de mercado

Al comparar los datos con todo el territorio la situación es la siguiente:

Org. y territ.	Familias	Porcentaje	Mz	Porcentaje
Todo el territorio: (Paso 2)	13,023	100 %	47,832.21	100 %
UNAG: (Paso 1)	2,876	22.1 %	13,777.65	28.1 %
CECAMPO: (Paso 3)	322	2.5 %	2,760	5.8 %
Otras Organi - zaciones: (Paso 4)	800	6.1 %	3,800	7.9 %

Ejemplo 11:

Al comparar los datos de las organizaciones Económicas Sociales (CECAMPO y las otras organizaciones) con la Organización Social de base (UNAG), la situación es la siguiente:

Organización	Familias	Porcentaje	Mz	Porcentaje
UNAG:	2,876	100 %	13,777.65	100 %
CECAMPO:	322	11.2 %	2,760	20 %
Otras Organizaciones:	800	27.8 %	3,800	27,6 %

Paso 5: La competencia.

Paso 5: Identificar a las empresas (Individuales, asociativas y/o corporativas etc..) de la competencia en el TE, las corporaciones (empresas) de la competencia (CC) de la OE en el TE.

Estas empresas pueden ser medianas y/o grandes (y/o pueden ser estatales) que dominan la cadena productiva y completan la cobertura del espacio económico del territorio. La información cuantitativa del área y del número de empresas genera el quinto y sexto dato que completa la información del mercado, obtenidos por la proporción porcentual de las empresas sobre la base social y sobre el TE. Las diferencias cuantitativas entre los porcentajes de territorios ocupados por las cooperativas de la organización gremial y las empresas de la competencia (EC) indican el potencial de crecimiento para las cooperativas OE en el TE.

A continuación tenemos un cuadro sencillo donde se escribirán los datos que vayan saliendo del paso 5:

Corporaciones de la Competencia	Área geográfica	Unidades Productivas
1		
2		
"n"		

Las unidades pueden ser Kg/Lbs/qg/Lts./Gls/ etc. según la unidad de medida utilizada en cada país.

Paso 6. La demanda

Paso 6: Identificar la demanda potencial

Aquí se trata de conocer cuál es la demanda potencial de nuestro producto tanto dentro como fuera del territorio, para poder identificar esta demanda debemos buscar información secundaria. Estudios realizados, posibles compradores a nivel local, nacional e internacional, podríamos buscar información en el sitio WEB del ministerio de Industria y Comercio en el país para saber cuál ha sido el comportamiento de la demanda de este producto, podríamos buscar en la WEB de CETREX²

A continuación tenemos un cuadro sencillo donde se escribirán los datos que vayan saliendo del paso 6:

Localidad	Qq/lbs/uds	%	Precio Mayorista	Precio Minorista	Presentación del producto y empaque
Demanda anual Municipal					
Demanda anual Departamental					
Demanda anual Nacional					
Demanda anual Internacional					

Las unidades pueden ser Kg/Lbs/qg/Lts./Gls/ etc. según la unidad de medida utilizada en cada país.

Se debe uniformar la demanda por año aunque aparezca por mes o semestral.

A partir de aquí hay que hacer una proyección de la demanda, esto es de acuerdo al crecimiento de la población.

² En Nicaragua, CETREX es la institución encargada de todos los trámites para la exportación de modo que allí se sabe cuánto de nuestro producto se ha vendido al exterior en los diferentes años que analicemos y con ello sabemos si hay crecimiento o si está estancado.

Estos 6 pasos juntos forman la matriz de la capacidad de mercado (oferta) del TE y de la demanda dentro y fuera del TE.

Bloque B: Gestión financiera interna

Bloque B: Análisis de la gestión financiera interna de la OE. (Un aproximado de 5 días de trabajo)

Paso 7: Datos de los productos ofrecemos

Paso 7: Conocer los datos de los diferentes productos ofertados por la cooperativa (Organización Económica), para analizar su peso en relación al volumen y en relación a lo que generan en ingresos, a esto se le llama cuantificar la mezcla de productos ofertados por la Cooperativa.

El primer componente de la gestión financiera son las unidades de producto y el correspondiente valor financiero generado por cada producto, conforme al cuadro siguiente. En el ejemplo que presentamos a seguir, el producto 1 comercializa anualmente 1.000 lb que representan el 15% del total de unidades comercializadas y el 10% del ingreso bruto anual. El producto 2 las cantidades comercializadas representan el 80 % y en ingresos representan el 10 % y producto 3 representa el 5 % en cantidades comercializadas pero el 80 % en ingresos.

Producto	Unidad	Cantidad comercializada anual	Porcentaje de la cantidad comercializada	Valores anuales comercializados	Porcentaje de ingreso comercializados
1	Kg/qq/lts	1.000	15%	2.500,00	10%
2	Kg/qq/lts		80%		10%
3	Kg/qq/lts		5%		80%
4					
n					
Total					

Las unidades pueden ser Kg/Lbs/qq/Lts./Gls/ etc. según la unidad de medida utilizada en cada país.

Paso 8: Nuestros costos de operaciones

Paso 8: Identificar los costos de las operaciones de la cooperativa (OE) con estos productos, incluyendo los gastos administrativos.

Los costos deben ser identificados y medidos siguiendo los criterios financieros y de contabilidad generalmente aceptados y que son utilizados por la cooperativa en su funcionamiento, conforme al cuadro siguiente. Estos criterios de funcionamiento significan: definir las diferentes etapas de funcionamiento de la cooperativa para comercializar sus productos. Las etapas de funcionamiento pueden incluir: la recolección de la cosecha de productos, transporte, recepción, limpieza, clasificación, etapas de preparación, etapas de transformación, almacenaje, distribución, comercialización. Cada una de estas etapas puede todavía estar subdividida en otras etapas.

La especificación detallada de los tipos de costos y de los insumos correspondientes permite calcular costos por producto, ampliando así nuestro análisis. La orientación pedagógica es: llenar el cuadro siguiendo el itinerario técnico recorrido por los productos con los que trabaja la cooperativa en cada etapa, desde el inicio hasta el final de la cadena. En el cuadro siguiente, el ejemplo del costo de transporte que utiliza el insumo combustible correspondiente a 100 litros anuales con costo de R\$ 230 correspondiente al 3% del costo total.

Para cada producto hay que tener una tabla separada, por ejemplo si se tienen 3 productos se tienen que hacer tres tablas.

Producto: Maíz

Tipo	Insumo	Unidad	Cantidad	Valor	Proporción
Pago – transporte	Combustible – gasolina	Litros	100	230,00	3%
1					
2					
“n”					100 %

Las unidades pueden ser Kg/Lbs/qq/Lts./Gls/ etc. según la unidad de medida utilizada en cada país.

Al final se tiene la estructura de los costos de todo el ciclo de manejo de un producto hasta llevarlo al mercado

Paso 9: Proyecciones al futuro.

Paso 9: Proyección de los resultados económicos considerando diferentes opciones o situaciones en el futuro.

Aquí vamos a proyectar, por un lado, la producción y por otro lado, los costos correspondientes en un período de planificación estratégica considerando diferentes opciones.

Para poder proyectar los resultados económicos, es necesario establecer tasas de evolución (porcentaje de crecimiento) para los costos e ingresos de cada producto. Para poder tomar una decisión se puede hacer la proyección considerando distintas situaciones, donde algunas variables cambian: ejemplo: suben costos por aumento de combustible en un 10 % ó en un 15 % etc. Sube o baja el precio de compra de x producto en un 5 ó 8 % etc. En cada caso, habrá que hacer el ejercicio en tablas separadas.

Esta proyección parece ser sencilla; sin embargo, es muy compleja y se sugiere hacerla en el momento de la síntesis de la planeación estratégica. Esto lo podemos hacer a partir de las tablas que presentamos a continuación:

Para cada uno de los productos la información se debe proyectar de manera independiente:

Por ejemplo, producto 1:

Indicador	Unidad	Tasa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	Lbs/qq						
Precio de compra	US\$						
Costos transformación	US\$						
Costos comercialización	US\$ 1000	10 %	1100	1210			
Total de costos							
Precio de venta							
Ingresos brutos	US\$						
Impuestos							
Ingreso neto							
Margen de rentabilidad							
Punto de equilibrio							

Las unidades pueden ser Kg/Lbs/qq/Lts./Gls/ etc. según la unidad de medida utilizada en cada país.

Si, se trabaja en dólares la tasa con la que se puede trabajar es la del crecimiento del PIB que se proyecta en el país. Pero la sugerencia es que la gerencia junto con el consejo de administración si conocen la demanda sobre la base de su experiencia, que sean ellos los que definan la capacidad de crecimiento que van a tener, durante cada uno de los años proyectados.

El punto de equilibrio lo reflejamos en la cantidad de quintales que deberemos comercializar para no ganar ni perder. Para cada uno de los rubros se llena un cuadro como el anterior.

Cuando ya tenemos la información de cada rubro introducimos los datos en el siguiente cuadro donde aparece una comparación de todos los rubros; es decir, es un consolidado de la información.

Indicador	Unidad	Tasa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto 1	Lbs/qq						
Producto 2	Lbs/qq						
Producto "n"	Glns.						
Precio de compra1	U\$						
Precio de compra 2	U\$						
Precio de compra "n"	U\$						
Costos transformación producto 1							
Costos transformación producto 2							
Costos transformación producto n	U\$						
Costos comercialización producto 1							
Costos comercialización producto 2							
Costos comercialización producto n	U\$						
Costos financieros							
Costos administrativos							
Total de egresos	U\$						
Precio de venta producto 1							
Precio de venta producto 2							
Precio de venta producto n							
Ingresos brutos	U\$						
Impuestos							
Ingreso neto							
Margen de rentabilidad							

Las unidades pueden ser Kg/Lbs/qq/Lts./Gls/ etc. según la unidad de medida utilizada en cada país.

Bloque C: Diversos tipos de gestión.

Bloque C: Tipos de Gestión económica y construcción de referencias sobre esta gestión (Un aproximado de 5 días de trabajo)

Paso 10: Servicios sociales agregados

Paso 10: Matriz de Servicios Sociales Adicionales.

La matriz de servicios adicionales tiene dos componentes básicos: 1) servicios sociales y 2) servicios ambientales. Estos componentes pueden a su vez estar compuestos de otros (sub)componentes. Muchos de estos servicios ya están integrados en los procesos económicos y sociales, diferenciados por su denominación usual: productos orgánicos, no transgénicos, de seguridad alimentaria, de soberanía alimentaria, sostenibles, mercado solidario, mercado justo, sin explotación de mano de obra infantil, sin deforestación, de la agricultura familiar, de pueblos y comunidades tradicionales, conservación de la biodiversidad, etc.

Sin embargo, no existe la práctica en las organizaciones económicas para llevar el control de estos servicios, por eso la idea es que el instrumento sirva para ordenar esta información, y se logren describir los logros y buenas acciones desarrolladas en lo social y en lo ambiental, por eso en el paso No. 10, proponemos identificar estos servicios adicionales vinculados a los productos comercializados por la Organización Económica (Cooperativa) y constituir una matriz (un cuadro) que va a reflejar la trayectoria histórica de estas acciones que van a reflejar los principios mantenidos por la organización en lo social y ambiental y que permitirá ver las perspectivas futuras para construir nuevas relaciones económicas sociales sostenibles por parte de la Organización Económica.

Para facilitar el análisis de las acciones desarrolladas en la matriz o cuadro vamos a valorar las acciones desarrolladas a partir de criterios y vamos a darle una puntuación y para ello proponemos una escala que va del 1 al 10, formando un índice de desarrollo que nos facilite evaluar la sostenibilidad de nuestras acciones en lo social y en lo ambiental, y que a partir de ello podamos reflexionar y definir acciones para el futuro.

Escala	Criterios para la puntuación
1	Casi no hay acciones
2	Hay pero muy pocas y no hay beneficios
3	Hay acciones pero no se divulgan.
4	Hay pocas acciones y se divulgan y ya se ven algunos beneficios a un 20 % de los productores.
5	Hay más acciones y algunas se divulgan y ya hay mas beneficios para los productores.
6	Hay buenas acciones y varias se divulgan, y hay mejores beneficios para un 30 % de los productores
7	Hay muy buenas acciones y varias se divulgan, los beneficios llegan al 50 %
8	Hay excelentes acciones pero no se divulgan, los beneficios llegan al 50 %
9	Hay excelentes acciones y algunas se divulgan, beneficios llegan al 70 %
10	Hay excelentes acciones y todas se divulgan, beneficios llegan a más del 70 %

Proponemos el siguiente método: en el cuadro que está a continuación, se construirán los indicadores y sus niveles de importancia en forma de un índice; para ello se partirá de diferentes realidades y experiencias desarrolladas por cada organización, con esta información tendremos una serie de acciones sociales y ambientales y vamos a darle su respectiva puntuación de acuerdo a la escala que proponemos, en cada organización esta escala se puede ajustar de acuerdo a su contexto y realidad. Al final elaboramos una lista de acciones en lo social y ambiental de parte de la organización económica.

A continuación tenemos un cuadro sencillo con algunos ejemplos, donde se escribirán los datos que vayan saliendo del paso 10:

Tema de Servicio Adicional	Especificación del Servicio	A quién le interesa este servicio, quién se beneficia de este servicio	Forma de comprobación de garantía (donde existan parámetros y mecanismos establecidos)	puntuación/nivel: usando una escala del 1 al 10. basada en criterios: de cobertura, de usos, de acceso y beneficios.
Social	Producto de la agricultura familiar,	Mercado Europeo de la soya sostenible	Certificación IBD	5
	sin uso de mano de obra infantil		Certificación local alternativa	7
	Rescate de consumo, un alimento nutritivo		Certificación OCIA	5
	Mejor acceso y toma de decisión para las mujeres			2
	Comunidad			
Ambiental	Conservación de la biodiversidad de la Mata Atlántica			4
	y sin impacto de deforestación			7
	No quema			
"n"	Sin químico			7

- IBD: certificadora aceptada planetariamente.

Paso 11: Línea de tiempo de la gestión

Paso 11: Construir la línea de tiempo de la gestión estratégica de la Cooperativa (OE) y de su relación con su GREMIO (la base social).

La línea de tiempo se construye con hechos de valor estratégico plasmados en documentos que registran los actores involucrados y las decisiones tomadas. Los hechos registrados en el cuadro siguiente deben ofrecer elementos relacionados con la trayectoria de la OE y su relación con su base social (con su GREMIO). Así, la línea de tiempo se convierte en la identidad estratégica recorrida por la OE y permite analizar la salvaguardia de los principios de los movimientos y organizaciones sociales, calificados por la OE en el paso 9.

Fecha	Hechos de valor estratégico con respecto a los actores	Cómo se relaciona el hecho con respecto a las decisiones tomadas (Por la cooperativa y por su gremio)
1		
2		
"n"		

Paso 12: Las estrategias actuales.

Paso 12: Identificar la estrategia de gestión en las cadenas de valor de los productos en mención.

La definición de las estrategias de gestión presupone criterios de diferenciación. Los criterios de diferenciación se deben extraer de la información que nos brindan los pasos 10 y 11. El análisis comparativo entre cooperativas (OE) se convierte entonces en el instrumento para distinguir entre varios tipos de gestión estratégica. ¿Por qué este análisis comparativo?

Muchos proyectos pueden utilizar este mismo instrumento que proponemos aquí y esto permitirá adquirir los conocimientos necesarios y comparar. No disponemos, por lo tanto, en este momento de los criterios para definir los diferentes tipos de estrategias, sino que estos se encontrarán a medida que el trabajo se realice.

El análisis comparativo de dos cooperativas (OE), permite identificar diferencias: la primera diferencia que se encuentra ya permitirá identificar dos tipos de gestión estratégica y así sucesivamente. Es importante resaltar que esta diferenciación e identificación de estrategias nos permitirá seleccionar las estrategias de gestión exitosas que serán referencia para la planificación.

Los estudios de caso realizados nos permiten afirmar que existen cooperativas, asociaciones, centrales de cooperativas (OE) con un dominio completo de la cadena productiva y otras con un dominio parcial; existen OE organizadas en consorcios de OE y otras individuales; existen OE en mercados alternativos y otras en mercados convencionales; existen OE que ofrecen a la sociedad productos con servicios agregados y otras no.

Aquí de lo que hablamos es de las estrategias de gestión para asegurar el acceso al mercado, debo decidir si estaré en un eslabón o si me voy a involucrar en todos los eslabones de la cadena.

Para hacer el análisis de la gestión estratégica de acceso al mercado se debe hacer a partir de lo que se realiza en cada uno de los eslabones de la cadena del valor, de cada una de las cooperativas, podríamos tener dos cuadros:

Se deberá trabajar un cuadro de cada rubro, veamos los ejemplos de Nicaragua:

Caso CECAMPO

Cómo lo estamos haciendo ahora en cada uno de los eslabones	Qué nos proponemos hacer para el futuro
Eslabón producción Financiamiento Apoyo con insumos de bajo costo Asistencia técnica	Vamos a seguir financiando Se continuará apoyando con insumos de bajo costo Vamos a continuar con AT
Acopio y procesamiento Alianza con trillo de Nandaime	Tener nuestro propio trillo

Caso COOPROCA

Cómo lo estamos haciendo ahora en cada uno de los eslabones	Qué nos proponemos hacer para el futuro
Eslabón producción Uso de variedades criollas Asistencia técnica (AT) vía maestros empresarios (ME)	Van a financiar Nuevas variedades Nuevas técnicas de siembra Vamos a continuar con AT vía ME
Acopio y procesamiento Trapiches artesanales	Procesamiento en planta semi-industrial
Comercialización Venta a mercado local (ML)	Continuar con ML Crecer en el mercado institucional Iniciar contactos con mercado internacional

D: Viendo hacia el futuro

(Un aproximado de 30 días de trabajo)

Bloque D: La gestión económica para el futuro

Paso 13: Las organizaciones económicas parecidas a nosotros

Paso 13: Características organizativas y económicas de otras cooperativas y entidades de servicios afines (OOE).

La forma de caracterizar a las otras cooperativas y /o organizaciones que son socias o no de la organización gremial, incluyendo universidades, se puede realizar a dos niveles:

- el primero, en forma cuantitativa y profunda, siguiendo todos los pasos descritos en este instrumento, realizando así un estudio integral de la base social, y
- el segundo, en forma cualitativa levantando hipótesis, con base en diagnósticos rápidos y en informaciones sacadas de datos secundarios y entrevistas con dirigentes de estas OOE.

Para efecto de este trabajo vamos a limitarnos a trabajar con el segundo nivel, es decir un diagnóstico rápido de estas organizaciones.

Aquí de lo que se trata es de contar con datos básicos de las otras organizaciones que se dedican a actividades parecidas a las que realiza la organización donde se aplica el instrumento, se necesita saber: El nombre de estas organizaciones; cuáles son sus características: tipo de organización (se dedica a producir, da crédito, comercializa etc.), tiempo de existir, infraestructura y activos con que cuenta experiencia administrativa y de gestión, etc.; también es importante saber qué productos o servicios ofrece; cuál es su cobertura en el territorio; con quiénes se relaciona y hacen negocios; en una posible alianza qué es lo que nosotros podemos aportarles y qué es lo que ellos nos aportarían.

Nombre de la organización	Características de esta organización ³	Productos y/o servicios que ofrece ⁴	Cobertura	Con quiénes se relacionan	Qué le aportamos	Qué nos aportarían ⁵
Organización 1						
Organización 2						
Organización n.....						

Paso 14: Propuesta de alianzas

Paso 14: Construir una propuesta de gestión para las alianzas con otras organizaciones – Plan de gestión económica.

El paso 14 propone la creación de alianzas (consorcios de cooperativas y otros) El objetivo es un ejercicio de síntesis analítico y propositivo:

-
- ³ Tipo de organización
 - Tiempo de constituida
 - Infraestructura
 - Capacidad administrativa
 - Etc

⁴ Considerar los servicios sociales y ambientales

⁵ Qué es lo que les aportaríamos y cuál sería el beneficio de nuestra organización si establecemos vínculos con ellos.

- analítico por exigir el análisis sistémico del estudio realizado y por la capacidad de proponer futuros escenarios de la organización económica para con su base social.
- propositivo al identificar y proponer nuevas relaciones a ser establecidas entre diferentes organizaciones económicas (cooperativas, asociaciones, centrales etc.) cuyo origen es un mismo movimiento u organización social e incluso fuera del movimiento

Los instrumentos pedagógicos y metodológicos para elaborar propuestas de consorcios se encuentran en las semejanzas y diferencias entre las OE componentes de la base social. Los instrumentos son extraídos de los pasos 10, 11, 12 y 13. La identificación de los productos, de los servicios adicionales a los productos y de la trayectoria histórica permite identificar OE que podrían formar un consorcio gracias a su semejanza o a su complementariedad.

La formación de los consorcios exige también un momento de negociación entre las OE sobre propuestas de gestión económica para el consorcio. Las reacciones de las OE durante estas negociaciones fortalecerán el diagnóstico sobre la propuesta y sobre los cambios y mejoras a ser realizados en los instrumentos utilizados.

Esta información se basa en lo que se recopiló en el paso 13, aunque en el paso 14 se trata de convertir las características de las otras organizaciones en oportunidades de trabajo conjunto, esto se va a reflejar en un cuadro del paso 14.

El proceso metodológico seguido por los 13 pasos anteriores facilita llegar a conclusiones a la hora de entrar al paso 14, la experiencia práctica de los dirigentes de las organizaciones económicas y gremiales, les facilita visualizar las oportunidades y el potencial de estas organizaciones, de modo que en esta etapa de la aplicación del instrumento, el facilitador puede enriquecer la propuesta de alianzas con los aportes de los dirigentes y dirigentas.

Cuando ya hemos realizado la caracterización de los posibles aliados podríamos definir en concreto que tipo de acciones son las que se pueden impulsar en estas alianzas:

- Crédito
- De servicios
- Acopio
- Transformación
- Comercialización
- Incidencia política para elevar su competitividad

Por lo tanto, más que un plan concreto de Gestión Económica, lo ideal es que al final de este proceso quede una lista de recomendaciones a partir de las oportunidades que se presentan ya sea como algo complementario a lo que ya realiza la cooperativa y que se oriente a que todos ganen en esta relación, ello implicaría:

1. Establecer diálogo con estas organizaciones como un espacio pero en el que se discuten las oportunidades de trabajo conjunto ganar-ganar.
2. Elaborar documento preliminar que establezca las pautas de esta relación (CONVENIO)
3. Que este acercamiento y relación vaya creando las condiciones para la elaboración de planes con más detalles y compromisos de ambas partes (hay que verlo como un proceso)

De llegarse a acuerdos formales la siguiente etapa sería que los consorcios formados armen sus “Planes de Gestión Económica en Futuros Escenarios” utilizando los insumos generados por este instrumento para la planificación. (se convierte entonces en una herramienta para la planificación. Las OE con buenas estrategias de gestión se convierten en referencias para los planes de gestión económica.

Anexo 1: Cuadro Resumen

Paso	Objetivo	Resultado	Orientaciones
1	Paso 1: Identificamos la base social, es decir, cuántos están integrados a la organización gremial donde se inserta la cooperativa (es decir la Organización Económica: OE).	Componente del indicador de mercado	Entrevistas con directores y dirigentes. Sistematización de documentos internos.
2	Identificar el TE por área y familias/unidades productivas	Componente del indicador de mercado	Investigaciones de datos secundarios de cadenas productivas.
3	Identificar la OE por área y familias/unidades productivas e indicador porcentual sobre la base social y TE	Indicador de mercado en porcentaje OE/base social y base social /TE	Tiempo: 4 a 8 días por OE- base social.
4	Identificar OOE por área y familias/unidades productivas	Indicador de mercado porcentual OOE/base social	
5	Identificar a la competencia por área y unidades productivas e indicador porcentual sobre el TE	Indicador del mercado sobre la competencia	
6	Identificar la demanda potencial	Indicador de demanda posible	
7	Cuantificar mezcla/conjunto de la OE/Matriz de representación del resultado económico de los productos en la formación de mezcla/conjunto	Matriz de mezcla/conjunto de productos	Análisis de balances y banco de datos.
8	Identificación de los costos y representación de los costos por tipo en el funcionamiento de la OE	Matriz de costos de funcionamiento/gestión	Investigaciones de datos secundarios de cadenas productivas. Tiempo: 5 días.
9	Proyección de los resultados económicos en escenarios futuros diferentes	Planificación de futuros escenarios	
10	Identificación de los servicios adicionales de los productos de la OE	Matriz de servicios adicionales/índice desarrollo	Entrevistas históricas con dirigentes y directores de base social y OE.
11	Identificar la trayectoria histórica de la OE del social al económico	Componente de la tipología	Tiempo anterior
12	Definición del tipo de gestión de la OE	Generación de referencias	Análisis, sistematización, construcción colectiva de la síntesis y planes.
13	Definición de los tipos de OE de la base social.	Tipología de acuerdos	Tiempo: 30 días
14	Construcción de la propuesta de gestión de las OE de la base social para el futuro	Propuesta de consorcios de OE por base social.	

- Territorio Económico (TE); Organización Económica (OE); Otras Organizaciones Económicas (OOE); Corporaciones de la Competencia (CC);
- El tiempo previsto para el análisis de una OE y el diagnóstico rápido de la OOE componentes de la base social y de las CC en el TE es de 45 a 48 días si es realizado por un equipo técnico experimentado. Este tiempo puede eventualmente ser menor a medida que se vaya dominando el método. El tiempo sugerido está en función del uso del instrumento como diagnóstico rápido de una OE. Si se quiere hacer un análisis amplio de una base social y una planificación estratégica, deberá ampliarse el tiempo necesario.