

El sandwich del día: agricultores revolucionando su negocio con inclusividad

Caso de estudio sobre el modelo de negocio
entre alianza de cooperativas hortícolas de
Nicaragua y Subway



CRÉDITOS

Rikolto

Managua, Nicaragua
www.rikolto.org/latinoamerica

Julio de 2019

Redacción: Conny Torres Núñez

Coordinación del trabajo y edición: Selene Casanova

Revisión técnica: Guillermo Gutiérrez de Rikolto

Apoyo técnico: Joost Guijt, Universidad de Wageningen e Investigación

Apoyo audiovisual y de maquetación: Roger Reuver, R+CO Diseño de Comunicación.

Este estudio de caso fue guiado por la publicación "Creating good Case Studies" de J. Guijt et al, 2018

Diseño: Diana De León

Fotografías: Selene Casanova, Marco Vásquez y Alfredo Villalta.

Agradecimientos: Personal de Rikolto, cooperativas de hortalizas TOMATOYA R.L., COOSEMPODA R.L., SACACLI R.L., COOSMPROJIN; personal de APEN, representantes y personal técnico de Subway, y propietarios de las tiendas de Subway en Nicaragua.

Esta publicación se realizó con fondos de la Cooperación de Bélgica para el desarrollo. Las y los lectores están autorizados a citar o reproducir este material en sus propias publicaciones, respetando los derechos de autor y notificando sobre su uso a Rikolto.



Bélgica

socio para el desarrollo





TABLA DE CONTENIDOS

I.	Siglas y acrónimos	4
II.	Introducción	5
III.	Contexto	6
	<i>Desempeño del sector hortícola</i>	6
	<i>Estructura del sector</i>	6
	<i>Dinámicas, Tendencias y Demandas del Mercado</i>	8
	<i>Mercado informal</i>	9
	<i>Mercado formal</i>	10
IV.	El proyecto	11
	Hitos	12
V.	Modelo de Negocio	14
	<i>Agricultores</i>	14
	<i>Subway</i>	15
	<i>Propuesta de valor</i>	16
	<i>La inclusión entre la alianza y Subway</i>	16
VI.	Oportunidades	23
VII.	Desafíos	25
VIII.	Perspectivas	26
IX.	Lecciones aprendidas	27
X.	Bibliografía	28



I. SIGLAS Y ACRÓNIMOS

APEN	Asociación de Exportadores de Nicaragua
ANIFODA	Asociación Nicaragüense de Formuladores y Distribuidores de Agroquímicos
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
COSECHO	Comisión Sectorial de Hortalizas
TOMATOYA	Cooperativa Agropecuaria de Servicios Tomatoya Chagüite Grande R.L.
SACACLI	Cooperativa de Servicios Múltiples Sacaclí R.L.
COOSEMPODA	Cooperativa de Servicios Múltiples Padre Odórico De Andrea R. L.
COOSMPROJIN	Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Jinotega R.L.
ECA	Escuelas de Campo
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IPSA	Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal

II. INTRODUCCIÓN

En el año 2016 cuatro cooperativas de hortalizas, ubicadas en el departamento de Jinotega, en Nicaragua empezaron junto con Rikolto una iniciativa piloto de abastecimiento de alimentos sanos y de calidad hacia supermercados.

Las cooperativas – cuyos miembros sumaban 639 pequeños productores – enfrentaban serias dificultades para comercializar sus productos a precios justos. Algunas de las causas identificadas eran la falta de experiencia empresarial, baja productividad y la ausencia de políticas públicas del sector que fomentaran su desarrollo.

En este contexto las cuatro organizaciones, con Rikolto como aliado, iniciaron una consulta para definir una estrategia que les permitiera tener acceso a precios y mercados estables. Se decidió que el siguiente paso era ampliar sus relaciones comerciales. Es así como la empresa Subway entra en escena

En el año 2017, Subway era una de las más destacadas empresas de la red de

contactos de Rikolto, siendo **la mayor cadena de sándwiches tipo submarino con más de 40,000 locales en el mundo**. Como parte de esta red, fueron contactados por Rikolto para contar con un distribuidor directo que cumpliera con los volúmenes, la calidad y los estándares de seguridad alimentaria. Es así como inició la relación comercial que dio paso a la consolidación de una alianza.

Esta experiencia permitió a las cuatro cooperativas aumentar sus capacidades de producción, inocuidad, transporte, distribución, comercialización, certificaciones, e infraestructura. También los inició en su reto más desafiante a la fecha: trabajar en colectivo.

Desde el inicio de esta relación, Rikolto forma parte de la ecuación como facilitador y asesor técnico de las cooperativas bajo un **modelo de negocio inclusivo**, donde los acuerdos comerciales están dirigidos a generar relaciones comerciales “ganar – ganar”. Crear ello fue posible integrando a los agricultores a pequeña escala en el

mercado, con el principio implícito de que existan beneficios mutuos tanto para los productores como para la comunidad de negocios.

Tras dos años de coordinación, fortalecimiento empresarial e inversiones en infraestructura y en certificaciones, las cooperativas superaron los retos que exige un cliente con estándares internacionales en cuanto a calidad e inocuidad; logrando, precios fijos y diferenciados hasta 240% más de su valor comparado al precio de venta en mercados tradicionales.

Las lecciones vertidas en este caso de estudio permiten visualizar como un modelo de negocio que aplica principios de inclusividad podría ser la clave para que el semi abandonado pero importante sector hortícola nicaragüense se convierta en un motor de cambio para todo el sistema alimentario del país.

III. CONTEXTO

Desempeño del sector hortícola

En Nicaragua se calcula que existen 350 mil agricultores a nivel nacional; de los cuales 15,000 se dedican a las hortalizas y el 90% son pequeños productores (0.5 a 3.5 hectáreas). De estos, el 60% está en el departamento de Jinotega.

Anualmente, el país produce un aproximado de 213,000 toneladas de hortalizas, principalmente de cebolla, chiltomas, tomate, papa, zanahoria y repollo. El consumo nacional de estos rubros es de aproximadamente de 230,000 toneladas. Existiendo un déficit de 17,000 toneladas en los rubros mencionados.

Las hortalizas apenas ocupan un área de siembra en promedio de 21.500 manzanas, lo que representa el 2 % de la superficie nacional disponible para el cultivo¹.

1 USAID, FAO "Análisis de la Cadena de Valor de Hortalizas con énfasis en Seguridad Alimentaria y Nutricional" Nicaragua 2012.

2 Periodo de guerra civil en Nicaragua.

3 Estudio sobre la Cadena Agroindustrial de Hortalizas. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, MAGFOR, JICA. Nicaragua 2004.

Estructura del sector

A pesar de ser un subsector importante, porque permite cubrir las necesidades alimenticias de la población en Nicaragua, se ha caracterizado por la falta de políticas y normas a nivel institucional que regulen la calidad y precios de los productos, o que fomenten el ordenamiento de un mercado formal desvirtuado desde la década de los ochentas².

Desde esa fecha, y al no existir controles para la comercialización, la cadena de intermediarios entre el productor y el consumidor resulta cada vez más amplia³. Según el estudio de la "Cadena de Valor de Hortalizas" elaborado por IICA en el 2004, el mercado formal en el país está compuesto actualmente por compradores como Hortifruti, Supermercados La Colonia, comerciantes y distribuidores mayoristas y minoristas, entre los que



Mercado Roberto Huembes en Managua.

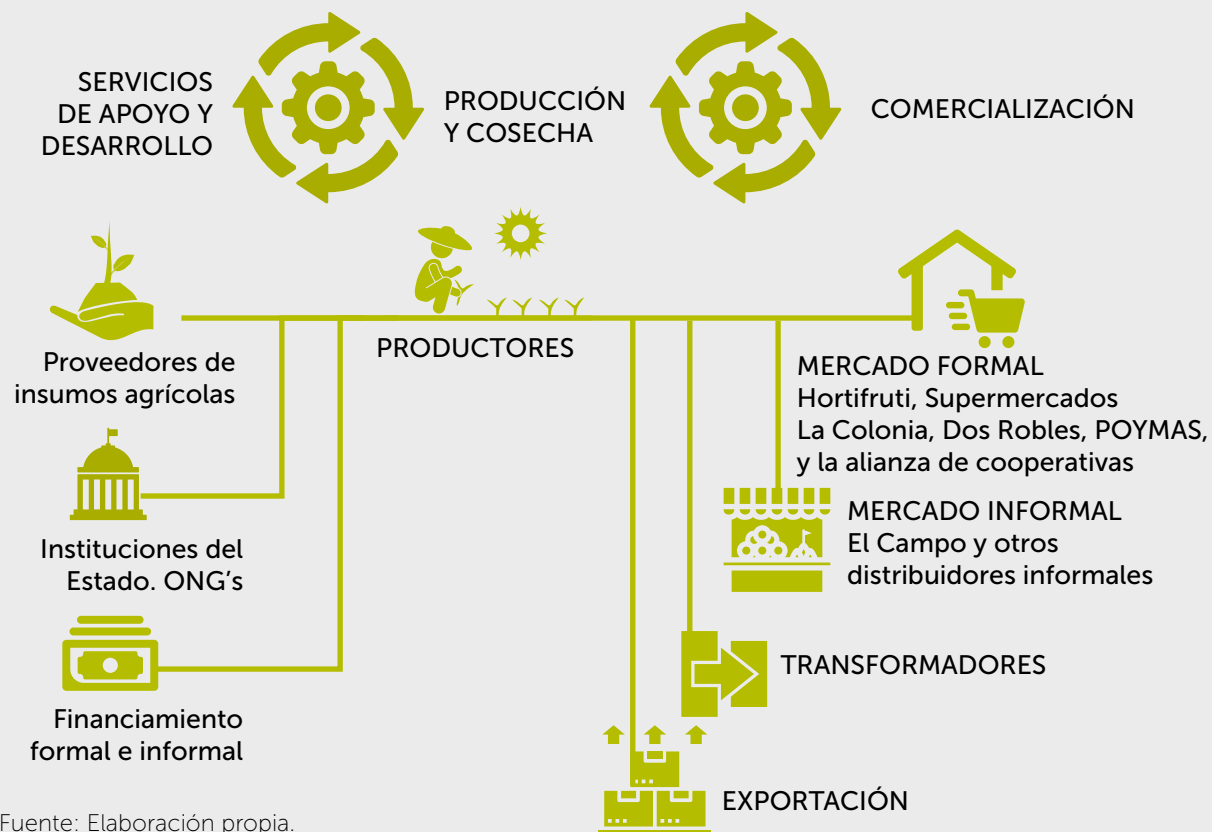
se puede mencionar a Dos Robles y POYMAS.

Con frecuencia los compradores del mercado formal cancelan sus pedidos sin previo aviso porque sus compras varían de acuerdo con el comportamiento de sus ventas; provocando que las cooperativas tampoco mantengan acuerdos estables con los productores. Además, al tratarse de productos perecederos, muchas veces los productores se ven obligados a vender en un plazo corto para no perder la inversión realizada que muchas veces proviene de créditos de la misma cooperativa o microfinancieras.

A esto se le suma otra problemática como las importaciones de perecederos, las cuales están exentas del pago de impuestos; un negocio lucrativo para algunos comerciantes ya que importan excedentes de países productores como Estados Unidos, China, México, Honduras y Costa Rica.

Las importaciones de cebolla para el año 2017 fueron de 200 mil quintales, casos similares se ven con otros rubros como la papa. Este tipo de decisiones del Sistema Nacional de Producción,

Comportamiento de la cadena de valor de hortalizas



Fuente: Elaboración propia.

Consumo y Comercio son rechazadas por organizaciones de productores como la Comisión Sectorial de Hortalizas (COSECHO) ya que muchas veces tienden a saturar el mercado sin tomar en cuenta la planificación de los cultivos⁴.

Como consecuencia, es frecuente que el mercado experimente serias bajas debido al precio de rubros importados ocasionando pérdidas económicas significativas y sobre todo la desaceleración de la producción nacional.

4 Estudio sobre la Cadena Agroindustrial de Hortalizas. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, MAGFOR, JICA. Nicaragua 2004.



Dinámicas, Tendencias y Demandas del Mercado

Como explicamos previamente, **en el país se consume el 98 % de la producción de hortalizas y este consumo podría aumentar junto con el crecimiento demográfico.** Sin embargo, existen condiciones limitantes como la falta

de políticas públicas para estimular la producción, el crédito e incentivos tanto institucionales como del sistema financiero nacional quienes continúan concentrados en financiar cultivos tradicionales como; caña, café, arroz, maíz, frijoles y otros granos.

Igualmente, la falta de inversión en tecnología, infraestructura y transporte ocasiona que el desarrollo del sector actualmente sea inferior en comparación con el resto de los países centroamericanos.

El bajo nivel organizativo de los productores afecta directamente su capacidad de negociación frente a una extensa red de intermediarios a todos los niveles. Actualmente no hay un registro fidedigno del número de productores hortícolas organizados. COSECHO y la Asociación de Exportadores de Nicaragua (APEN) atienden a 12 cooperativas hortícolas en el norte del país.

Existen otras organizaciones como la Central de Cooperativas de Servicios Múltiples PRODECOOP, R.L. Consejo Nacional de Cooperativas CONACOOOP, sin embargo, estas no cuentan con un registro específico del número de cooperativas hortícolas atendidas ni

de actividades a favor del subsector, se podría asumir que una razón es que estas organizaciones trabajan con los exportadores que no es el caso de la mayoría de los productores hortícolas.

El aumento de la población, las características de sus actividades y sus hábitos alimenticios son algunos de los factores que han influenciado el mercado de hortalizas a nivel mundial y regional. En este sentido, las dinámicas de las relaciones comerciales se van modificando para satisfacer la demanda⁵. A nivel nacional las tendencias son:

- Incremento de los servicios de los supermercados como distribuidores al detalle de hortalizas frescas. Estas empresas valoran más establecer relaciones formales y semiformales con cooperativas y pequeños productores.
- Debido al acelerado ritmo de vida de la población, existe una mayor demanda de hortalizas con valor agregado, cortadas y empacadas.
- Mayor aceptación y valorización de las hortalizas producidas bajo modelos orgánicos en el mercado nacional e internacional.

⁵ USAID, FAO "Análisis de la Cadena de Valor de Hortalizas con énfasis en Seguridad Alimentaria y Nutricional" Nicaragua 2012.

d. Mercado informal

[Ver El mercado informal en Nicaragua](#)



Comportamiento del mercado informal

Cooperativas y/o productores independientes de hortalizas, venden al mercado informal

Intermediario 1
Compra y acopia. Acopiador: Lleva los productos de los cultivos a los mercados mayoristas y lo vende al segundo intermediario con un porcentaje x de ganancia según la plaza.

Intermediario 2
Mayorista: Compra y transporta los productos a mercados departamentales y municipales para vender a un tercer intermediario.

Intermediario 3
Puestos de mercado: Vende al consumidor final: Consumo doméstico, negocios de comida, pulperías y vendedores ambulantes

Consumidor final

Compra en la parcela de cada producto a bajos precios. El precio de los productos lo establece el intermediario. Oferta y demanda
Usan camiones sin climatización.
Le es indiferente el uso de BPA.
No hay controles BPM.
No hay una negociación de Ganar-Ganar.
El retorno de su inversión de productor bajo este sistema de mercado es mínima.

En toda la cadena de intermediarios los productos hortícolas son transportados y manipulados sin controles sanitarios y regulaciones de precios. Los márgenes de ganancia de intermediarios depende en el eslabón de la cadena donde se encuentre.
Intermediario 1: Sus márgenes son amplios y pueden oscilar entre el 50% y 100%, dependiendo de la temporada y las necesidades del productor.
Intermediario 2: Sus márgenes están entre un 20% y 25%.
Intermediario 3: El incremento de este intermediario puede estar entre 10% y 15%.

El consumidor paga altos precios hasta un 150% más de su valor y consume productos sin controles sanitarios.

Por ejemplo, una lechuga en la parcela tiene un costo de C\$4.00 (cuatro córdobas). En el mercado informal la misma lechuga cuesta alrededor de C\$18.00 (dieciocho córdobas).

Este ejemplo aplica a todos los rubros de hortalizas.



Productor vende en C\$4.00

Intermediario 1
+75%



Intermediario 2
+20%



Intermediario 3
10%



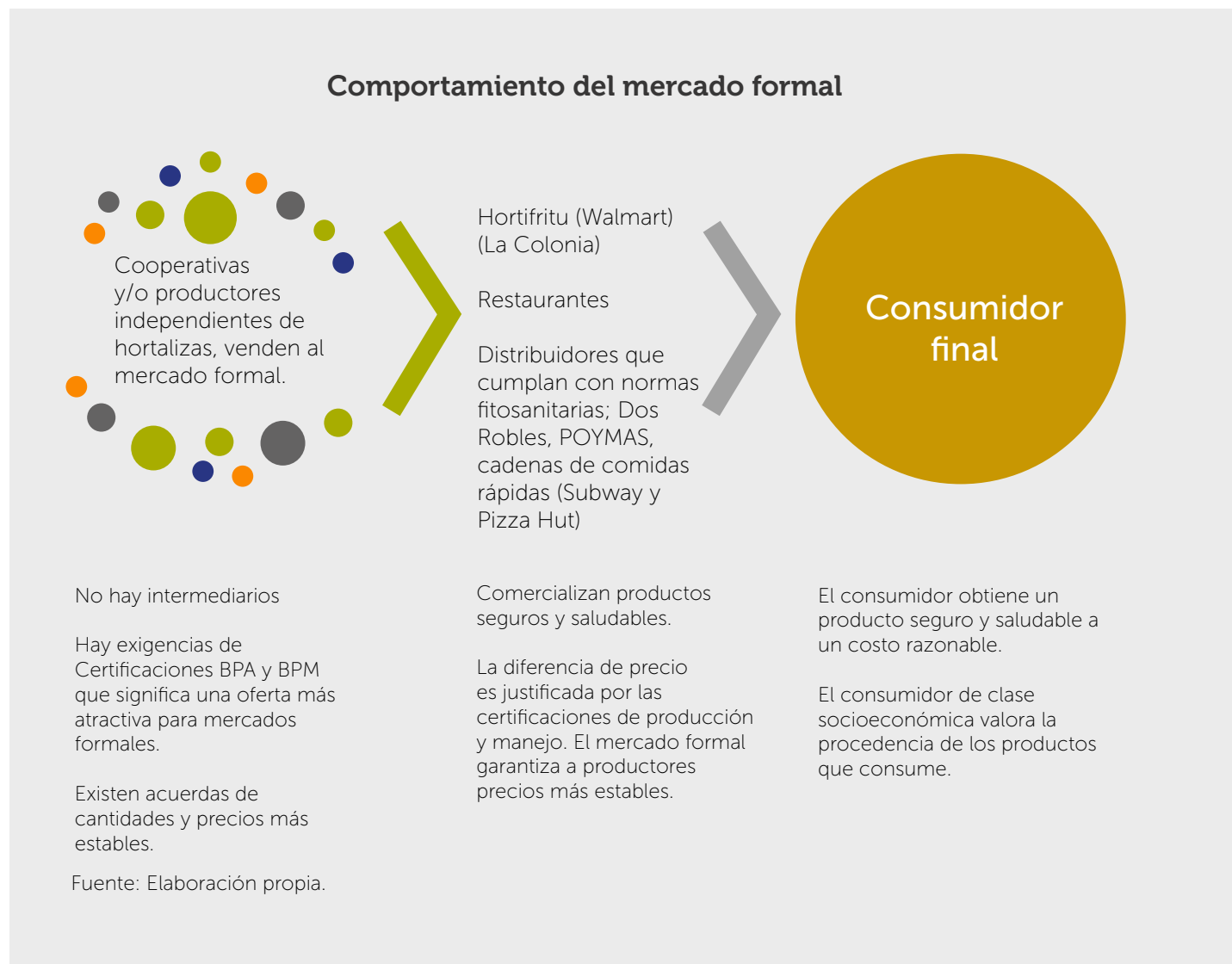
Consumidor compra en C\$18.00

Fuente: Elaboración propia.

Mercado formal

El mercado formal es atendido por productores independientes, cooperativas e importadores. Antes de conformar la alianza las cuatro cooperativas abastecían mercados como Hortifruti, Supermercados La Colonia, Dos Robles, POYMAS, donde la ventaja comercial era la negociación programada de siembras y la diferenciación de precios.

Para estos mercados las certificaciones BPA y BPM son indispensables. Sin embargo, a pesar de los acuerdos el comprador sigue controlando los precios y volúmenes según el comportamiento de sus ventas.



IV. EL PROYECTO

Objetivo				
Impulsar el acceso a un mercado formal para las cuatro cooperativas; TOMATOYA, SACACLI, COOSMPROJIM Y COOSEMPODA, para la comercialización de productos sanos y de calidad mediante un modelo de negocio inclusivo.				
Participantes				
Financiadores: Cooperación de Bélgica para el Desarrollo - Rikolto. Organizaciones de agricultores: TOMATOYA, SACACLÍ, COOSEMPODA y COOSMPROJIN.				
Comprador				
Subway - Nicaragua (24 tiendas)				
Duración del programa				
2017-2021				
Beneficiarios				
639 Productores 81% hombres y 19% mujeres				
Presupuesto				
U\$ 240.000.00				
Agricultores socios de las cooperativas				
Cooperativa	Total	Hombres	Mujeres	Productos
TOMATOYA R.L.	43	40	3	Lechuga, zanahoria, remolacha y rábano
COOSEMPODA R.L.	114	102	12	Tomate y chiltoma, papa y repollo
SACACLI R.L.	402	312	90	Cebolla, tomate, chiltoma, jalapeño y pepino
COOSMPROJIN	80	66	14	Tomate y chiltoma, papa y repollo
Total	639	520	119	

Estrategias

- Fortalecer la gestión empresarial y organizacional de las cooperativas.
- Facilitar la creación de una alianza comercial entre las cuatro cooperativas.
- Mejorar los sistemas de producción hortícola de las cooperativas mediante apoyo técnico, y acciones formativas a nivel de los agricultores socios, técnicos y gerentes.
- Apoyar la implementación y certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) de las cooperativas.

Resultados esperados

- 639 productores socios de las cuatro cooperativas incrementan sus posibilidades de acceder al mercado formal.
- Incrementar el número de fincas que implementen BPA
- Aumentar el nivel organizacional de las cooperativas y su poder de negociación a nivel institucional.
- Aumentar el número de compradores formales de forma colectiva a las cooperativas.
- Certificar los centros de acopio con BPM



Stand de la alianza de cooperativas en EXPOAPEN 2017

Hitos

Previo al 2016

Las cooperativas, con apoyo de algunos proyectos de desarrollo productivo incrementaron su productividad con el uso de tecnologías como agricultura protegida, diversificación de cultivos y mejores condiciones para el acopio, sin embargo, carecían de estrategias de comercialización de sus productos para un crecimiento sostenible. Estas vendían sus productos de forma independiente al mercado informal y algunas abastecían a clientes formales, donde en varios casos

no contaban con contratos formales o acuerdos de precios; el comportamiento de estos clientes no difiere mucho del mercado informal.

Septiembre – 2016

[Ver nace la alianza entre las cooperativas](#)



Rikolto realizó un pilotaje para facilitar que las cooperativas conformaran una alianza comercial que les diera la oportunidad de aumentar sus capacidades competitivas y de comercialización.

En este sentido, se contactaron con empresas distribuidoras dedicadas a la compra de hortalizas, no obstante, estas distribuían los productos bajo sus marcas quedándose con las utilidades de las ventas.

En este modelo las cooperativas pasarían a ser sólo proveedores de hortalizas y se desiste de trabajar en esas condiciones. ¿Lo positivo? Las cuatro cooperativas empezaron a trabajar bajo la figura de una alianza y comienzan a visualizarse otras alternativas en el mercado nacional.

Nov- Dic, 2016

Subway a finales de ese mismo año quería alejarse de los corredores e intermediarios y está en la búsqueda de un aliado comercial para abastecer de productos frescos e inocuos de manera directa a sus 28 puntos de venta en el país.

[Empezamos a abastecer a Subway](#)



A través de sus redes, Rikolto contacta a Subway para establecer una relación con las cooperativas. De inmediato es considerada como una buena oportunidad al tratarse de una venta directa, pero las exigencias y especificaciones como; entregar producto empacado, limpio, certificado BPA y entregado en cada uno de sus establecimientos incrementaban los costos. Por lo cual, se analizaron algunas alternativas para entregar los productos a las tiendas, pero los costos no eran rentables.

Fue entonces que se tomó la decisión de que la cooperativa Tomatoya fuese la líder del proyecto; Contaban con un centro de acopio y planta de procesamiento con un avance en el cumplimiento de los requerimientos para obtener la certificación BPM.

Por iniciativa propia asumieron la compra de un camión con climatización para realizar las entregas, mientras las otras tres cooperativas pagarían el costo de acopio, procesamiento y distribución de cada producto y el excedente le quedaría al productor de cada rubro.

Rikolto facilitó la creación de un plan de negocio, la fijación de los costos y

precios de los productos, procesamiento y entrega, planes de siembra, el establecimiento de los acuerdos con cada cooperativa, para especificar los rubros y volumen de participación. Tomatoya inició las entregas en cinco establecimientos dos veces por semana. A medida que se fue cumpliendo con las entregas fue aumentando el número de establecimientos hasta llegar a 24 tiendas.



V. MODELO DE NEGOCIO



Agricultores

Los 639 socios de la alianza comercial - a través de las cuatro cooperativas - son pequeños productores de hortalizas. Es importante señalar que, al igual que en otros rubros agrícolas, el pequeño productor de hortalizas no acostumbra a llevar registros de sus costos de producción y, por lo tanto, es una tarea difícil tener claridad si al momento de la venta ganan o pierden⁶. Con las certificaciones BPA los productores llevan sus registros y controles de gastos y tienen mayor conocimiento para establecer el precio de sus productos.

Expectativas de las cooperativas a mediano y largo plazo

- Precios y condiciones justas.
- Seguridad en el cumplimiento de pedidos por parte de sus clientes.
- Trazabilidad y control de calidad con la implementación de BPA y BPM.
- Riesgos compartidos.
- Capacidad de negociación con instituciones estatales.
- Apertura a mercados potenciales.
- Creación de puestos de trabajo.
- Capacitación y asistencia técnica.

⁶ USAID, FAO "Análisis de la Cadena de Valor de Hortalizas con énfasis en Seguridad Alimentaria y Nutricional" Nicaragua 2012.

- Transferencia de conocimientos y tecnología.
- Acceso a financiamiento.
- Participación en un ambiente empresarial y de inversiones.

Subway

Actualmente, la marca SUBWAY® es la mayor cadena de sándwiches tipo submarino del mundo con más de 40,000 ubicaciones. En Nicaragua como en el resto del mundo su menú y promesa al consumidor es comida fresca con deliciosos sándwiches hechos a la orden, por ello la importancia de encontrar aliados comerciales que garantizaran hortalizas frescas de gran calidad. La cadena está creciendo en el país, con 28 puntos de venta de los cuales 24 son abastecidos por la alianza de agricultores.

La cadena para Nicaragua es administrada por el grupo de compras regional de los franquiciados. Este grupo de compras proporciona acuerdos contractuales de abastecimiento relacionados con la previsión de volúmenes, precios y distribución dos veces por semana. Los acuerdos se basan en las especificaciones de calidad del producto y los estándares

de seguridad alimentaria determinados por Subway⁷.

Subway especifica a la alianza las condiciones y dimensiones de cada producto, calidad, inocuidad y tiempos de entrega. Es un mercado

considerablemente pequeño por los volúmenes de productos que compra, pero los precios que paga por cada rubro lo hacen atractivo para los productores quienes reciben el beneficio de un precio diferenciado.

Comparativo precios mercado informal / precios con Subway

PRODUCTOS	Unidad de Medida (Libra)	Precio mercado informal	Precio Alianza Subway	Diferencia de precio mercado formal vs mercado informal	Porcentaje de diferencia de precio mercado informal vs mercado formal
Lechuga	1	C\$8.00	C\$12.00	C\$4.00	50%
Tomate	1	C\$8.00	C\$26.00	C\$18.00	225%
Chiltoma (Chile dulce)	1	C\$12.00	C\$24.00	C\$12.00	100%
Cebolla	1	C\$9.00	C\$28.00	C\$19.00	211%
Pepino	1	C\$5.00	C\$17.00	C\$12.00	240%

Evolución del negocio

	2016	2017	2018
Libras	8,518	52,6793	46,1906
Venta en dólares	187,401.00	10,753,447.07	9,161,951.00
Porcentaje en libras		6,084%	-12%
Porcentaje en dólares		5,638%	-15%

7 Copia textual de la entrevista a Alfredo Villalta. Food Safety Manager, Latin America & the Caribbean

Propuesta de valor

Crear nuevas oportunidades de participación de las organizaciones hortícolas en el mercado desde una perspectiva empresarial con beneficios tangibles a corto, mediano y largo plazo.

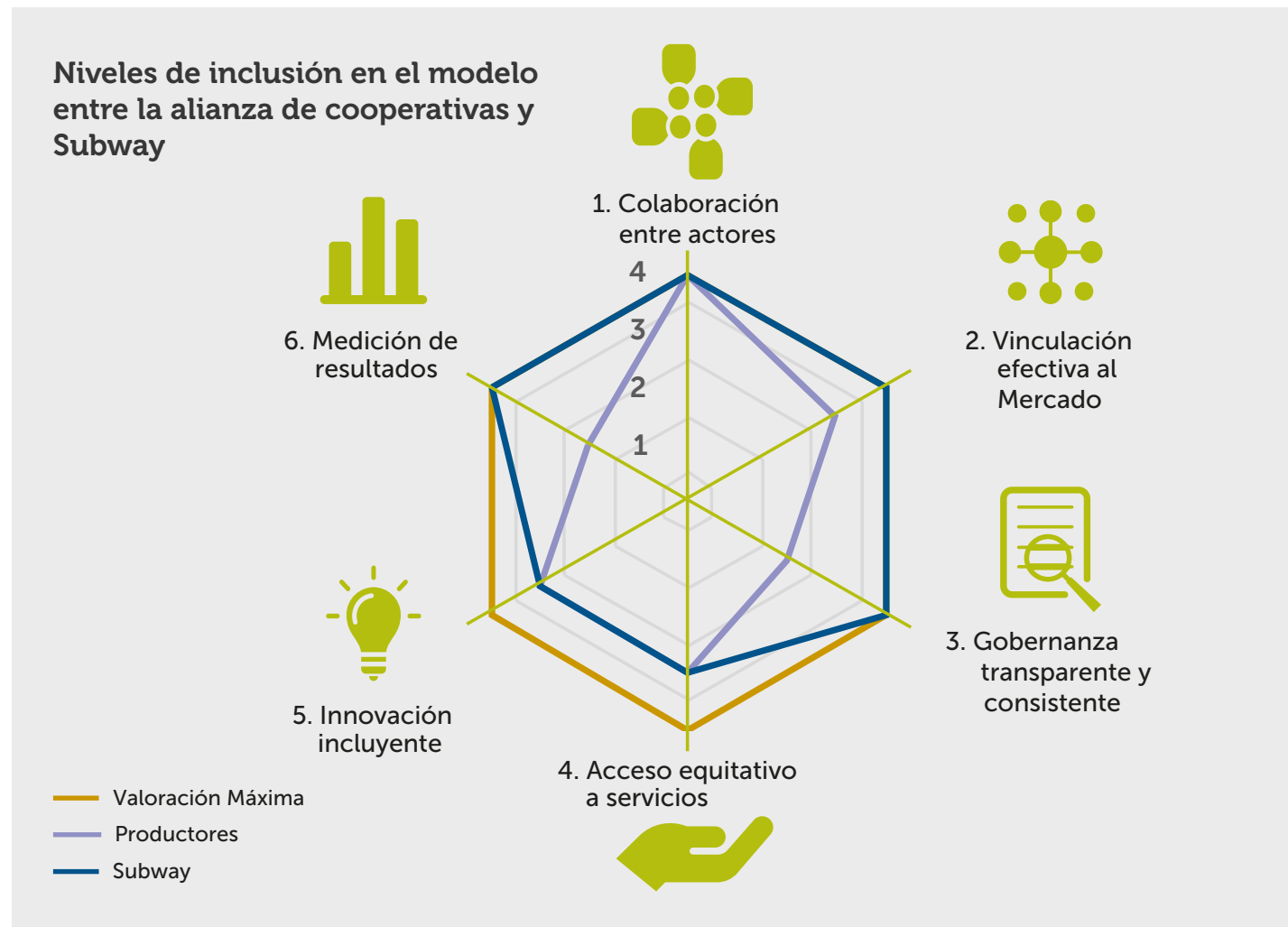
La inclusión entre la alianza y Subway

Las cooperativas, para crear una oferta atractiva para Subway han realizado varios procesos de ajustes dedicados a mejorar el engranaje productivo y de manufactura; Certificación de las fincas, certificación de planta procesadora, diseño de siembras escalonadas y diseño de precios por rubro, logística de acopio, empaque y sobre todo la democratización de la participación de los productores.

Subway por su parte ha dado seguimiento y control a la calidad y puntualidad de las entregas, ha invertido en un agrónomo que brinda apoyo técnico y verifica la calidad de las BPA con supervisiones programadas en las parcelas. Ambas partes a la fecha se encuentran motivadas a continuar trabajando y extender la línea de productos por ello es el momento de iniciar a medir el grado de inclusividad del modelo de negocio y revalorar el proceso en ambos sentidos.

Para evaluar este nivel de inclusión aplicamos la **Metodología LINK** desarrollada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Con la aplicación de la **Herramienta #3** evaluamos el estado de la relación comercial entre las cuatro cooperativas y

Subway; a través de estos 6 principios en la imagen podemos conocer las gestiones exitosas, aquellas que aún necesitan fortalecerse e identificar puntos de innovación que magnifiquen los beneficios de la relación comercial.



Se aplicaron las entrevistas a productores de las cooperativas y por parte de Subway al Gerente de Seguridad Alimentaria, América Latina y el Caribe a cargo del seguimiento del control de calidad de los acuerdos con la alianza, y el representante regional de Subway a cargo para evaluar cada uno de los principios.

Podemos observar que la mayoría de los productores están de acuerdo con las preguntas que se hacen para los principios 1, 2, 4 y 5. Mientras expresaron estar en desacuerdo en los principios 3 y 6. Para Subway la calificación de los principios es más positiva llegando a la calificación máxima en cuanto a los principios 1, 2, 3 y 6; con oportunidades de mejorar en los principios 4 y 5.



Principio 1: Colaboración entre actores

¿Las partes comparten objetivos comunes tanto en el aspecto económico como social?



Los productores | Con Subway la relación comercial es estable y coordinada. Adicional, conformar la alianza les ha permitido contar con mayor poder de negociación; por ejemplo, en la Comisión Sectorial de Hortalizas (COSECHO) y con el Gobierno, adecuando planes y volúmenes de importación de algunos productos como cebolla y papa, situación que afectaba el precio de productores nacionales.

Las cuatro cooperativas han colaborado para cubrir pedidos de otros mercados, hacer mejores negociaciones para la compra de semillas, fertilizantes, materiales, además de apoyarse mutuamente para la prestación de servicios, transporte, venta de plántulas, etc. Sin embargo, aún existe un desconocimiento de los productores sobre los objetivos sociales y ambientales del comprador, quizás por la naturaleza de las franquicias o por falta de comunicación a lo interno de la alianza sobre estos temas.



“Este proyecto es muy importante ya que validó que los pequeños agricultores, con cierto apoyo, pueden integrarse en una cadena de suministro global con estándares globales de calidad y seguridad alimentaria.”

Alfredo Villalta. Food Safety Manager, Latin America & the Caribbean



Principio 2: Vinculación efectiva del mercado

¿Los productores y sus organizaciones están vinculados a un mercado estable con reglas claras en términos de estándares de calidad, volumen y precio?



“El precio que recibimos es bueno de parte de Subway, hemos cambiado la forma de trabajar, ahora tenemos 23 fincas certificadas con Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) que no teníamos hace dos años en Tomatoya, ahora llevamos control a la hora de cosechar, aplicamos buenos productos, y sabemos que nuestros vegetales si son sanos y buenos para el consumidor”

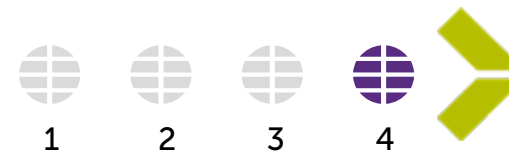
Nelson Vidal, responsable de comercialización de Tomatoya.



Productores | Los productores confían en la relación con Subway porque tienen precios fijos y estables negociados anualmente y que están por encima del valor que han recibido tradicionalmente tanto de intermediarios informales como del aún incipiente mercado formal. Además, reconocen el beneficio de venderle a Subway, con precios fijos y diferenciados hasta 240% de su valor en mercados tradicionales.

La relación de negocio es efectiva y positiva con Subway lo cual les está abriendo opciones para atender mercados similares como Pizza Hut, Mc. Donald 's. También han fortalecido su capacidad de negociación con clientes tradicionales del mercado formal como Walmart, Supermercados La Colonia y otros distribuidores más pequeños. La calidad y exigencias de BPA y BPM son supervisadas periódicamente por Subway, tanto cooperativas como productores conocen el resultado de

estas evaluaciones. Subway recibe en sus tiendas con puntualidad productos frescos directos del productor, con garantía de inocuidad y trazabilidad. Por otro lado, la estabilidad ha motivado a las organizaciones a invertir en agricultura protegida e infraestructura para procesar o distribuir más productos con mayor valor agregado y transformación.



Subway | Las ventajas son muchas; la frescura es una, el producto llega a los restaurantes el mismo día o al día siguiente de la cosecha. Subway ha expresado que la seguridad alimentaria es de suma importancia para ellos y, en este sentido, las cooperativas con el apoyo de Rikolto han fortalecido su cumplimiento. Otra ventaja expresada por Subway es la disponibilidad y consistencia del suministro que se obtiene al trabajar con cooperativas, ya que muchos pequeños agricultores cultivan el producto en lugar de consolidarse en una granja grande. Esto proporciona seguridad integrada y contingencia de suministro⁸.

8 Copia textual de la entrevista a Alfredo Villalta. Food Safety Manager, Latin America & the Caribbean



Principio 3: Gobernanza transparente y consistente

¿Ambas partes comparten información sobre acuerdos establecidos, contratos claros, estándares de calidad, compromiso con los pedidos, tiempos de entrega y cumplimiento de normas fitosanitarias y todo lo concerniente al negocio?



Productores | Los acuerdos y detalles de la negociación son del conocimiento de los directivos de la alianza, sin embargo, los productores necesitan más información sobre acuerdos y contratos de esta negociación. Tomatoya como cooperativa líder y contraparte en la negociación con Subway debe presentar informes mensuales y rendición de cuentas sobre los diferentes procesos, que no siempre fue el caso. Por ejemplo, hubo un incremento de 7 a 12 córdobas en los costos de maquila y distribución. En su momento no se presentó una justificación por este incremento tan drástico.



Subway | A dos años de iniciadas las primeras entregas Subway se encuentra totalmente satisfecho con el servicio de la alianza. Las cooperativas han cumplido con los volúmenes, la calidad, los precios y la frecuencia de distribución, mientras continúan mejorando sus estándares de seguridad alimentaria para cumplir con nuestros requisitos.



“Estamos conscientes que entre más unidos estemos como productores es mejor. Aún enfrentamos debilidades pero entendemos que el éxito del negocio es el respeto a los acuerdos que se llegan en las reuniones con los representantes de las cooperativas.”

Alexander Cruz, Gerente General,
Cooperativa Sacacli.



Principio 4: Acceso equitativo a servicios

Una negociación estable y a largo plazo facilita a los pequeños productores tener acceso a créditos, capacitaciones, tecnología, etc, estos son incentivos que los impulsan a invertir en su producción con una nueva visión sobre su participación en el mercado.



“En la siembra del tomate aprendí a entregar acorde a estándares de tamaño y madurez, y a realizar la selección en el campo para que durante el acopio no tuviéramos mucho rechazo”

Felipe Neris Gadea. Productor de Tomate
Cooperativa COOSMPROJIM

Productores | La certificación de fincas en BPA es uno de los logros más importantes de la alianza. En el ciclo 2017-2018 se certificaron 28 fincas de la cooperativa TOMATOYA, 5 fincas de COOSMPROJIM, 10 fincas de SACACLI y 5 fincas de COOSEMPODA. Se espera que para el ciclo 2019- 2020 se sumen alrededor de 5 productores más por cooperativa. La certificación ha sido una experiencia positiva con respecto al manejo de los cultivos, incremento de la productividad y el desarrollo de conocimientos de producción inocua.

A la vez, cada cooperativa gestiona el capital para otorgar créditos a sus socios. Este financiamiento es utilizado para la compra de insumos, herramientas, y/ o para brindar atención técnica especializada a cada socio. Las cooperativas garantizan asistencia técnica a todos sus miembros y por parte de la



alianza, existe un técnico que supervisa las parcelas que están en la programación de las entregas.

Subway | Para la marca es importante tener acceso a productos locales seguros y de calidad producidos por los agricultores locales. Subway también se esfuerza por ser un buen vecino en las comunidades donde operamos; Ayudar a desarrollar pequeños agricultores es muy importante para nosotros como una forma de retribuir a las comunidades⁹.

⁹ Copia textual de la entrevista a Alfredo Villalta. Food Safety Manager, Latin America & the Caribbean



Principio 5: Innovación incluyente

Los modelos de negocio incluyentes promueven la innovación en productos, servicios y procesos por parte de varios actores de la cadena.



Productores | Impulsados por la rentabilidad y seguridad de la negociación con Subway, los productores han invertido en la construcción de túneles para obtener mayores volúmenes de producción de rubros como la chiltoma, tomate y pepino. También están mejorando sistemas de riego y rotación de cultivos.

En el proceso de empaque se han implementado métodos que garantizan la inocuidad de los productos; acondicionamiento del agua con cloro,



técnicas de manipulación para prolongar su vida útil. Las cooperativas están adoptando los cultivos escalonados para trabajar acorde a la demanda de los mercados que abastecen. Para Subway las cooperativas deben continuar evolucionando, ganando nuevos clientes e innovando para seguir siendo competitivos. La empresa ha expresado su interés en expandir la línea de productos para incluir pepinos en vinagre, pimientos en vinagre, entre otros.

“Debido a que nos unimos como alianza para abastecer a Subway, hemos recibido capacitaciones, mejorado nuestra infraestructura tanto en campo con el productor como en las instalaciones y capacitaciones al personal en BPA y BPM que principalmente van dirigidas a la inocuidad alimenticia”.

Lisbeth Lorena Rodríguez. Responsable de contabilidad, Cooperativa Tomatoya





Principio 6: Medición de resultados

El monitoreo del estado de salud de la relación comercial reduce el riesgo de que otros problemas menores destruyan el negocio.



Productores | Aunque existen varios formatos como; volumen de acopio por productor, pedidos por tienda, remisiones de entrega, control de gastos de maquila y transporte, deducciones de prestación de servicios de maquila y transporte a los productores, esta información no es lo suficientemente depurada y analizada, tampoco es compartida abiertamente por lo tanto no es aprovechada para la toma de decisiones afectando también la transparencia de la relación entre cooperativas. La discrecionalidad de las mediciones está en poder de Tomatoya pues es la cooperativa que maneja todos los procesos y controles de costos. A futuro esta situación deberá superarse para poder crecer en este y otros mercados.



Subway | Existe un monitoreo permanente por parte del grupo de compras regional y para ello llevan varios controles que evalúan con regularidad con la alianza. En primer lugar, todo lo vinculado a las garantías de seguridad e higiene de los productos, las BPA y la disponibilidad garantizada durante todo el año. **Las 24 tiendas abastecidas por la alianza mantienen un sistema de pedidos y recepción de productos que son reportados** a la administración de cada local, regional y con la alianza.



Reunión entre representantes de Subway, gerentes de las cooperativas y personal de Rikolto en Nicaragua.

VI. OPORTUNIDADES

[Ver oportunidades](#)



Con la creación de la alianza y el desarrollo del modelo de negocio inclusivo se crean nuevas perspectivas para regular el desempeño del subsector de hortalizas en el país:

- **Con este modelo de negocio, estas cuatro organizaciones unidas abren una brecha de años donde el mercado informal ha prevalecido,** limitando el desarrollo de un mercado formal y auto sostenible.
- Al comercializar en alianza los miembros de las cooperativas han experimentado una nueva manera de relacionarse y de ofrecer sus productos de una forma segura y confiable a través de las organizaciones que los representan.
- La experiencia de trabajar con este modelo de negocio y el análisis constante del cumplimiento de los 6 principios de inclusividad podrían representar una alternativa importante

para el incremento de la productividad, la comercialización justa y el avance de las organizaciones de agricultores a nuevos niveles de desarrollo empresarial. Si más empresas del sector privado siguen esta iniciativa, será un aporte importante para ir superando los índices de pobreza que se vive actualmente en las zonas rurales del país.

- Muchas perspectivas pueden surgir a partir del avance de la alianza en el abastecimiento de este mercado de Subway y futuros clientes de la misma categoría. Incluir en este modelo de negocio a otros miembros de la cadena de valor podrá generar mayor estabilidad del sector y retorno de beneficios para toda la cadena especialmente para las más





vulnerables. Además, se fortalecen las organizaciones y pueden crearse nuevas opciones de comercializar productos con valor agregado.

➤ **La experiencia de crear un sistema de distribución a los 24 restaurantes es una diferencia competitiva potencial**

que les permitirá ofertar sus productos directamente a nuevos mercados en donde la rentabilidad puede ser más atractiva.

➤ Al fortalecer la alianza como modelo de negocio y como empresa, los productores planifican el cultivo de sus productos de acuerdo con la demanda, además tienen mayor fuerza de negociación con otros actores de la cadena de valor incluyendo al estado.

➤ La alianza tiene la posibilidad de crear una marca y posicionarse en el mercado con puntos de distribución que les permita impulsar sus ventas directas al consumidor final promoviendo la inocuidad de sus productos, protección al medio ambiente y precios justos.

➤ Subway utilizó la experiencia de Nicaragua para ampliar con éxito el mismo concepto en mercados más grandes. Ahora están analizando la réplica del modelo en mercados de todo el mundo que comparten condiciones económicas y de desarrollo similares¹⁰.

10 Copia textual de la entrevista a Alfredo Villalta. Food Safety Manager, Latin America & the Caribbean

VII. DESAFÍOS

- Que las cooperativas, sus líderes y socios visibilicen el potencial de mantenerse organizados en función de objetivos comunes.
- La creación de una estructura administrativa y gerencial que vele por los intereses globales de la alianza y que logren proyectarse hacia nuevos mercados con beneficios equitativos para cada miembro.
- Sensibilizar al mercado formal sobre la importancia de crear nuevas reglas de comercialización más justas para el productor y el consumidor.
- Lograr que la experiencia de este modelo inclusivo incida en impulsar políticas públicas, reglamentación del mercado y campañas de comunicación educativas que promuevan la producción y consumo de productos certificados con BPA y BPM.
- Valorar que las funciones de la alianza como empresa comercializadora marcan la pauta para el desarrollo del sector y fortalecimiento de las organizaciones hortícolas.





VIII. PERSPECTIVAS

- La conformación de la alianza y el modelo de negocio generado con Subway motiva a la generación de nuevos puntos de vista para los actores de la cadena de valor. **Para la Asociación Nicaragüense de Formuladores y Distribuidores de Agroquímicos (ANIFODA)** que representa la industria de la protección y nutrición de los cultivos, y que ha apoyado a las cuatro cooperativas mediante capacitaciones para obtener certificaciones del uso correcto de

los productos fitosanitarios utilizados en los cultivos; la creación de la alianza ha significado el cambio de la mentalidad del productor; reflejada en una mayor responsabilidad con el medio ambiente, con la producción de productos sanos para el consumidor, y el reciclaje de los envases y la protección de las fuentes de agua.

- En acuerdo con la cooperativa TOMATOYA, se instaló un centro de acopio y embalaje de miles de envases

tóxicos que antes eran abandonados en las propias parcelas o tirados a los ríos ocasionando contaminación en la microcuenca del lago de Apanas.

- Para **los productores**, la implementación de BPA en fincas y las BPM en sus centros de acopio cobra un valor real al tener un mercado que reconoce este esfuerzo en el precio de las hortalizas.
- **Las cooperativas** ahora pueden visualizar su participación en el mercado como una empresa, transformando sus procesos productivos y de comercialización con miras a generar rentabilidad y utilidades, reinversión en certificación BPM y equipos que les brinden más ventajas competitivas para participar en el mercado.
- **La dinámica del mercado** cambia cuando productores y consumidores finales optan por productos certificados con BPA y BPM. **Los comercializadores** como intermediarios de oferta y demanda optaran por productos inocuos para asegurar su participación en el mercado formal.

IX. LECCIONES APRENDIDAS

🌱 Si se pueden desarrollar relaciones comerciales inclusivas y rentables cuando la negociación es atractiva para ambas partes.

Subway, al ser atendido por un solo proveedor para abastecer todas sus tiendas obtiene mayor control sobre la garantía en la calidad de sus productos y cumplimiento en las entregas.

Entre las organizaciones de agricultores siempre, que la toma de decisiones, los acuerdos y compromisos con respecto a los planes productivos y de acopio, así como las inversiones en la adquisición de equipos de transporte y manufactura sean compromisos claros y equitativos, podrán mantener un ambiente saludable y por lo mismo concentrarse en el crecimiento del negocio.

🌱 Para mantener un modelo de negocio estable con precios fijos y rentables se requiere de un equipo gerencial entre las cooperativas dedicado a desarrollar este mercado.

Una alternativa que surgió dentro de las cooperativas es la idea de conformar este equipo que trabajaría de forma concreta en la planificación y toma de decisiones que beneficien a todas las cooperativas equitativamente.

🌱 Es necesario establecer metas específicas, con límites de tiempo realistas y alcanzables.

Esto podría implementarse también a través del equipo gerencial para negociar precios, volúmenes, etc.; y parte de la naturaleza de este equipo también sería establecer canales de comunicación entre los actores.

🌱 Finalmente, la estabilidad que genera una negociación formal permite crear proyecciones de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

Tanto los productores como las organizaciones han experimentado el desarrollo de sus capacidades productivas; ahora el productor está más orientado a planificar su producción conforme a la demanda del mercado con cultivos programados o golpes de siembra con los que garantiza entregar un producto certificado a un mercado estable.

Los productores están más abiertos a invertir en tecnología, probar con nuevos cultivos e implementar técnicas que aporten a mejorar el medio ambiente porque comprenden que de ello depende también mejorar su calidad de vida.

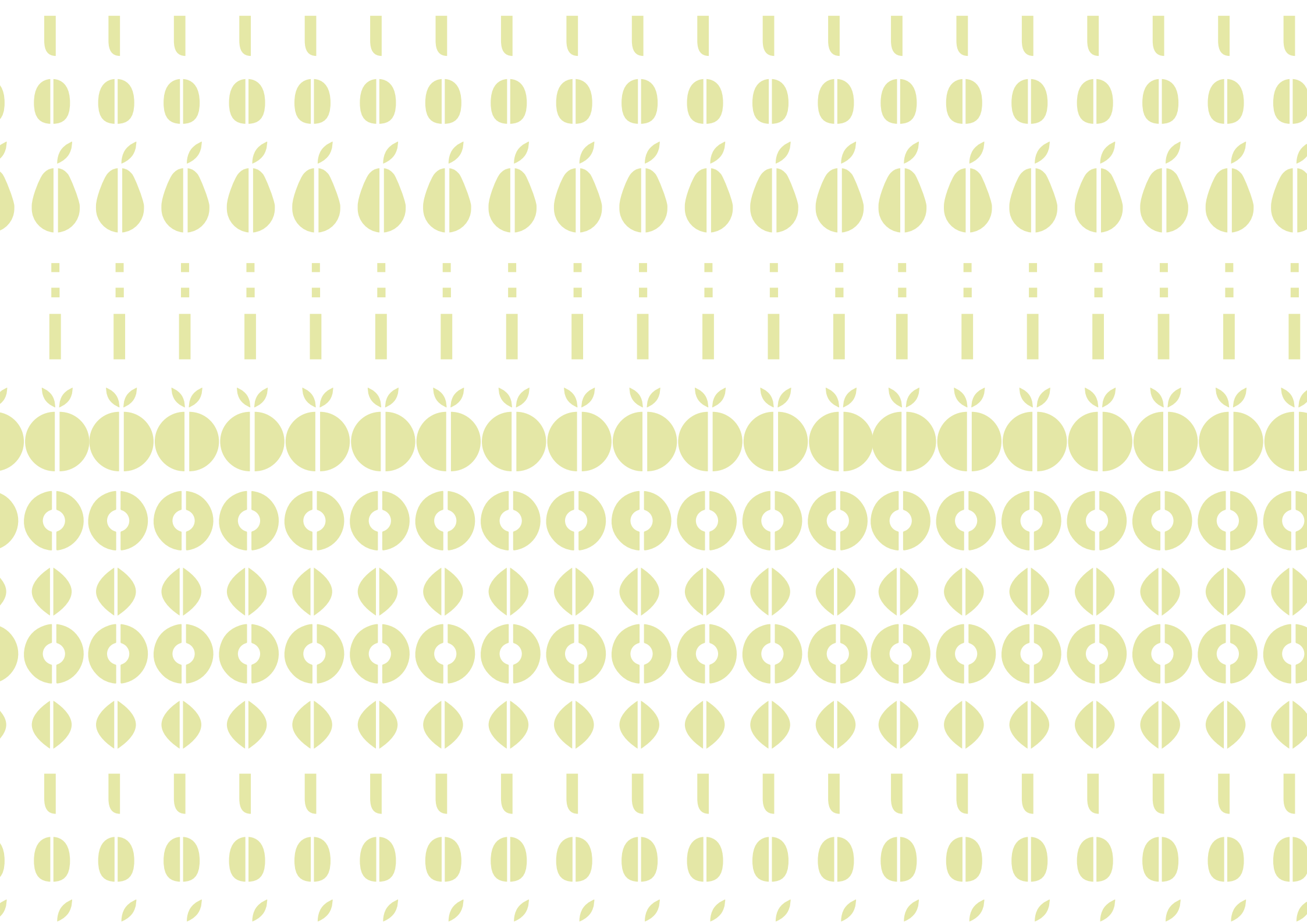


X. BIBLIOGRAFIA

1. Análisis de la Cadena de Valor de Hortalizas con énfasis en Seguridad Alimentaria y Nutricional. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Managua, Nicaragua, febrero de 2012. (PDF).
2. Estudio sobre la Cadena Agroindustrial de Hortalizas. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, MAGFOR, JICA. Nicaragua 2004. (PDF)
3. Plan de Producción Consumo y Comercio 2017-2018. Gobierno de Nicaragua. (PDF)
4. Metodología Link. Centro Internacional de Agricultura Tropical International Center for Tropical Agriculture. Publicación CIAT No. 379 ISBN 978-958-694-115-0 2012. (PDF).
5. The Inclusive Business Scan. RIKOLTO. Editors: Steff Deprez, Tom Van den Steen & Kaat Van Ongeval Design: Reuverandco.com
6. "Creando buenos estudios de caso" por Joost Guijt, Roger Reuver, Hermine ten Hove, Jan Brouwers con la ayuda de Monika Sopov e Irene Salverda, 2018

Referencias en la web

1. Sistema Nacional de Producción, Consumo y Comercio y Sector de Hortalizas garantizan abastecimiento de perecederos (20 de octubre 2017), La Prensa - https://www.bcn.gob.ni/divulgacion_prensa/notas/2017/noticia.php?nota=580
2. Productores piden se revisen permisos de importaciones de perecederos (12 de Julio 2016), El Hoy - <http://www.hoy.com.ni/2016/07/12/productores-piden-se-revisen-permisos-de-importaciones-de-perecederos/>
3. Empresa estatal de exportación e importación crearía competencia desleal (13, Octubre, 2018) 100noticias - <https://100noticias.com.ni/nacionales/93707-empresa-estatal-exportacion-competencia-desleal/>
4. <https://www.bcn.gob.ni/publicidad/img/landscape/Plan%20de%20Producci%C3%B3n%20Consumo%20y%20Comercio%20Ciclo%202017%202018.pdf>
5. Producción hortícola se tecnifica (27 noviembre, 2017), APEN- <http://apen.org.ni/tag/hortalizas/>
6. PRODECOOP- <https://www.prodecoop.com/>
7. Taiwán e INPESCA inauguran Taller sobre Cultivo de Pargo Lunarejo en Jaulas Flotantes (diciembre 3, 2018) cona, <http://www.cona.coop.ni/>





www.rikolto.org/latinoamerica

 RikoltoLA  RikoltoLatam  RikoltoLatam

