



ALBOAN

ONG promovida por los jesuitas

Comunidad de aprendizaje y acción
Comparte



**Mondragon
Unibertsitatea**

Facultad de Humanidades y
Ciencias de la Educación
Instituto de Estudios
Cooperativos LANKI

Planes de Negocio Social en América Latina

Un viaje colectivo de la Red COMPARTE



GARAPENERAKO
LANKIDETZAREN
EUSKAL AGENTZIA
AGENCIA VASCA DE
COOPERACIÓN PARA
EL DESARROLLO



**EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO**

Experiencias ALBOAN

...

13. Caminos hacia el desarrollo alternativo.
Aprendizajes globales de experiencias locales en economía solidaria. (2017)
14. Lo alternativo: el futuro común deseable y posible. (2017)
15. La medición del bienestar social. (2017)
16. El trabajo: ¿nuevas formas de trabajo para sociedades más humanas? (2017)
17. El rol de la Empresa en la acción social. (2017)
18. Planes de Negocio Social en América Latina.
Un viaje colectivo de la Red COMPARTE. (2019)

Planes de Negocio Social en América Latina

Un viaje colectivo de la Red COMPARTE



ALBOAN es la ONG de cooperación internacional de los Jesuitas en Euskadi y Navarra. Trabaja por la construcción de una ciudadanía global que denuncie las injusticias que provocan desigualdad en el mundo, construya una cultura que promueva el bien común y transforme las estructuras generadoras de pobreza a nivel local y global. Para lograrlo, se une en red con personas y grupos de todo el mundo.
www.alboan.org

LANKI es el Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea, ubicado en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Tiene como misión investigar, formar e incidir en la realidad cooperativa, enfocando su actividad prioritariamente en el desarrollo de la vertiente socioeducativa del cooperativismo y la economía social. Realiza su labor investigadora desde el interior de la Experiencia Cooperativa de Mondragon, y trabaja en estrecha colaboración con agentes cooperativos y sociales.
www.mondragon.edu

COMPORTE es una comunidad de aprendizaje y acción que, desde 2008, apuesta por construir junto con organizaciones productoras y otras entidades aliadas, alternativas económicas al modelo de desarrollo dominante. Está formada por quince centros sociales, el Servicio Jesuita en la Panamazonia, y Formación para el Trabajo de la Federación Fe y Alegría en América Latina, y ALBOAN.
www.desarrollo-alternativo.org

Editado por: ALBOAN y el Instituto de Estudios Cooperativos de Mondragon Unibertsitatea
Fecha: Mayo 2019

ALBOAN
Padre Lojendio, 2 - 2º • 48008 Bilbao Tel.: 944 151 135 • Fax: 944 161 938
Avenida Barañain, 2 • 31011 Pamplona Tel.: 948 231 302 • Fax: 948 264 308
Andia, 3 • 20004 San Sebastián Tel.: 943 275 173 • Fax: 943 320 267
Monseñor Estenaga, 1 • 01002 Vitoria-Gasteiz Tel.: 945 202 676 • Fax: 945 202 676
www.alboan.org; alboan@alboan.org

MONDRAGON UNIBERTSITATEA
Instituto de Estudios Cooperativos LANKE
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
Dorleta Auzoa z/g • 20540 Eskoriatza
Teléfono: +34 943 71 41 57
www.mondragon.edu/es/facultad-humanidades-ciencias-educacion/

Autoría: Comunidad COMPORTE
Redacción de la publicación: Amaia Unzueta y Jessica Mora
Equipo coordinador del proyecto: Mary Tere Guzmán, Álvaro Idarraga, Óscar Rodríguez, Amaia Unzueta, Leire Uriarte y Mirene Zufiaurre
Portada e ilustraciones interiores: Gonzalo Herrero
Diseño y maquetación: Gonzalo Herrero
Imprime: Gráficas Ingugom
Depósito Legal: BI-819-2019

Se autoriza la reproducción parcial de esta obra, siempre que esta no tenga fines comerciales y la fuente sea citada.

INDICE

Pag 05 Capítulo 1. Abordando el vuelo

Pag 13 Capítulo 2. El viaje a América Latina a través de los Planes de Negocio Social

Pag 14	<i>Producción y comercialización de miel, Tarija, Bolivia</i>
Pag 18	<i>Semillas de esperanzas campesinas de la comunidad de La Madre Unión - COCOLATU, El Chocó, Colombia</i>
Pag 22	<i>Aliméntate Sin Rollo - Snacks inteligentes, Valle del Cauca, Colombia</i>
Pag 26	<i>Producción y comercialización de calzado, Guayaquil, Ecuador</i>
Pag 30	<i>Empoderamiento económico de las mujeres de Guaymango-Ahuachapán, El Salvador</i>
Pag 34	<i>Formación, organización y diversificación del grupo cooperativo Yomol A'Tel, Chiapas, México</i>
Pag 38	<i>Modelo de desarrollo cooperativo integral, Villa el Carmen, Nicaragua</i>
Pag 42	<i>Desarrollo de la economía campesina mediante la producción y comercialización de productos ecológicos, Misiones, Paraguay</i>
Pag 46	<i>Transformación primaria y comercialización de la carne de cuy del Perú, Ocongate, Perú</i>
Pag 50	<i>Mejora de la producción, transformación y comercialización de cacao seco orgánico, Piura, Perú</i>

Pag 55 Capítulo 3. Aprendizajes

Pag 57	<i>3.1. El viaje personal</i>
Pag 59	<i>3.2. El equipo del viaje para crear comunidad</i>
Pag 62	<i>3.3. Nuestro viaje para llegar con un nuevo Plan de Negocio Social</i>

Pag 65 Capítulo 4. Herramientas

Pag 66	<i>4.1. Diccionario de COMPARTE</i>
Pag 68	<i>4.2. Bibliografía</i>



Capítulo 1.

Abordando el vuelo

COMPARTE

Comunidad de Aprendizaje y Acción para el Desarrollo Alternativo



- ### Rasgos de las alternativas al desarrollo
- En defensa de la vida
 - Parte de lo local
 - Genera capacidad de participación y de discusión
 - Apuesta por la construcción colectiva
 - Rescata la riqueza de la diversidad
 - Emplea de forma justa y sostenible los bienes de la naturaleza
 - Fortalece el papel de las mujeres
 - Prioriza la buena vida para todas las personas

Entidades de la red COMPARTE

América Latina

- FFyA - FPT
- Bolivia
 - ACLO
- Brasil
 - CEAS
- Colombia
 - Fundación Suyusama
 - IMCA
 - CINEP/PPP
- Ecuador
 - VHC
- El Salvador
 - Solidaridad CVX
- Guatemala
 - SERJUS
- México
 - CEDIAC Yomol A'Tel
- Nicaragua
 - NITLAPAN
- Paraguay
 - CEPAG
- Perú
 - CCAIJO
 - CIPCA
 - SAIPE
- Triple frontera Colombia, Perú, Brasil
 - SJPAM
- Europa**
 - País Vasco y Navarra
 - ALBOAN

Procesos económico-productivos con organizaciones productoras

 Lácteos y derivados	 Cuyes	 Sésamo y derivados	 Miel de abejas
 Hortalizas	 Granos básicos (maíz, arroz...)	 Jabones	 Calzado
 Café y derivados	 Cacao y derivados	 Artesanía	 Otros

Cadenas de valor



Capítulo 1. **ABORDANDO EL VUELO**

**“Un viaje de mil millas
 ha de comenzar
 con un simple paso”**
 Lao Tzu

Estás a punto de iniciar un viaje en el que conocerás a personas, organizaciones e iniciativas de Euskadi y América Latina que comparten el sueño común de crear alternativas económicas al desarrollo dominante. Alternativas que garanticen medios de vida dignos en contextos que han sido empobrecidos y despojados de sus bienes naturales.

Te damos la bienvenida a este vuelo que tiene en su haber miles de kilómetros recorridos desde 2008. Antes del despegue, presta atención a la historia que vamos a contarte a continuación para que obtengas el máximo aprendizaje de tu viaje.

Sucedió hace once años. Organizaciones sociales aliadas de ALBOAN y de la Compañía de Jesús en América Latina decidieron crear un espacio de trabajo en red que les ayudara a enfrentar los desafíos que supone sostener iniciativas de desarrollo económico-productivo en clave solidaria y cooperativa, en los contextos de pobreza y exclusión en los que trabajan. De esta forma, con el impulso del Sector Social de la Compañía de Jesús en América Latina y de ALBOAN nace la Comunidad de

Aprendizaje y Acción para el Desarrollo Alternativo - COMPARTE.

Somos una red de aprendizaje porque hacemos reflexión sobre nuestras experiencias prácticas, extraemos aprendizajes y transferiremos este conocimiento. Buscamos que la reflexión sobre nuestros procesos económico-productivos nos ayuden a mejorar lo que hacemos desde lógicas alternativas como la Economía Social y Solidaria. Las respuestas a los retos que unas organizaciones encuentran en sus contextos, también generan reflexión y aprendizajes en otros lugares. Tratamos de evitar caer en los mismos errores y cooperar para crear metodologías, formas de hacer y rutas que nos guíen hacia nuestro sueño compartido. También sabemos que necesitamos desarrollar y fortalecer nuestras capacidades para ser capaces de sostener en el tiempo iniciativas económicas que generen ingresos y estén en armonía con la naturaleza.

Como te puedes imaginar, esta es una ardua labor para la cual necesitamos la colaboración de otros actores, entre los cuales destacamos las universidades porque pueden aportar al desarrollo de investigaciones aplicadas a la realidad (análisis de mercado, lecturas estratégicas del territorio...), de asesorías técnicas para el fortalecimiento de las iniciativas (asesorías sobre gestión financiera, comercialización, marketing de productos, gestión





organizativa...), y de formaciones (cursos presenciales y online sobre agro-ecología, gestión de empresas de economía social, sistemas de finanzas éticas...).

En estos once años, hemos ido tejiendo la red con universidades jesuitas como la U. de Deusto (con la Deusto Business School) en Euskadi, la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (con el Servicio Universitario para el Desarrollo) en Cataluña, la U. Pontificia Comillas (con INEA e ICADE) en Madrid, la U. Loyola de Andalucía (con la Fundación ETEA) en Andalucía, las U. Iberoamericana de Puebla (con el Laboratorio de Innovación Económica y Social - LAINES) y Ciudad de México (con el Centro Internacional de Investigación de la Economía Social y Solidaria - CIIESS), y el ISIA en México, y la Pontificia Universidad Javeriana (con el Instituto de Estudios Interculturales) en Colombia. También buscamos aliarnos con otras universidades no jesuitas. Así, en 2016 emprendimos la colaboración con el Instituto de Estudios Cooperativos Lanki de la U. de Mondragon con sede en Aretxabaleta (Gipuzkoa, Euskadi).

En este viaje te contaremos qué es lo que hemos logrado y aprendido ALBOAN y red COMPARETE junto con Lanki en el marco del proyecto **“Formación, asistencia técnica y acompañamiento a iniciativas de economía social y solidaria de la red COMPARETE”**, financiado por la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo.

Antes del despegue, vamos a presentarte el sentido de emprender este proyecto, y las personas y organizaciones que han participado en el mismo. Es información que necesitas saber para manejarte en tu viaje.

Iniciamos el proyecto en 2017 con el objetivo de mejorar la sostenibilidad de 10 iniciativas económico-productivas vinculadas a la red COMPARETE en 8 países de América Latina (Bolivia, Colombia, Ecuador, El Salvador, Paraguay, Perú, México y Nicaragua). Son iniciativas desarrolladas principalmente en zonas rurales, exceptuando una en zona urbana, que agrupan a pequeños/as productores/as de café, cacao, miel, hortalizas, sésamo, cuyes y calzado. Lo importante es que pretenden ayudar a la gente a ganarse la vida de mejor manera y a salir adelante en contextos adversos, donde la pobreza y la exclusión han ido minando sus capacidades para emprender una actividad productiva, sostenerla y sacar adelante a sus familias.

Precisamente, el proyecto ha favorecido el desarrollo de capacidades de 16 personas de los equipos promotores de estas iniciativas a través del **“Curso Avanzado en gestión económica y social para el desarrollo de la economía solidaria”**, que tuvo lugar en el campus de la U. Mondragon en Aretxabaleta entre enero y marzo de 2018. El frío invierno no pudo con las ganas de aprender de este grupo procedente

de América Latina, ávido por ampliar sus saberes sobre formas alternativas de hacer economía a partir de la experiencia cooperativa de la Corporación Mondragon.

Antes de su llegada a Euskadi, hubo una **fase previa de preparación** con el grupo participante. Primero, hicimos la selección de las iniciativas y sus equipos promotores, conformados en su mayoría por un tándem; es decir, un equipo formado por una persona proveniente del Centro Social que acompaña la iniciativa, y una persona proveniente de la organización productora que ejecuta la iniciativa. Seis de las diez iniciativas participantes estuvieron representadas por un equipo en tandem; tres por una persona del centro social; y una por una persona de la organización productora.

Como paso previo al inicio del curso, los/as promotores/as tuvieron que pre-diseñar el plan de negocio social de la iniciativa que elaborarían durante el curso para, posteriormente, ejecutarlo en sus contextos. El **Plan de Negocio Social** es una herramienta al servicio del desarrollo de la iniciativa económico-productiva en todas las fases de la cadena de valor. Con la asesoría de un/a tutor/a, los/as promotores/as elaboraron el plan de negocio social de su iniciativa a partir de los conocimientos que iban adquiriendo durante el curso. Esta figura de la persona tutora fue clave para vincular la teoría con la práctica, y para que los/as promotores/as fueran integrando los aprendizajes teóricos en una herramienta práctica para la mejora de la iniciativa. De esta forma, al finalizar el curso en marzo de



El equipo de promotores/as

Maria Cristina y Mayerli de Colombia, Jenny y Luis de Ecuador, Luisa y Ángela de El Salvador, Damin y Diana de Paraguay, Emma y Donald de Perú, Cristina y Martín de México, Eddys de Nicaragua, Héctor de Colombia, Arístides de Perú, y Tito de Bolivia. Todas ellas fueron las personas seleccionadas para participar en este proceso formativo y de asesoría técnica con el fin de impulsar y mejorar las iniciativas productivas desde la lógica de la economía social y solidaria. Para cada una de ellas va un agradecimiento especial por su confianza en el equipo coordinador del proyecto, su esfuerzo, paciencia, motivación por seguir aprendiendo y mejorando, su apertura a una nueva realidad, su dedicación y su compromiso con el bienestar de las familias y comunidades que acompañan en sus contextos.

2019, cada equipo promotor tenía elaborado el Plan de Negocio Social de su iniciativa que sería posteriormente socializado, contrastado y ajustado con sus organizaciones entre abril y junio.

Desde julio de 2019, las organizaciones promotoras de estas iniciativas vienen implementando los Planes de Negocio Social con una proyección temporal de medio y largo plazo (entre 2 y 6 años). Cada Plan de Negocio Social ha sido diseñado tomando en consideración la fase de desarrollo en la que se encontraba la iniciativa económico-productiva:

a. Iniciativas en fase de iniciación: son iniciativas que están por crearse o en una fase de desarrollo muy incipiente.

b. Iniciativas en fase de consolidación: son iniciativas que ya están lanzadas y en vías de consolidación.

c. Iniciativas en fase de profundización y ampliación de escala: son iniciativas que están consolidadas y que contemplan ampliar su impacto en el territorio.

Ahora ya podemos despegar. Abre los ojos, afina tus oídos y saborea cada momento de este viaje en el que iremos compartiendo contigo los Planes de Negocio Social que simbolizan caminos hacia alternativas de vida más sostenibles y en armonía con la naturaleza. Observarás que enfrentamos retos para garantizar la sostenibilidad de nuestras iniciativas económico-productivas en un sistema de mercado predominantemente capitalista y neoliberal, pero esto no nos detiene porque sabemos que es posible



La alianza entre ALBOAN y LANKI - U. Mondragon en el marco de la red COMPORTE ha sido clave para el desarrollo de este proyecto de formación y asesoría técnica en economía social y solidaria, con la participación de las organizaciones promotoras de las iniciativas económico-productivas protagonistas de esta historia.

Agradecemos a todas ellas su participación, colaboración y compromiso en este proyecto: ACLO y APROCUMIS; IMCA y GARITTEA; CINEP y el Consejo Comunitario de la Unión Madre en el Chocó; Corporación Hogar de Cristo y APROBUCAM; Solidaridad CVX y la Red de Mujeres de Guaymango; CEPAG y la AOSSI; CIPCA y APPROCAP; CCAIJO; la Misión de Bachajón y el Grupo cooperativo Yomol A´Tel; Nitlapán-UCA y la Cooperativa de Villa El Carmen.

Agradecemos también la valiosa labor desempeñada por la Fundación Mundukide y la Asociación de Amigos de Arizmendiarieta (ALE) como asesores en el desarrollo de los planes de negocio social.

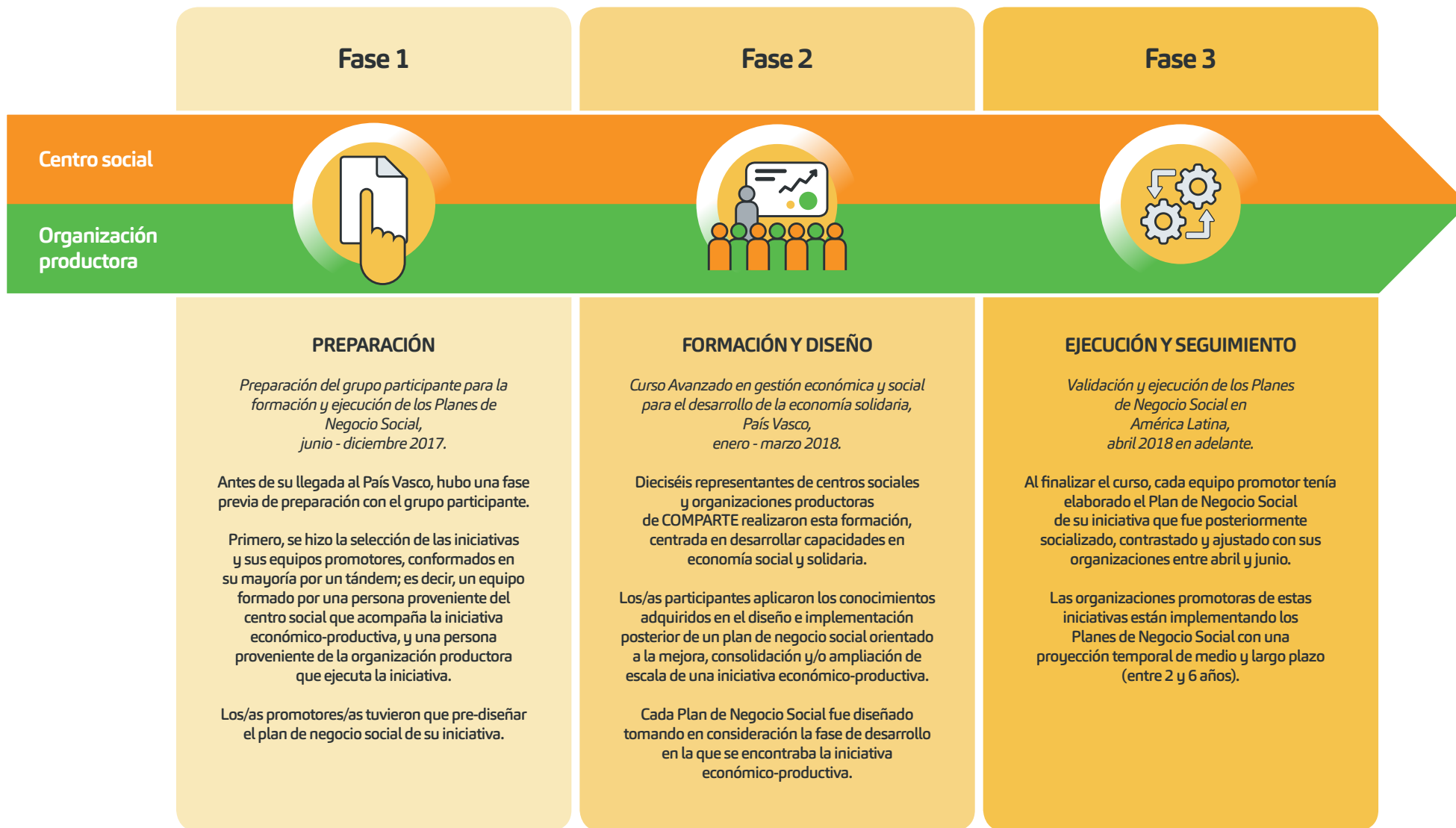
generar alternativas de economía social y solidaria en alianza con otros actores. Quizás tú seas uno de ellos. Compartiremos también aprendizajes que hemos extraído de este proyecto con la esperanza de que aporte luces a futuros procesos formativos y de asesoría técnica que desde la red COMPARTE y desde otras organizaciones quieran ponerse en marcha.

¡Gracias por tu tiempo e interés en conocer nuestra experiencia. Que tengas buen viaje!



Fases del proyecto:

Formación, asistencia técnica y acompañamiento a iniciativas de economía social y solidaria de la red COMPARTE, 2017/2018





Capítulo 2.

El viaje a América Latina a través de los Planes de Negocio Social

BOLIVIA

Producción y comercialización de miel

Actores participantes:

Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO)

**Asociación de Productores y Comercializadores
de Miel del Sur (APROCOMIS)**

www.aclo.org.bo



Bajo los pilares de la educación, los medios de comunicación, y el desarrollo rural sostenible, promueve procesos formativos y asistencia técnica para una agricultura sostenible y una ciudadanía intercultural, como es el caso de APROCOMIS.

La Asociación de Productores y Comercializadores de Miel del Sur (APROCOMIS) somos una organización de personas productoras apícolas dedicadas a la producción y comercialización de la miel y sus derivados (jalea, polen, propóleo, caramelos y cera) ecológicos, en una zona con un alto potencial melífero.

Nuestra iniciativa pretende impulsar la comercialización en el marco de la producción orgánica y de comercio justo a través de la adecuación de nuestro Centro de Acopio, de tal forma que:



Adquiramos nuevas prácticas que nos permitan incrementar los volúmenes de producción y capacidad de acopio.



Diversifiquemos nuestra oferta de productos de la colmena, ante la alta demanda existente en la región, teniendo en cuenta el envasado, etiquetado y registro sanitario.



Seamos una alternativa autosostenible que permita complementar nuestra economía, aumentando los ingresos familiares en un 10-15%.



Producción y comercialización de miel

BOLIVIA
Cantón La Cueva y Salinas
Municipio de Entre Ríos



Conformación
APROCOMIS.

Equipamiento del
Centro de Acopio.

Elaboración del
Plan de Negocio Social.

2002

2013

2015

2017

2018

Construcción del Centro de Acopio que da paso a las antiguas cajas de madera donde se producía de manera individual.

Capacitación técnica por ACLO, SEDAG y CETHA.

Objetivos



- Consolidamos como una organización referente en el municipio dedicada a la producción, transformación y comercialización de la miel de abeja, con una estructura de empresa social solidaria, capaz de incrementar los ingresos familiares mediante la venta organizada de productos de la colmena.

Resultados esperados



- Culminada la adecuación del Centro de Acopio con el equipamiento básico, y el registro sanitario establecido por el SENASAG.
- Incrementadas las ventas de los productos de la colmena a través de nuevas estrategias de comercialización con valor agregado, y en estrecha articulación con las personas productoras y consumidoras.
- Establecidas relaciones comerciales y alianzas estratégicas con los diferentes actores existentes en la zona.

Población beneficiaria



- **Directa:**
8 socias/os productoras/es en las comunidades de Capucol, Salinas y San Antonio.
- **Indirecta:**
Estudiantes que acuden a los comedores de las unidades educativas y familias consumidoras de productos apícolas mediante comercio justo.

Fortalezas



- Somos una organización legalmente constituida y reconocida a nivel departamental.
- Contamos con un Centro de Acopio y una carpintería para el proceso productivo y la manipulación de la miel y sus derivados.
- Las personas socias están capacitadas para la producción y transformación de los productos de la colmena.
- Hemos incrementado el número de personas socias, especialmente mujeres y jóvenes.
- La asociación, las personas productoras y las instituciones públicas y privadas tienen conocimiento del PNS, y están motivadas a participar.

Estrategias



- Definir una estrategia de financiamiento e inversión desde las personas socias de APROCOMIS y los aliados estratégicos públicos y privados.
- Elaborar un plan de capacitación y seguimiento a la producción de la miel para garantizar su volumen de producción y calidad.
- Contar con un plan de producción y comercialización, que nos permita generar nuevos tipos de relaciones con personas productoras, y contar con contratos de compra y venta en mercados locales y nacionales.

Alianzas



Tenemos:

Redes:
COMPARTE.
Universidad:
ESADE.

Construiremos:

Agremiaciones y organizaciones productoras.

Institucionalidad:
Gobierno Municipal de Entre Ríos.

Retos



- Gestionar recursos con entidades públicas y privadas para la adecuación y equipamiento del Centro de Acopio de miel.
- Tramitar el Registro Sanitario.
- Incrementar la producción, transformación y comercialización de la miel con valor agregado.
- Incorporar aliados estratégicos que permitan la comercialización de los productos de la colmena a través de diferentes canales.

COLOMBIA

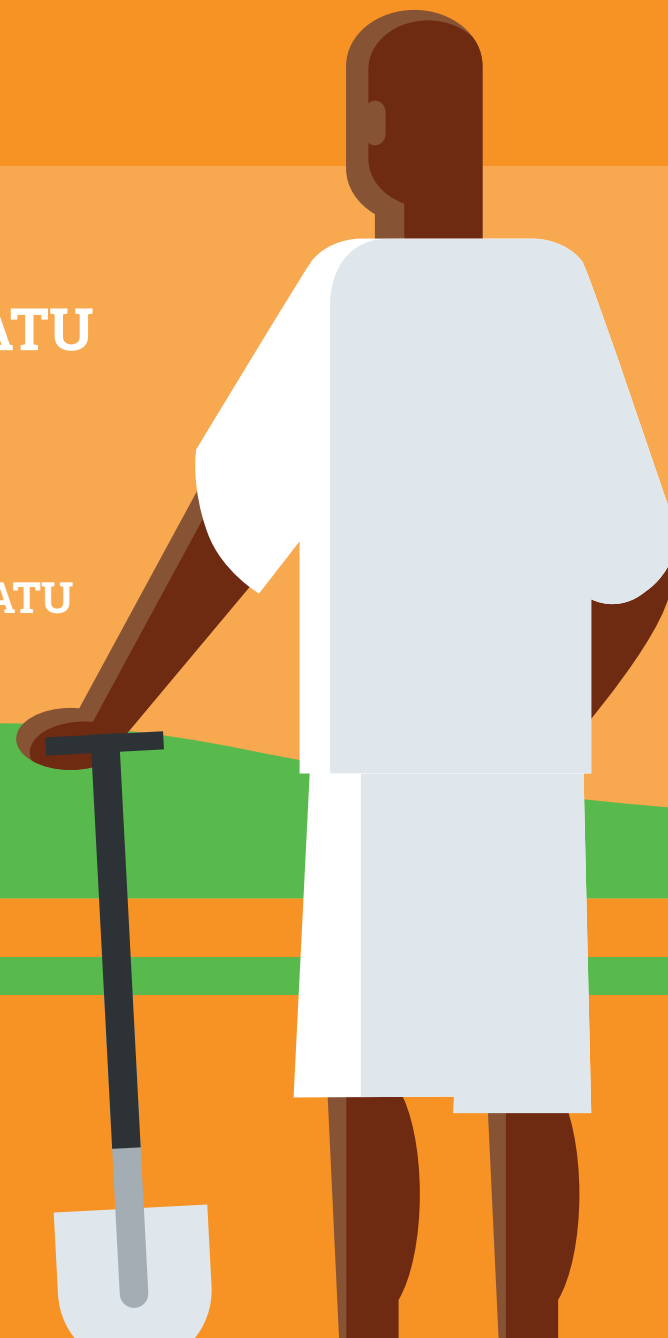
Semillas de esperanzas campesinas de la comunidad de La Madre Unión - COCOLATU

Actores participantes:

CINEP/PPP

Consejo Comunitario de los ríos La Larga y Tumaradó - COCOLATU

www.cinep.org.co



El Centro de Investigación y Educación Popular, CINEP/Programa por la Paz apuesta por la vida, trabaja por una sociedad justa, sostenible y en paz.

El territorio colectivo del consejo comunitario de los ríos La Larga y Tumaradó es una organización étnica del departamento del Chocó, la cual busca la recuperación integral de su territorio despojado con ocasión al conflicto armado interno por medio de la exigibilidad de sus derechos y la generación de iniciativas socioeconómicas.

En la comunidad de La Madre Unión, una de las 49 comunidades que hacen parte de COCOLATU, 70 familias víctimas del despojo de tierras y bienes ambientales nos hemos organizado en un terreno tradicional y colectivo de 400 ha.

La mayoría vivimos en condiciones de pobreza extrema, con acceso insuficiente a los bienes de la canasta básica, bajos niveles de capital social, amplia concentración de la tierra por parte de empresarios, precariedad institucional y una altísima fragilidad político organizativa. Nuestro PNS es una estrategia de vida para la comunidad que nos permitirá:



Garantizar la seguridad alimentaria y la producción de excedentes para la generación de ingresos.



Defender y conservar nuestro territorio.



Crear capacidad social en líderes/as para generar estrategias de autodesarrollo sostenible.



Semillas de esperanzas campesinas de la comunidad de La Madre Unión - COCOLATU

COLOMBIA
Consejo Comunitario de La Larga y Tumaradó
Chocó



Objetivos

- La siembra de arroz diferenciado y orgánico en 90 ha de tierra, con el fin de garantizar la soberanía alimentaria y la producción de excedentes para la generación de ingresos y de empleo, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la comunidad de La Madre Unión.

Resultados esperados

- Recuperado integralmente el territorio, buscando satisfacer la seguridad alimentaria y mejorar los ingresos de las familias de La Madre Unión.
- Fortalecidas las actividades productivas y de comercialización desde la dinámica de la economía solidaria para la comunidad de La Madre Unión.
- Este PNS está fundamentado en la superación y el anhelo de una comunidad étnica víctima del conflicto social y armado, para responder a unas necesidades socioeconómicas propias y a un autodesarrollo sostenible.

Población beneficiaria

- **Directa:** 12 familias étnicas que forman parte de COCOLATU.
- **Indirecta:** 275 personas de la comunidad de La Madre Unión.

Fortalezas



- El PNS se basa en el anhelo de la comunidad de recuperar y reactivar el campo, responder a las necesidades socioeconómicas, y generar un autodesarrollo sostenible. Parte de la agricultura familiar a nivel local, buscando satisfacer la seguridad alimentaria.
- Nuestro imaginario de empresa comunitaria promueve un proceso de producción, transformación y comercialización que nos permitirá permanecer en nuestras comunidades y mejorar los ingresos de las familias.
- Fomentamos en la comunidad las parcelas agroforestales familiares para garantizar la biodiversidad del ecosistema, la producción limpia, el autoabastecimiento de las comunidades y la comercialización de excedentes.

Estrategias



- Fortalecer el proceso organizativo a través de la educación para el desarrollo económico en tres niveles: i) la persona y su dignidad como centro de nuestra acción; ii) la capacitación técnica como instrumento para su viabilidad, y iii) la recuperación del territorio como polo a tierra.
- Promover la participación de las mujeres étnicas y campesinas en los procesos de economía social y solidaria.
- Diseñar un plan de etnodesarrollo y ordenamiento territorial como herramienta de derecho propio.
- Establecer relaciones para recibir apoyo técnico, generar intercambios de experiencias y la consolidación de una estrategia de gestión política y económica para hacer posible el imaginario productivo de la comunidad.

Alianzas



Tenemos:

Organizaciones: Consejo Comunitario de los ríos La Larga y Tumaradó (COCOLATU). Asociación de Consejos Comunitarios y Organizaciones del Bajo Atrato (ASCOBA). CINEP/PPP.
Redes: COMPARTE.

Construiremos:

Institucionalidad: Ministerio de Agricultura. Agencia de Desarrollo Rural. Agencia Nacional de Tierras. Agencia de Renovación del Territorio. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Federación Nacional de Arroceros (FEDEARROZ).

Retos



- Alcanzar una organización estructurada, funcional y eficaz, donde el ser gestor de desarrollo implique contribuir a la transformación social de la comunidad.
- Recuperar la economía local tradicional buscando la recuperación y conservación del territorio, rescatando los saberes productivos, y promoviendo la diversificación de productos de calidad con mercado local-regional.
- Crear conciencia en la comunidad sobre la economía solidaria como una alternativa para combatir la exclusión social.
- Superar la carencia de capacidades instaladas en líderes/as y acompañantes solidarios.
- Lograr la autonomía económica mediante la autogestión de fondos y la creación de un sistema financiero propio.

COLOMBIA

Aliméntate sin rollo - snacks inteligentes GARITTEA

Actores participantes:

Instituto Mayor Campesino (IMCA)

Asociación de pequeños caficultores de la Marina (ASOPECAM)

Asociación de caficultores orgánicos de Colombia (ACOC)

Pontificia Universidad Javeriana Cali (PUJ Cali)

www.imca.org.co

www.asopecam.com

www.javerianacali.edu.co





IMCA, ACOC y ASOPECAM son los actores que conforman la empresa social Garittea.

La PUJ Cali colabora para que Garittea sea una realidad en el campus universitario, concibiéndose como un proyecto de responsabilidad social universitaria que permite a estudiantes y profesorado acercarse a la realidad social de la región y del país.

Garittea es una empresa social que nace bajo la iniciativa conjunta del Instituto Mayor Campesino (IMCA), la Asociación de Pequeños Caficultores de la Marina (ASOPECAM), la Asociación de Caficultores Orgánicos de Colombia (ACOC), y la Pontificia Universidad Javeriana Cali (PUJ).

Nos dedicamos a la producción agroecológica y la comercialización de cafés especiales desde los principios de la economía solidaria, donde defendemos los ingresos justos para las familias campesinas y promovemos una relación directa entre personas productoras y consumidoras.

La primera tienda abierta en 2017, la concebimos como un laboratorio vivo de economía social que buscaba acercar “el campo al campus”, para que estudiantes

y profesorado se sensibilizaran sobre la problemática rural, se motivaran a aportar soluciones, valoraran la identidad campesina y así contribuir a la construcción del país.

Nuestra oferta está compuesta en un 100% por productos agroecológicos, orgánicos y de comercio justo, ajustada a las necesidades de nutrición y presupuesto de las/os estudiantes, especialmente de pregrado y millennials.

A través de nuestra campaña “Aliméntate SIN Rollo”, proponemos brindar un snack saludable e inteligente que se encuentre listo para el consumo (4 variedades) y que tenga un precio accesible, permitiéndonos posicionarnos en la comunidad educativa como un espacio que oferta café agroecológico y promueve espacios saludables.



Aliméntate sin rollo - snacks inteligentes

COLOMBIA

La cafetería y tienda Garittea está ubicada dentro de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Las organizaciones que conforman la empresa social Garittea (IMCA, ACOC y ASOPECAM) desarrollan su labor en los municipios de Riofrío, Buga, Restrepo, Trujillo, Tuluá y Cali.

Valle del Cauca



Inicio de la creación de las alianzas bajo el modelo multiactor. Capacitación para la mejora de la calidad.

2014

2016

Elaboración del Plan de negocio.

Apertura primera cafetería-tienda.

2017

2018

Incremento de ventas. Diversificación de productos.

Objetivos



- Aumentar las ventas de Garittea mediante el desarrollo de nuevos productos.

Resultados esperados



- Desarrollados nuevos productos en la franja de snack saludables o inteligentes, orientados a las/os estudiantes de pregrado de la PUJ Cali.
- Implementada la campaña "Aliméntate SIN Rollo!".
- Incrementados en un 35% los ingresos de Garittea.

Población beneficiaria



- **Directa:** 60 familias campesinas reunidas en ACOC y ASOPECAM, que representan en promedio 240 personas.
- **Indirecta:** Comunidad universitaria de la Pontificia Universidad Javeriana Cali (9.000 personas), especialmente el 70% que reúne a las/os estudiantes de pregrado millennials.

Fortalezas



- Somos una empresa social con experiencia en la producción, transformación y comercialización de café orgánico.
- Nuestro modelo de negocio es novedoso e integral al articular relaciones entre ONG, comunidades campesinas y academia, permitiéndonos generar un impacto social, económico, político y ambiental.
- Contamos con habilidades y conocimientos para desarrollar sistemas de producción agroecológicos, y producción orgánica de café.
- Nuestras organizaciones campesinas proveedoras de alimentos, reciben una remuneración justa por su café.
- Tenemos una marca e imagen de producto diseñada con la participación de los actores involucrados.
- Podemos ofrecer en nuestro punto de venta productos agroecológicos a un mercado cautivo.

Estrategias



- Definir una visión compartida entre las entidades y personas socias de Garittea, con el objetivo de apropiarnos más de la iniciativa para que sea sostenible.
- Vincular a una persona con la capacidad y compromiso necesario para administrar Garittea, definiendo claramente los roles de supervisión y control del negocio.
- Realizar un estudio de mercado para conocer la percepción que tienen nuestros clientes actuales y potenciales acerca de Garittea.

Alianzas



Tenemos:

Organizaciones:
Yomol A' tel Capeltic.
Redes:
COMPARTE.
Universidades:
Pontificia Universidad Javeriana de Cali y
Universidad de Deusto.

Construiremos:

Consultora financiera, consultora gestión del talento humano.
Gremio de tiendas de café y barismo.

Retos



- Fortalecer la estructura organizativa con miras a su constitución como cooperativa.
- Tener una visión compartida, clara y apropiada por parte de los colaboradores alrededor de la economía social y solidaria, y los principales elementos para la gestión de Garittea como una empresa social en un mercado tradicional.
- Visibilizar la imagen de Garittea incentivando el consumo de café, especialmente entre las/os estudiantes, para que sea percibido como un proyecto que promueve la cultura rural campesina, el comercio justo, la agroecología, el medio ambiente y la alimentación sana.
- Realizar un estudio de mercado en profundidad para identificar oportunidades y facilitar la toma de decisiones en Garittea.
- Diversificar y aumentar la oferta de productos saludables mediante combos y paquetes saludables.
- Comercializar los productos agroecológicos dentro de los diferentes espacios de consumo institucionales.
- Buscar e integrar proveedores de productos orgánicos con organizaciones campesinas y otras empresas sociales.
- Construir el relato de la experiencia de Garittea durante los últimos 2 años.

ECUADOR

Producción y comercialización de calzado

Actores participantes:

Corporación Viviendas Hogar de Cristo (VHC)

**Asociación de producción y comercialización de calzado
el Buen Caminar (APROBUCAM)**

www.hogardecristo.org.ec



VHC promueve la generación de capacidades que faciliten el “aprender-haciendo”. El Semillero de Emprendimientos es una de sus iniciativas, la cual consta de 3 fases para la configuración de actividades productivas.

APROBUCAM nace durante la tercera fase del semillero, constituyéndose en un espacio de crecimiento y aprendizaje mutuo para la generación de autoempleo en la línea de calzado. Desde 2015, VHC acompaña APROBUCAM mediante formaciones y asesoría técnica para mejorar la competitividad de la cooperativa y la calidad de vida de las familias productoras asociadas.

La Asociación de Producción y Comercialización “El Buen Caminar” APROBUCAM es el resultado tangible del proyecto “Orgullosamente Emprendedoras”, un proceso de enseñanza-aprendizaje.

En la actualidad, somos 14 personas socias dedicadas a la producción de calzado artesanal, con el acompañamiento de la Corporación Viviendas Hogar de Cristo, quienes nos apoyan mediante capacitaciones para la autogeneración de empleo e iniciativas económicas solidarias, banca comunal y micro-créditos. Además nos facilitan un taller equipado con 10 máquinas para la fabricación diaria de calzado en la línea mujer; permitiéndonos contar con una cadena productiva asociativa, que se refleja en:



Mejorar la técnica para optimizar la producción, tiempos y acabados.



Garantizar un calzado de calidad y diverso.



Comercializar en sede o mediante catálogos virtuales de manera sostenible y a un precio justo.



Comercializar diferentes líneas de producto en función del mercado: El Buen Caminar y Obra de mano artesana (OMA).



Superar la producción individual ocasional.



Producción y comercialización de calzado



ECUADOR
Cooperativa Nueva Prosperina, Monte Sinaí
Municipio de Guayaquil



Objetivos



- Ser reconocidas como un equipo de personas en situación de vulnerabilidad, que oferta calzado cómodo, de calidad y a un precio asequible; incorporando estrategias que integran innovación, tecnología y sostenibilidad.

Resultados esperados



- Certificados como artesanos titulados.
- Capacitadas las personas asociadas en el manejo de máquinas industriales y diseño.
- Registradas las marcas El Buen Caminar y OMA.
- Definido un plan de ventas apoyado en catálogos virtuales y redes sociales.
- Fortalecidos desde la economía solidaria los procesos organizativos y de gestión empresarial, que permitan un mayor empoderamiento por parte de las personas asociadas.

Población beneficiaria



- **Directa:**
14 personas (13 mujeres y 1 hombre) integrantes de APROBUCAM.
- **Indirecta:**
110.000 mujeres entre los 12 y 65 años, clase media y popular en el sector Monte Sinaí, perimetral noroeste del cantón Guayaquil.

Fortalezas



- Contamos con un grupo humano que trabaja de manera organizada y planificada según nuestro PNS.
- Las asociadas tienen las habilidades y destrezas necesarias para la elaboración de calzado.
- Somos reconocidas como productoras de calzado de calidad a un precio justo.
- Trabajamos en articulación con diferentes actores de la región: Club Rotario, IEPS, MIES, USM, ESPOL.
- Contamos con un espacio dotado con las maquinarias y herramientas necesarias para la elaboración del calzado.
- Hemos registrado y patentado la marca "El Buen Caminar".
- Hemos conseguido pedidos al por mayor con una de las tiendas de calzado más concurridas del país.

Estrategias



- Realizar la asamblea de personas socias para asignar una nueva directiva e ingresar nuevas socias.
- Reinvertir el dinero por la comercialización del calzado en capacitaciones que nos permitan contar con un producto de calidad.
- Diseñar una estrategia de comercialización que incluya precio, catálogo, calidad, distribución y marca.
- Difundir los modelos de calzado propios elaborados mediante catálogo virtual y distribución directa.
- Hacer parte de la Red de actores de la Economía Popular y Solidaria, para lo cual nos reunimos periódicamente con las autoridades.

Alianzas



Tenemos:

Organizaciones:
Hogar de Cristo,
y Club Rotario de Guayaquil norte.

Redes:
COMPARTE

Universidades:
Universidad Santa María
y Universidad de Deusto.

Institucionalidad:
Instituto de Economía Popular y
Solidaria (IEPS) y Ministerio de Inclusión
Económica (MIE).

Retos



- Revisar la estructura organizativa de la asociación, permitiendo la actualización de nuestra directiva, el ingreso de nuevas personas socias, y un mayor compromiso y participación por parte de quienes ya nos encontramos.
- Reinvertir las utilidades en capacitaciones.
- Contar con una base financiera que nos permita crecer como APROBUCAM.
- Registrar la marca "El Buen Caminar" en el IMEN para la comercialización al por mayor.
- Contar con diseños propios que permitan agregar valor a un producto artesano.
- Conocer cómo funciona el mercado internacional del calzado ante el aumento de la competencia para su manufactura.
- Construir un plan de mercado que permita el aumento en su producción y comercialización.
- Incidir políticamente para que se respete la Ley de Economía Popular y Solidaria.

EL SALVADOR

Empoderamiento económico de las mujeres de Guaymango - Ahuachapán

Actores participantes:

Asociación Servicio Solidario CVX (Solidaridad CVX)

Comité de Dirección de Iniciativas Económicas de Guaymango

www.solidaridadcvx.org





Solidaridad CVX apuesta por el acompañamiento de procesos organizativos para contribuir a la construcción de una vida digna en las comunidades rurales, desde la agricultura sostenible, la economía solidaria y la comunicación popular. Desde 2016, acompaña al Comité de Dirección de Iniciativas Económicas de Guaymango con formaciones y asesoría técnica, para crear alternativas de economía familiar lideradas por mujeres.

Solidaridad CVX ha acompañado a familias del municipio de Guaymango en la creación de 11 grupos de ahorro y préstamo comunitario (GAPC) integrados por 94 mujeres. Estos grupos han promovido el desarrollo de 25 iniciativas de agricultura y pequeños negocios (pollos de engorde, gallinas ponedoras, cerdos, tiendas, pupuserías, panaderías, etc.), agrupadas en el Comité de Dirección de Iniciativas Económicas Productivas de Guaymango (CDIEPG).

Este Comité actúa como articulador de las diferentes iniciativas, y orienta el acceso a capital semilla mediante un estudio de factibilidad de mercado (técnico y económico), y el retorno del 25% para el Fondo Mancomunado Solidario (FMS).

Nuestro objetivo es articular ambos espacios, los GAPC y el CDIEPG, a través de una Asociación de Ahorro y Préstamo Comunitario, capaz de:



Fortalecer los grupos de ahorro y préstamo comunitario (GAPC) y sus iniciativas económicas.



Fomentar la conformación de asociaciones de productoras bajo los principios de la economía social y solidaria, brindando acompañamiento, asistencia técnica, fortalecimiento organizativo, y capital semilla.



Empoderamiento económico de las mujeres de Guaymango - Ahuachapán

EL SALVADOR
Departamento de Ahuachapán
Municipio de Guaymango



Objetivos



- Contribuir al desarrollo de la economía familiar y comunitaria de las mujeres, a través de una Asociación de Ahorro y Préstamo Comunitario conformada por mujeres del municipio de Guaymango.

Resultados esperados



- Conformada la Asociación de Ahorro y Préstamo comunitario, contando con una metodología definida para la evaluación, análisis y asesoría de los Planes de Negocio de las iniciativas económico-productivas.
- Iniciativas económicas fortalecidas y sostenibles, a partir de los aprendizajes adquiridos con experiencias piloto, como la experiencia de los pollos de engorde.
- Incrementado el número de iniciativas financiadas por el Fondo Mancomunado Solidario.
- Mejorada la economía familiar de las asociadas.

Población beneficiaria



- **Directa:** 42 mujeres pertenecientes a 25 iniciativas.
- **Indirecta:** 94 mujeres pertenecientes a 11 GAPC.

Fortalezas



- Las mujeres lideran de manera autónoma los GAPC y las iniciativas económicas, gracias a su experiencia en los últimos 5 años.
- Alta participación, especialmente de mujeres jóvenes, que permiten fortalecer los liderazgos ya existentes.
- Existe en el municipio una amplia diversidad de actividades económicas.
- Alianzas estratégicas establecidas con asociaciones de pequeño/as productores/as y universidades para la comercialización de los productos.
- La Granja de pollos de engorde cuenta con los recursos básicos (humanos e infraestructura) para su implementación y manejo, lo cual nos permite satisfacer la demanda en la comunidad.

Estrategias



- Fortalecer al Comité de dirección en temas de gestión y organización.
- Implementar planes de vida personales y comunitarios.
- Fortalecer los GAPC mediante formaciones y capacitaciones en: crecimiento personal, economía social y solidaria, mercadeo, cooperativismo e igualdad de derechos.
- Incentivar nuevos GAPC, incluyendo grupos de jóvenes.
- Fortalecer los pequeños negocios solidarios para su mejora continua (gestión, comercialización, producción), mediante el intercambio de experiencias con organizaciones solidarias nacionales e internacionales.

Alianzas



Tenemos:

Organizaciones:
Radio Copinula.
Universidades:
Universidad de Sonsonate-USO.
Redes:
COMPARTE.

Construiremos:

Institucionalidad:
Alcaldía municipal de Guaymango.
Unidad de salud de Guaymango.
Centro de desarrollo de micro y pequeñas empresas (CDMYPE).

Retos



- Fortalecer las capacidades de gestión y las formaciones de los GAPC desde el Comité de dirección.
- Definir una figura formal de organización que facilite al Comité de dirección canalizar los créditos en el Fondo Mancomunado Solidario.
- Crear mecanismos de coordinación con actores e instituciones locales que contribuyan al desarrollo de las iniciativas económicas.
- Promover el uso adecuado de los recursos naturales para procurar una sostenibilidad ambiental integrada a la calidad de vida de las mujeres y su comunidad.

MÉXICO

Formación, organización y diversificación del grupo cooperativo Yomol A'tel

Actores participantes:
Misión de Bachajón
Yomol A'tel

www.yomolatel.org



Desde 1992, la Misión de Bachajón ha acompañado la formación del grupo cooperativo Yomol A'tel, apostando por la construcción de procesos de desarrollo sostenible en Chiapas. Yomol A'tel significa "Juntos trabajamos, juntos caminamos, juntos soñamos". Es una forma de entender el trabajo desde la cosmovisión comunitaria.

Yomol A'tel está formada por personas y familias indígenas tzeltales, organizadas a partir de procesos para la construcción del Lekil Kuxlejal (buena vida), la justicia social, la defensa del territorio, la generación de propiedad social, y la eficiencia empresarial priorizando la persona sobre el capital.

Nos agrupamos alrededor de 6 empresas sociales y solidarias (Ts'umbal Xitalha', Bats'il Maya, Capeltic, Yip Antsetic, Chabtic, Comon Sit Ca'teltic) en cuatro sectores: café, miel, cuidado personal y finanzas. Desarrollamos procesos integrales de economía solidaria que nos permitan obtener los medios de subsistencia para las familias cooperativistas, y agrupar a productoras/es, trabajadoras/es y consumidoras/es alrededor de un proyecto común.

Nuestro PNS tiene como objetivo la cooperativización de Yomol A'tel para:



Consolidamos como una "cooperativa de cooperativas" que reúna a las 6 empresas sociales.



Consolidar de manera sostenible nuestro ciclo económico solidario junto a los procesos culturales, sociales y políticos.



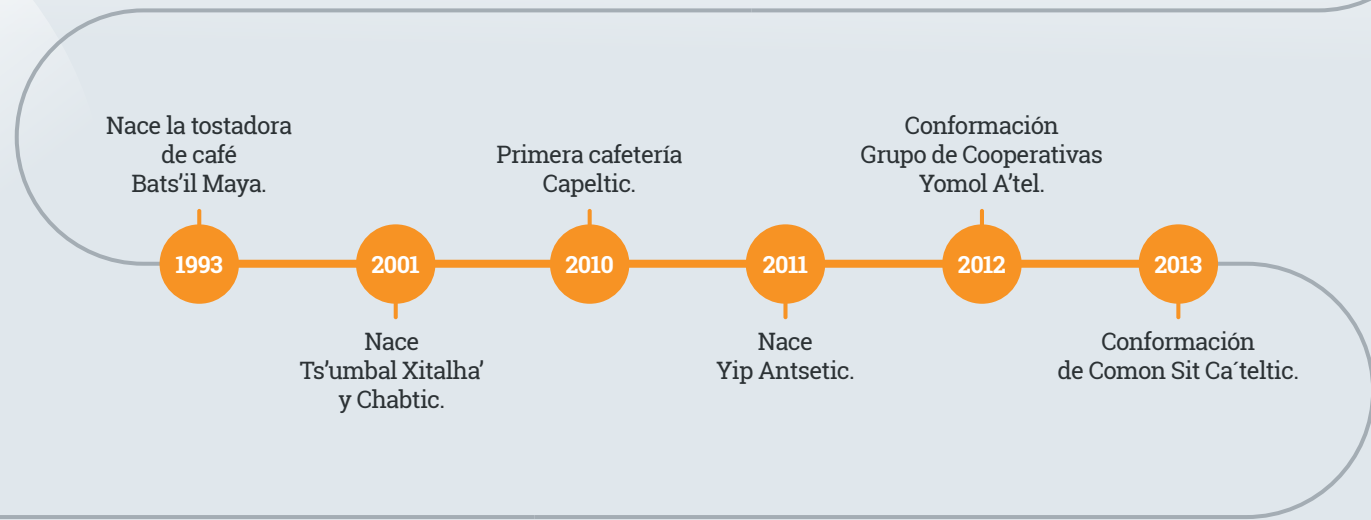
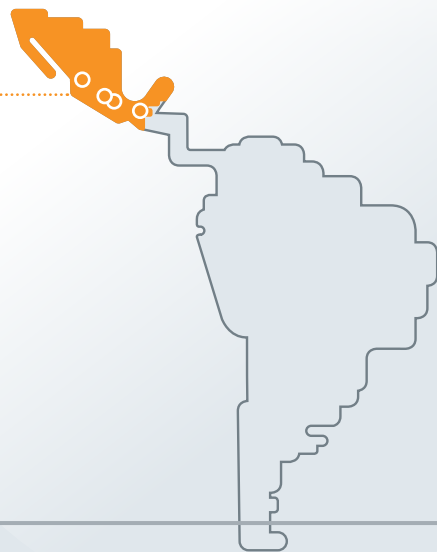
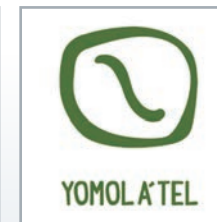
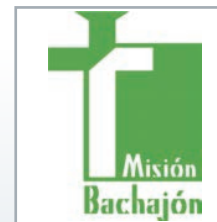
Regionalizar Yomol A'tel a nivel rural y urbano.



Formación, organización y diversificación del grupo cooperativo Yomol A'tel

MÉXICO

Yomol A'tel: Municipios de **Chilón, Ocosingo, Pantelhó, Sitalá y Yajalón, Selva Norte** del estado de Chiapas
 Cafeterías Capeltic: **Ciudad de Puebla**, estado de Puebla, **Guadalajara**, estado de Jalisco, **Ciudad de México**, México.



Objetivos



- Acompañar los procesos organizativos locales para la cooperativización, regionalización y construcción de propiedad social en Yomol A'tel.

Resultados esperados



- Desarrollada y consolidada la estructura regional de Yomol A'tel.
- Creados espacios organizativos para la construcción colectiva de procesos de cooperativización.
- Formados sujetos clave para activar los procesos organizativos regionalizados.
- Consolidadas las empresas sociales de Yomol A'tel.

Población beneficiaria



- **Directa:** 320 hombres y 130 mujeres de familias indígenas tzeltales, y 88 personas trabajadoras.
- **Indirecta:** 2.160 personas.

Fortalezas



- El proyecto de cooperativización rescata el buen vivir tseltal como sentido de identidad.
- Este proyecto es un objetivo priorizado a 2020, facilitando la participación de todas las personas y sectores, así como la toma de decisiones de manera democrática.
- Es un proyecto que cuenta con un plan de trabajo que favorece la consolidación y formación del sujeto colectivo constructor de región, mediante un trabajo digno y perdurable en el tiempo.
- El equipo está formado en economía social y solidaria.
- Contamos con una importante red de actores aliados.

Estrategias



- Articular los procesos personales y empresariales a través de reuniones de trabajadores/as, del Comité de Gestión Social, y del Comité Ejecutivo.
- Establecer acciones alrededor de 3 ejes: información, formación y participación.
- Diseñar una ruta de funcionamiento para el modelo cooperativo: implementación, gestión, formación, comunicación, evaluación.
- Crear una Escuela de Economía Solidaria para la Sustentabilidad, que permita acompañar y formar a quienes hacemos parte de Yomol A'tel, encontrando una opción de vida digna.

Alianzas



Tenemos:

Universidades:
Universidad de Mondragón-LANKI.
Centro Meneses-Escuela de Café.
Ibero Santa Fe-CIIEES.
Ibero Puebla-IDIT y LAINES.
Universidad de Deusto.
ESADE.

Empresas:
Empresas sociales y solidarias.

Redes:
COMPARTE.

Retos



- Compartir el sueño de Yomol A'tel donde las personas trabajadoras seamos socias, consolidemos un equipo y generemos espacios de convivencia.
- Constituir espacios que alimenten el trabajo colaborativo, la cultura cooperativa y la participación en la toma de decisiones: mesa directiva de trabajadores/as, asamblea cooperativista o Consejo social.
- Ser un espacio educativo para las/os trabajadoras/es de Yomol A'tel.
- Equilibrar la dimensión empresarial y social de Yomol A'tel abordando el modelo cooperativo.
- Crear nuestra estructura de implementación del modelo cooperativo, y desarrollar un plan de formación de cooperativistas.

NICARAGUA

Modelo de desarrollo cooperativo integral en Villa El Carmen

Actores participantes:

Instituto de Investigación y Desarrollo NITLAPAN - Universidad Centroamericana (UCA)

Cooperativa multisectorial

“Construyendo el Futuro Villa El Carmen” RL

www.nitlapan.org.ni





Nitlapan, que significa "tiempo de sembrar", surge en los años 80 con el objetivo de promover el desarrollo económico y social del campesinado nicaragüense. La Cooperativa Multisectorial Construyendo el Futuro Villa El Carmen RL nace en 2011 y desde entonces, apuesta por la articulación de los diferentes actores del territorio para responder a las principales necesidades de las/os productoras/es.

Queremos crear un modelo de desarrollo cooperativo integral en el municipio de Villa El Carmen, basado en nuestras realidades y economías actuales.

Este modelo propone el trabajo empresarial articulado entre personas productoras del sector agropecuario agrupadas en cuatro sectores: 1) ganadería bovina, 2) crianza de cerdos, 3) producción de huevos y carne de aves, y 4) maíz y sorgo. Para ello, es clave generar la inter cooperación entre tres actores: Cooperativa Multisectorial Construyendo el Futuro de Villa el Carmen R.L., Cajas Rurales Comunitarias y personas productoras.

Este modelo busca propiciar relaciones y espacios que fomenten:



La cooperación, la formación, asistencia técnica e incorporación de tecnologías para una producción sostenible y rentable.



La creación de grupos financieros (ahorro, préstamo e inversión).



El desarrollo de empresas agropecuarias y la implementación de mercados locales.



Modelo de desarrollo cooperativo integral en Villa El Carmen



NICARAGUA
Departamento de Managua, municipio Villa El Carmen
Comunidad Los Cedros



Objetivos



- Estructurar un modelo de inter cooperación entre tres actores: Cooperativa, personas productoras y Cajas Rurales comunitarias.
- Configurar un grupo empresarial con visión y valores cooperativos expresados en sus relaciones económicas y sociales.

Resultados esperados



- La Cooperativa ha mejorado sus resultados financieros, fortalecido sus capacidades de gestión administrativa/ financiera, y aumentado su capital físico.
- Las personas socias de la Cooperativa y Cajas Rurales se comprometen a invertir el 10% de las utilidades en el desarrollo de proyectos sociales comunitarios.
- Se ha fortalecido la Tienda agropecuaria “El Esfuerzo” desde el nuevo modelo de desarrollo cooperativo integral, como una apuesta auto sostenible y de beneficio colectivo liderada por las/os socias/os de la Cooperativa, quienes vinculan procesos comerciales, financieros y formativos.

Población beneficiaria



- **Directa:** 36 personas (23 mujeres - 13 hombres) de la Cooperativa Multisectorial Construyendo el Futuro de Villa El Carmen. 80 personas socias de 4 Cajas Rurales en donde el 80% son mujeres. 140 productores agropecuarios de 7 comunidades: (Monte Fresco, Los Cedros, Valle los Aburto, La Chorrera, El Caimito, San Antonio y el Brasil).
- **Indirecta: Directa:** 1.024 miembros de las familias productoras en las 7 comunidades.

Fortalezas



- Los actores participantes (Cooperativa, personas productoras, Cajas Rurales) hemos aceptado trabajar en alianza para desarrollar procesos colectivos económicos y comerciales para las actividades agropecuarias.
- La fidelidad y participación de las personas socias de la Cooperativa y su interés por convertirla en una empresa rentable.
- Liderazgo de la Cooperativa en las 20 comunidades en las que tiene presencia.
- La Tienda Agropecuaria tiene un punto de equilibrio financiero positivo, alcanzando los 1.700 clientes al ofrecer un precio justo, diversos productos (agrícolas y pecuarios) y asistencia técnica.
- La posición geográfica permite mantener un movimiento económico permanente para el desarrollo del turismo y los pequeños negocios.

Estrategias



- Fortalecer las capacidades de dirección y negociación de la Cooperativa y Cajas Rurales.
- Promover la participación activa de todos sus miembros, y el liderazgo de los/as jóvenes.
- Establecer alianzas empresariales entre Nitlapan, Cooperativa, Cajas y población productora.
- Conformar grupos de MiPyME (intercambio empresarial y participación en ferias regionales) como medio colectivo para promover la economía social y solidaria.
- Crear una plataforma municipal con participación de los diferentes actores para la creación de una agenda de desarrollo territorial.

Alianzas



Tenemos:

Organizaciones: Nitlapan
 Institucionalidad: Ministerio de economía familiar para las cooperativas.
 Empresas: Productoras agropecuarias.
 Universidades: Universidad Centroamericana - UCA.
 Redes: COMPARTE, MIPYME.

Construiremos:

Institucionalidad: Gobiernos municipales y regionales.

Retos



- Hacer que la Cooperativa funcione de manera más empresarial y comprometida con la economía social y solidaria.
- Vincular a más familias productoras a la Cooperativa y Cajas Rurales.
- Mejorar el funcionamiento de las juntas directivas de la Cooperativa y Cajas Rurales.
- Lograr una mayor sinergia entre los tres actores principales (Cooperativa, Cajas Rurales, personas productoras), y otros actores del municipio.
- Incrementar el rango de acción e incidencia, pasando de la gestión familiar a la comunitaria, municipal y regional.

PARAGUAY

Desarrollo de la economía campesina mediante la producción y comercialización de productos ecológicos

Actores participantes:

Centro de Estudios Paraguayos Antonio Guasch (CEPAG)

Asociación de Organizaciones Sociales de San Ignacio (AOSSI)

www.cepag.org.py



El Centro de Estudios Paraguayos Antonio Guasch (CEPAG) con más de cinco décadas de historia, apuesta por la transformación de la estructuras que generan pobreza e inequidad social. Desde 2009 acompaña el proceso de articulación de la Asociación de Organizaciones Sociales de San Ignacio (AOSSI), en su apuesta por dinamizar la economía campesina de sus asociadas/os y mejorar la calidad de vida de las familias productoras.

En la AOSSI apostamos por la creación de un círculo virtuoso que parte de la agricultura familiar campesina y del enfoque agroecológico, para acercar a la comunidad productos locales, naturales, frescos, sanos e inocuos garantizados bajo nuestra marca campesina Yvy Poty.

Nos proponemos desarrollar un modelo alternativo de gestión de empresa social rural basado en la agroecología, lo local, lo colectivo, la priorización de la vida buena, y el arraigo al territorio.
Con este modelo apostamos por:



Mejorar la cadena de producción y comercialización de productos ecológicos (hortícola, agrícola, frutícola, pecuario).



Implementar estrategias eficaces de mercadeo en función de nuestro Centro de Acopio, personas beneficiarias y los diversos canales de comercialización.

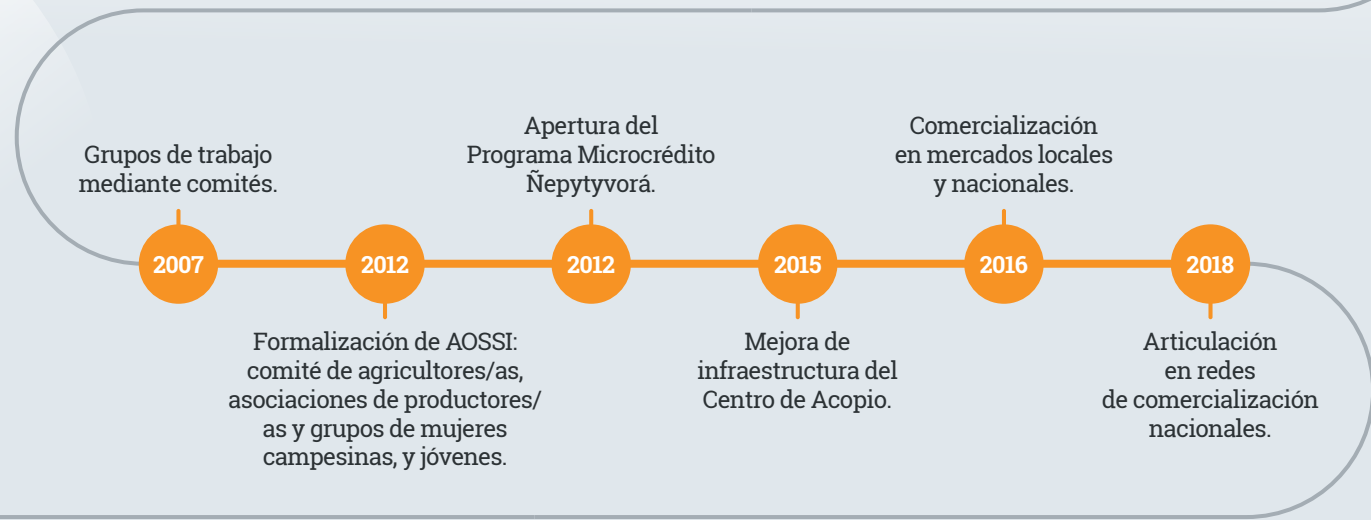


Promover el compromiso de las familias asociadas, así como el fortalecimiento organizativo destacando el liderazgo de mujeres y jóvenes dentro de la organización y en los espacios de incidencia municipal.



Desarrollo de la economía campesina mediante la producción y comercialización de productos ecológicos

PARAGUAY
Departamento de Misiones
San Ignacio Guasú



Objetivos



- Contribuir al desarrollo de la agricultura familiar campesina de las personas socias, mediante la mejora de los procesos organizativos, productivos, tecnológicos, de comercialización y fortalecimiento organizativo.
- Incrementar, en un período de 3 años, la producción agropecuaria hasta alcanzar los 115.900 kilogramos.

Resultados esperados



- El equipo de profesionales que asume responsabilidades permanentes y de gerencia dentro de la AOSSI cuenta con las capacidades necesarias para desempeñar su labor.
- Se ha fortalecido la gestión de la cadena de producción y comercialización.
- Se han creado redes organizativas para la comercialización conjunta de los productos campesinos.
- Se ha generado dinamismo económico, propiciando oportunidades laborales en el ámbito agropecuario y el emprendimiento rural.

Población beneficiaria



- **Directa:** 120 personas socias (57% mujeres - 43% hombres) organizadas en 12 comités en 10 comunidades.
- **Indirecta:** 740 personas relacionadas con la producción, comercialización y consumo.

Fortalezas



- Somos una asociación constituida legalmente, con una estructura organizativa, plan estratégico y una marca propia YvyPoty.
- La juventud y las mujeres se han involucrado para participar activamente en el PNS.
- Las personas socias cuentan con finca productiva (tierra) y habilidades técnicas para la producción agropecuaria.
- Tenemos un Centro de Acopio con el equipo y maquinaria necesaria para desarrollar el circuito productivo y comercial.
- Estamos articulados en diferentes redes de comercialización agroecológica a nivel local y nacional.

Estrategias



- Dinamizar la estructura organizativa de la AOSSI incorporando, acompañando y formando nuevos liderazgos para alcanzar una gestión eficiente y sostenible.
- Conformar un equipo de trabajo compuesto por una persona líder que asuma el plan organizacional y de gestión de la asociación, un responsable para el acompañamiento y seguimiento de la planificación de la producción, y un responsable para garantizar los estándares de calidad en los productos.
- Establecer acuerdos entre AOSSI y CEPAG para la construcción de una empresa social eficiente y redistributiva, cuyos compromisos sean evaluados periódicamente.

Alianzas



Tenemos:

Organizaciones: CEPAG.
Institucionalidad: Gobierno local, Consejo de Desarrollo Rural de San Ignacio.
Redes: COMPARTE .

Construiremos:

Institucionalidad:
MAG/DC, Cámara de Comercio, INAN, INTN.
Universidad: ESADE.

Retos



- Promover una relación menos asistencialista entre AOSSI y CEPAG.
- Aumentar el compromiso y participación de las personas socias para que comprendan que el funcionamiento de AOSSI depende de todas, y no únicamente de la Comisión Directiva.
- Favorecer el empoderamiento de las mujeres y los/as jóvenes que hacen parte de la asociación.
- Planificar nuestra producción mediante el diseño de planes de producción durante la cosecha, y análisis de mercado para su comercialización (producto, existencia, precio, competencia).
- Contar con un equipo de trabajo que asuma el liderazgo, preste asistencia técnica de manera directa y continua a las familias en sus fincas, y controle los estándares de calidad de los productos cuando se reciben en el Centro de Acopio.
- Establecer los canales de comunicación más apropiados con las personas socias y clientes.
- Promover la educación en productos agroecológicos.

PERÚ

Transformación primaria y comercialización de la carne de cuy del Perú

Actores participantes:

Asociación Jesús Obrero (CCAIJO)

Asociación de Criadores de Cuyes de los distritos de Andahuaylillas, Cusipata, Quiquijana, Urcos, Ocongate, Ccatcca y asociaciones de personas productoras

www.ccaiyo.org.pe





Durante las últimas dos décadas, CCAIJO ha promovido el empoderamiento de las comunidades, facilitando capacitaciones, soporte técnico, e incidiendo en las políticas públicas para generar cambios en la visión del desarrollo.

Los procesos asociados a la crianza, transformación y comercialización de la carne del cuy iniciaron en 2006, manteniendo en la actualidad un modelo de gestión que reúne a productoras/es, trabajadoras/es y CCAIJO.

La crianza de cuyes ha sido una actividad familiar tradicional que en los últimos 10 años ha experimentado un crecimiento en su demanda, representando la oportunidad para pasar de la explotación familiar hacia una crianza comercial, donde incorporaremos tecnología validada para mejorar los índices productivos que hacen rentable el negocio de la crianza de cuyes.

Para ello, pretendemos consolidar una organización de personas productoras desde el enfoque de cadenas productivas, que fomenten el mercado, generen procesos de articulación, dinamicen la economía familiar, aporten a su seguridad alimentaria, y contribuyan a mejorar la calidad de vida de las familias, en su mayoría lideradas por mujeres, de la provincia de Quispicanchi. El proceso que hemos desarrollado hasta la actualidad, comprende diferentes etapas:



Hemos realizado el acondicionamiento productivo para la dotación de infraestructura de riego, instalación de pastos, y construcción de galpones para la crianza, a través de la capacitación para la generación de capacidades técnicas.



Desde hace 2 años trabajamos en la agregación de valor a la producción, iniciando un proceso de industrialización primaria de la carne de cuy (pelado, eviscerado, deshuesado, troceado y envasado al vacío).



Contamos con un “Centro de transformación de carne del Cuy”, un espacio de capacitación e innovación para ofrecer productos de calidad bajo la marca propia D Ausangate.



Transformación primaria y comercialización de la carne de cuy del Perú



PERÚ

Distritos Andahuaylillas, Cusipata, Quiquijana, Urcos, Ocongate, Ccatcca

Provincia de Quispicanchi, Cusco



Capacitación a personas productoras para la crianza de cuyes.

2006

Conformación como asociación jurídica. Organización de la mesa técnica de cuyes en las municipalidades.

2008

Formación de asociaciones de personas productoras.

2009

Primeras ventas de cuyes vivos.

2010

Primeras ventas de cuyes pelados.

2014

Construcción del "Centro de transformación de carne del cuy".

2015

Plan de negocios, producción y transformación del cuy.

2017

Objetivos



- En los próximos 4 años, incrementar en un 100% las ventas anuales de carne de cuy entero y cuy deshuesado, manteniendo las cuotas de cuyes vivos.

Resultados esperados



- Establecidas alianzas de colaboración con las familias productoras para alcanzar el volumen de producción requerido para el abastecimiento permanente.
- Implementados manuales de buenas prácticas relacionados con los estándares del proceso alimenticio y las condiciones de higiene y conservación.
- Potenciada la acción comercial mediante el diseño de un plan de marketing y comunicación.
- Establecidos acuerdos de comercialización con el mercado, supermercados, restaurantes turísticos, y un punto de venta en Lima.

Población beneficiaria



- **Directa:** 160 familias productoras (112 mujeres, 48 hombres).
- **Indirecta:** 20.000 personas relacionadas con la crianza, comercialización y consumo del cuy en la región del Cusco.

Fortalezas



- Contamos con el compromiso de la organización y sus directivas, familias proveedoras de materia prima, personal operativo para la producción, y un mínimo de financiamiento para emprender nuestro PNS.
- Se ha ampliado el equipo de trabajo nombrando un gerente comercial.
- Nuestro “Centro de transformación de carne del Cuy” cuenta con una instalación óptima adecuada con materiales de la región.
- Bajo nuestra marca paraguas podemos posicionar una oferta amplia de productos.
- Es una actividad económica priorizada en los Planes de Gobierno provinciales.

Estrategias



- Abordar la crianza y comercialización de la carne del cuy desde el enfoque de mercado, construyendo un plan de producción, comercialización, marketing y comunicación.

Alianzas



Tenemos:

Organizaciones:
Personas productoras.

Redes:
COMPARTE.

Universidades:
ESADE.
Deusto Business School.

Retos



- Configurar una organización entre CCAIJO, personas trabajadoras y productoras para generar experiencias asociativas que les permitan articularse alrededor de la empresa social.
- Incluir nuevas personas productoras de la región para responder a la demanda, y generar un mayor impacto en los ingresos de la población productora local.
- Mantener la calidad e innovación en los productos.
- Centrar la atención en la comercialización, de tal manera que se defina un gerente comercial y un comercializador, se gestionen nuevos mercados, se fortalezcan las redes comerciales, y se amplíe la cartera de clientes más exigentes en el mercado nacional y las ciudades de Cusco y Lima.
- Desarrollar un plan de comunicación.
- Desarrollar estrategias de inversión social y reinversión en base a los ingresos.

PERÚ

Mejora de la producción, transformación y comercialización de cacao seco orgánico

Actores participantes:

Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA)

Asociación de Pequeños/as Productores/as de Cacao de Piura (APPROCAP)

www.cipca.org.pe

www.approcapiura.wixsite.com/cacaopiurano



Desde 2015, CIPCA acompaña a APPROCAP con formaciones y asesorías técnicas para mejorar la sostenibilidad de la cooperativa y la calidad de vida de las familias productoras asociadas.

La Asociación de Pequeños/as Productores/as de Cacao de Piura (APPROCAP) es una cooperativa dedicada a la producción, transformación y comercialización de cacao (grano seco orgánico y derivados como pasta y chocolates). Comercializamos nuestro cacao y derivados a empresas chocolateras nacionales e internacionales, y público en general bajo nuestra marca "Cacao EcoPiura".

Nuestra región reúne a más de 1.200 familias productoras de uno de los mejores cacaos nativos y orgánicos. Por ello, el PNS busca mejorar nuestra sostenibilidad entre 2018-2022 abordando toda la cadena de valor, mediante las siguientes acciones:



Consolidaremos un equipo de profesionales que asumirán responsabilidades permanentes, y recibirán capacitación en temáticas sobre gerencia cooperativa integrando la perspectiva de género.



Estableceremos alianzas comerciales con empresas solidarias que comercialicen cacao a nivel internacional.



Elaboraremos proyectos y estableceremos alianzas con municipalidades que nos permitan mejorar la productividad del cacao.



Mejora de la producción, transformación y comercialización de cacao seco orgánico

PERÚ
Departamento de Piura
Provincias de Morropón y Huancabamba



Conformación de APPROCAP
150 productoras/es
(20 mujeres y 130 hombres)
reunidas/os en 12 comités.

Adquisición del
Centro de Acopio.

Conformación como Cooperativa
Agraria. 242 productoras/es
(35 mujeres y 207 hombres)
reunidas/os en 18 comités.

2003

2004

2005

2007

2015

2022

Comercialización
de cacao seco
en el mercado
nacional.

Exportación directa
de cacao seco
a Europa.

Cooperativa
sostenible y reconocida.

Objetivos



- Mejoraremos la calidad de vida de las familias productoras apostando por el buen vivir.
- Mejoraremos el sentido de pertenencia del equipo de trabajo y personas socias con nuestra cooperativa, promoviendo relaciones equitativas de género.
- Incrementaremos nuestro volumen de producción, acopio y comercialización de cacao en sus diferentes variedades.
- Renovaremos nuestra certificación orgánica de cacao para 130 has.

Resultados esperados



- Consolidada nuestra cooperativa mediante la formación de la directiva y personas socias, y de una mayor vinculación de mujeres y jóvenes.
- Incrementado en un 109% nuestro volumen de producción y comercialización.
- Aumentado en un 20% nuestro volumen de acopio de cacao orgánico.
- Renovada nuestra certificación orgánica.
- Fortalecida nuestra articulación comercial en el mercado cacaotero.

Población beneficiaria



- **Directa:**
250 personas socias
(42 mujeres y 208 hombres)
de APPROCAP.
- **Indirecta:**
1.250 familias.

Fortalezas



- Somos una cooperativa agraria con trayectoria en la producción, transformación y comercialización de una oferta variada de cacao de calidad reconocida internacionalmente.
- Las/os socias/os cuentan con 120 has certificadas en Comercio Justo y Cacao Orgánico.
- El equipo directivo y técnico se ha apropiado del PNS, incorporando y priorizando actividades en el Plan de Gestión Integral de la cooperativa.
- Hemos implementado el 60% de las actividades priorizadas:
 - Depuración de socias/os.
 - Renovación y formación de dirigentes.
 - Fortalecimiento de las capacidades para mejorar la estandarización del cacao ofertado.
 - Acuerdo para la venta de cacao orgánico a la empresa BB Chocolate Group SA, Blanxart con sede en Barcelona.

Estrategias



- Desarrollar procesos de formación alrededor de la economía social y solidaria como base del desarrollo sostenible, dirigidos a nuestro equipo directivo y productoras/es.
- Promover la profesionalización de nuestra cooperativa, vinculando principalmente a las/os jóvenes y las mujeres familiares de nuestros/as socias/os.
- Mejorar la inteligencia comercial y los volúmenes de cacao blanco de calidad.

Alianzas



Tenemos:

Organizaciones:
CIPCA.
Empresas:
Blanxart.
Redes:
COMPARTE.
Universidades:
ESADE.

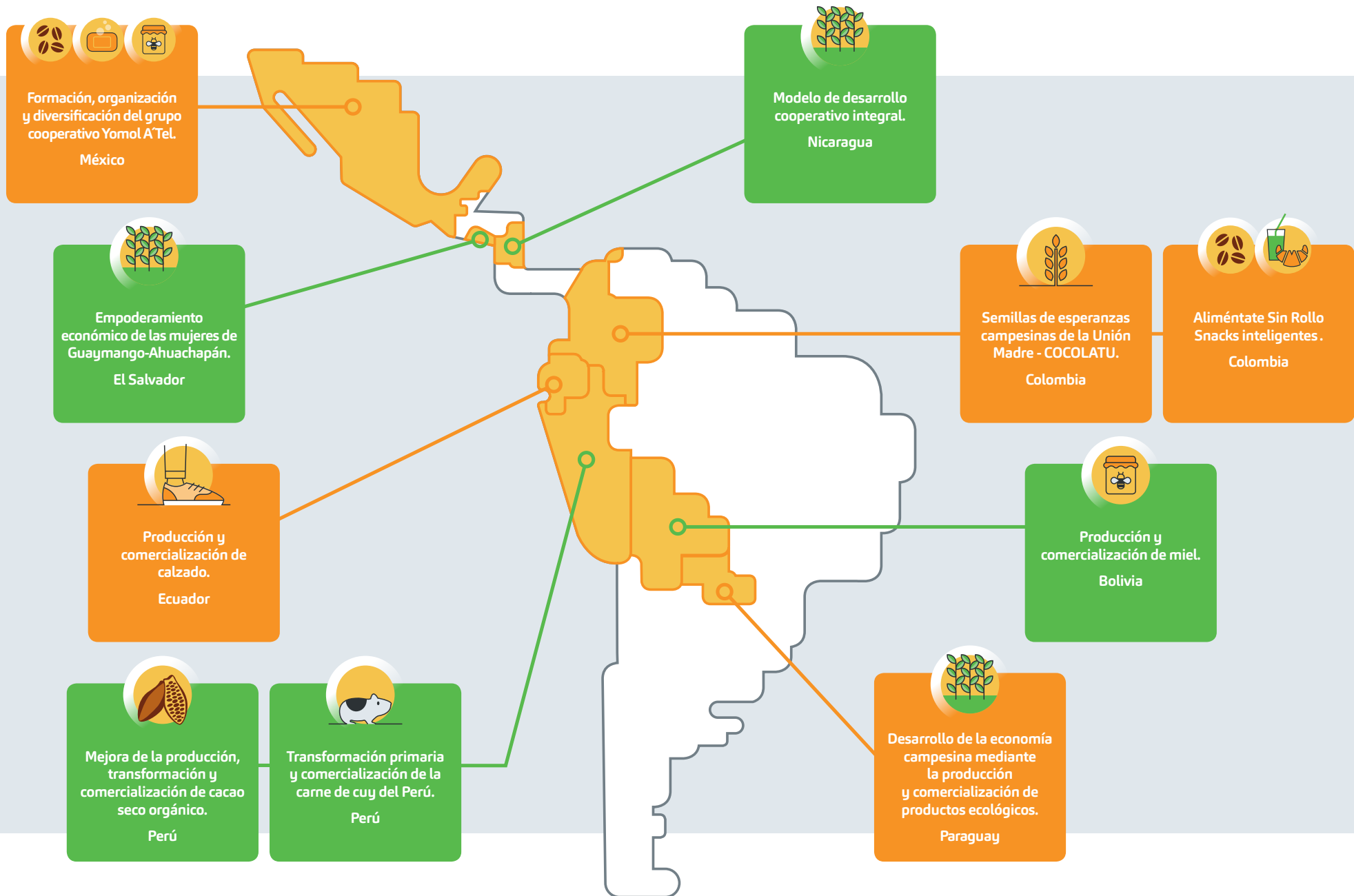
Construiremos:

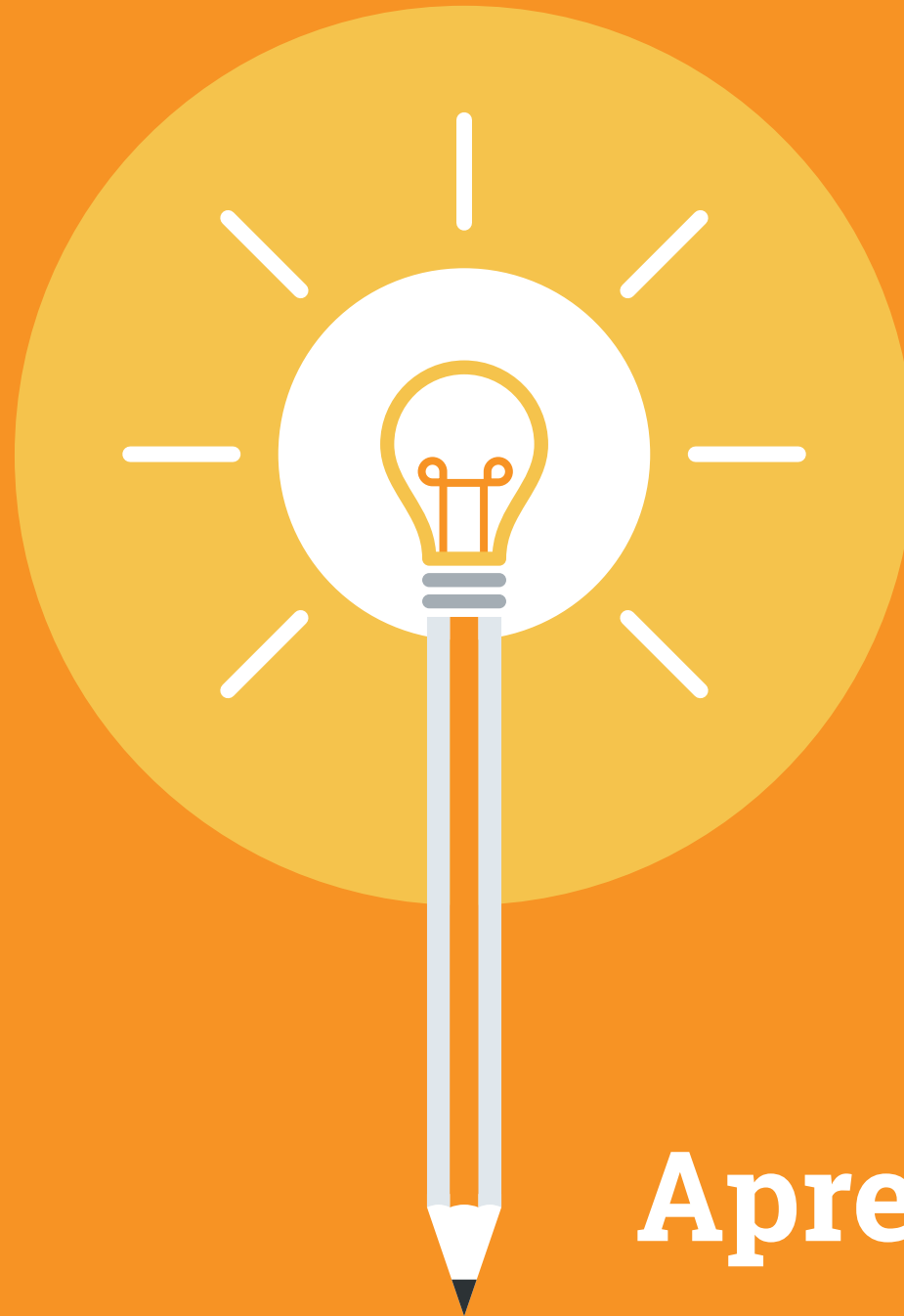
Institucionalidad:
Municipalidad de San Juan de Bigote.
Productores:
Organizaciones cacaoteras.

Retos



- Lograr que la directiva y personas socias reconozcan el valor de la economía social y solidaria como apuesta clara para crear alternativas de desarrollo.
- Formar y acompañar al nuevo equipo directivo en la gestión de la cooperativa.
- Mejorar la producción y calidad del producto, pasando de 31 a 62 Tn de cacao anual, especialmente el de alta calidad (blancos).
- Implementar nuestro sistema de control interno, que nos permitirá ser más eficientes en el proceso logístico: recibo, beneficio y almacenamiento del grano de cacao.
- Mejorar nuestra comercialización externa que nos permita tener una mayor capacidad de compra y retorno para la sostenibilidad de la cooperativa.
- Vincular a un mayor número de mujeres y jóvenes en la gestión de la cooperativa.
- Concretar alianzas comerciales sostenibles en condiciones justas para la cooperativa y las/os compradoras/es.

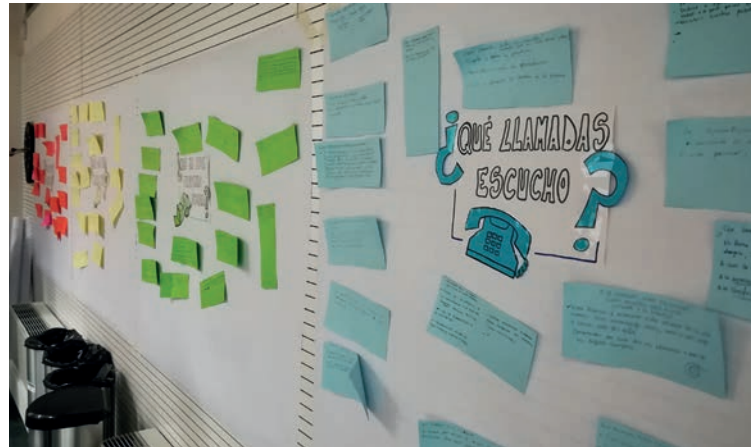




Capítulo 3.

Aprendizajes

“Conocer la experiencia del cooperativismo en Mondragon, donde sobresale la apuesta por lo social, la participación, la solidaridad, la vida en democracia, pero junto a ella La EFICIENCIA de la cooperativa. Cooperativismo no es sinónimo de relajo ni fracaso. Es más que una cooperativa; es muy potente cómo se ha planteado desde el principio, pensando sobre todo en una transformación social y en la justicia”



Capítulo 3. APRENDIZAJES

Estás llegando al final del viaje. Después de haber recorrido los 10 destinos de los Planes de Negocio Social, te invitamos a hacer una PAUSA durante el vuelo de vuelta a casa.

“De vez en cuando hay que hacer una pausa contemplarse a sí mismo/a sin la fruición cotidiana examinar el pasado rubro por rubro etapa por etapa baldosa por baldosa y no llorarse las mentiras sino contarse las verdades”
Pausa, Mario Benedetti

Finalizada la formación presencial y seis meses después de haber iniciado la ejecución de los Planes de Negocio Social en los contextos de origen, recopilamos la síntesis final hecha por cada participante sobre su experiencia vivida a lo largo de todo el proceso, y cerramos la reflexión colectiva en una sesión grupal mantenida vía skype en noviembre.

Ahora vamos a contarte los principales resultados obtenidos en clave de aprendizajes y sugerencias de mejora para experiencias similares en el futuro.

3.1. EL VIAJE PERSONAL

“Me di cuenta rápidamente que no hay viajes que nos lleven lejos a menos que se recorra la misma distancia en nuestro mundo interno que en el exterior”

Lillian Smith

En esta dimensión hemos mirado al impacto que ha tenido el proceso en la persona, tanto en el desarrollo de sus capacidades para la gestión de iniciativas de economía social y solidaria, como en su crecimiento personal desde la integración de los valores que subyacen a esta lógica económica alternativa.

El proceso ha llevado a los/as participantes a ampliar su mirada y comprensión sobre el significado de la Economía Social y Solidaria y del cooperativismo a partir de la experiencia de Mondragon, y su papel como alternativa transformadora. Resaltan el valor social que este enfoque otorga a sus iniciativas económico-productivas y al desarrollo de un territorio, pese a reconocer que los procesos de economía alternativa pueden resultar más lentos y requerir de mayor paciencia para hacerlos sostenibles en contextos de alta vulnerabilidad y dominados por el mercado capitalista.

Han destacado la relevancia y la aplicabilidad de las materias abordadas a lo largo de la formación. Entre ellas, hacen especial mención a las relacionadas con la gestión de personas, la planificación partiendo de una lectura estratégica del territorio, el marketing, el área financiera y estrategias claves para el diseño y desarrollo de un plan de negocio. La aplicación de estos conocimientos en la práctica de sus planes de negocio social con el fin de generar mejoras en las condiciones de vida de la gente, ha sido un factor motivador clave de la formación.

Sus reflexiones sobre las materias también inciden en la necesidad de adaptar más los enfoques de trabajo a las realidades de los países de origen, de incorporar nuevas temáticas con mayor pertinencia cultural y social, de intensificar el abordaje de la dimensión medioambiental de los procesos, y de incorporar más metodologías participativas reduciendo las expositivas.

En relación con la metodología de la formación, se sugiere prestar mayor atención al nivel educativo de los/as participantes y adaptar las materias a sus capacidades formativas. Para ello, surge la propuesta de crear un grupo con un perfil educativo más homogéneo que permita esta mayor adaptación de las materias al nivel educativo general.

En conjunto, esta experiencia les ha enriquecido personal y profesionalmente, y les ha hecho

“Me gusta la formación porque está muy aterrizada a la realidad y nos hablan mucho desde la práctica. Cómo vas aplicando lo aprendido a tu proyecto; y no solo a tu proyecto de negocio, sino a tu proyecto de vida más integral. Para mí lo valioso de esta formación ha sido abordar la integralidad de la transformación desde la organización, la persona y la empresa”

Algunos testimonios de los frutos obtenidos con esta experiencia son:

- Partimos de la diferencia pero no estamos solo/as
 - Cercanía de un trabajo compartido
 - Sueños, compañerismo, admiración
 - Una economía más justa se construye entre todo/as
 - Aprendizaje total de todas las materias que fueron de mucha ayuda para nuestros proyectos
 - Esta experiencia me deja mucho compromiso, buenas amistades, una experiencia maravillosa, un símbolo de mi esfuerzo y del valor de lo que tengo
 - Intercambiando ideas y conocimiento marcamos la diferencia
 - Liberación de conocimientos, un horizonte, nuevos caminos para la vida
 - Esperanza de un mundo mejor
 - Cooperación entre diferentes instituciones
-



reflexionar sobre pasos que quieren dar a nivel personal y en sus diferentes iniciativas, como por ejemplo: profundizar en el conocimiento estratégico del territorio donde se ubica la iniciativa económico-productiva, promover mayor trabajo en equipo y colaborativo con diferentes actores, salir de la zona de confort y descubrir las capacidades propias y colectivas como estrategia para el cambio, cultivar el espíritu solidario y de cooperación para la transformación social, comprometerse con la organización y la comunidad en la apuesta por generar formas alternativas de hacer economía, transmitir sus aprendizajes con las organizaciones, etc. Además, la formación les ha generado una mayor confianza y capacidad para liderar iniciativas de economía social y solidaria, y motivado para no rendirse fácilmente ante las dificultades de sacarlas adelante en sus contextos.

Como veremos en el siguiente apartado, esta motivación de seguir adelante a pesar de las dificultades se nutre del saberse y sentirse parte de una red que comparte el sueño común de construir alternativas al desarrollo dominante, que garanticen medios de vida dignos y el cuidado de la tierra.

3.2. EL EQUIPO DEL VIAJE PARA CREAR COMUNIDAD

“¡Nosotros/as formamos un buen equipo de viaje!”

El foco de esta dimensión ha estado en analizar el impacto del proceso en la construcción de grupo y de Comunidad COMPARE.

La vivencia de esta experiencia colectiva ha estado marcada por la pertenencia de los/as participantes y sus organizaciones a la red COMPARE, y por el sueño compartido de construir alternativas en los territorios donde actúan en América Latina. Este sueño común de crear alternativas viables, posibles y queridas por las personas empobrecidas con las que trabajamos, ha sido un elemento clave en el desarrollo de la identidad y sentido de pertenencia a COMPARE. A ello ha contribuido la actividad que ha tenido la red desde su creación en 2008, generando la reflexión colectiva en torno a los rasgos que identifican las alternativas al desarrollo por las que apostamos, creando metodologías que nos ayuden a profesionalizar y hacer sostenibles las iniciativas económico-productivas, promoviendo el desarrollo de capacidades en las personas y organizaciones, organizando intercambios entre organizaciones de la red y sus iniciativas, y realizando encuentros periódicos de toda la Comunidad¹.

Esta actividad y metodología de trabajo de COMPARE ha permitido ir creando un lenguaje común, una reflexión estratégica y práctica compartida y, por tanto, una identidad que ha favorecido las dinámicas de intercambio de experiencias y de aprendizaje conjunto. Los/as participantes en este proyecto han recalcado la riqueza de conocer las diversas iniciativas económico-productivas con sus retos, dificultades, fortalezas y estrategias para llevarlas adelante y los aprendizajes surgidos a raíz de este intercambio de experiencias. Para ellos/as, cada una de las iniciativas aporta un valioso conocimiento al conjunto de la red y es fuente de inspiración para caminar hacia el sueño compartido.

Al igual que han valorado positivamente la variedad de iniciativas económico-productivas con sus diferentes niveles de desarrollo según los contextos, también han considerado el intercambio intercultural como una gran experiencia de aprendizaje que añade diversidad a la red.

Este espacio de colaboración e intercambio generado durante la formación propició un mayor conocimiento entre los/as participantes y la creación de vínculos y aptitudes necesarias para el trabajo en equipo. En este sentido, la motivación, el compromiso y la participación del grupo han sido claves para el logro de los resultados propuestos en la formación. La experiencia colectiva resultó de gran valor para la participación de todos/as

“Contar con la participación de una persona de la comunidad en este proceso de capacitación es clave para poder realizar trabajo en equipo en las comunidades. Me dio mucha luz compartir con ella, poder realizar cosas juntas y el trabajo en equipo me ayudó a construir un plan de negocio pegado a la realidad”

¹ Parte de este trabajo de reflexión y construcción colectiva está recogido en las publicaciones de COMPARE. Ir al capítulo 4 de esta publicación.

“El trabajo con el tándem fue una de las mejores experiencias porque no solamente se trabaja con la experiencia del centro social, sino que se incluye lo más fuerte que es la experiencia de la organización productora. Ir construyendo juntos es lo más fundamental para el logro de los objetivos”



y se han mostrado agradecido/as por haber podido mostrarse tal y como son, y a su vez sentirse incluido/as en el grupo en todo momento.

Esta convivencia de grupo desde una identidad compartida y desde el reconocimiento y apoyo mutuo les ha ayudado a los/as participantes a abordar en mejores condiciones los retos que les ha supuesto vivir una experiencia de estas características a nivel formativo, y a nivel personal lejos de sus familias y contextos culturales de origen. La sugerencia es que en futuras experiencias consideremos la conformación de un grupo más homogéneo en cuanto a los niveles educativos se refiere, puesto que hubo participantes de las organizaciones productoras que tuvieron mayores dificultades para seguir las materias abordadas en la formación.

Una de las fórmulas que ha funcionado para abordar de manera constructiva el reto de los diferentes niveles educativos, ha sido la creación del tándem conformado por una persona del centro social que acompaña la iniciativa económico-productiva y una persona de la organización productora que es quien implementa dicha iniciativa.

El trabajo en tándem ha sido altamente valorado. La diferente naturaleza y funciones de las partes (centro social y organización productora) han sido complementarias para una mayor comprensión de la

iniciativa y su entorno, y consecuentemente para la elaboración de un Plan de Negocio Social más acertado. La riqueza del tándem reside en el conocimiento compartido, ya que este trabajo conjunto facilita y complementa la información en torno a la iniciativa y el contexto en el que está inserta. La participación de una persona de la comunidad (organización productora) ha ayudado a diseñar un Plan de Negocio Social ajustado a la realidad. También este trabajo en tándem ha ayudado a las organizaciones productoras a empoderarse, generando sus propias propuestas de cambio y mejora, y apropiándose de las mismas. En definitiva, la colaboración en tándem ha sido clave tanto para la elaboración como para la implementación del Plan de Negocio Social de la iniciativa. En tres de los cuatro casos en los que ha faltado algún participante bien del centro social o bien de la organización productora, ha sido más difícil diseñar un Plan ajustado a la realidad del contexto por falta de información, y de claridad en el enfoque del mismo.

Si bien es cierto que algunos/as participantes han experimentado dificultades para llegar a acuerdos en el tándem, el propio proceso de trabajo en equipo y el acompañamiento por parte de los/as tutores/as ha favorecido la construcción conjunta del Plan de Negocio Social. La mayoría de participantes han incidido en la importancia de poner en práctica actitudes y capacidades que son clave para el trabajo en equipo como la empatía, la escucha, el reconocimiento mutuo

y la comunicación, y no perder de vista el sueño compartido por las partes.

Por lo tanto, la experiencia vivida por el grupo y el equipo acompañante de la red COMPARE y Lanki demuestra la relevancia de mantener la fórmula del tándem para futuros procesos formativos y de asistencia técnica similares. Como mejora a tener en cuenta, el grupo ha insistido en la necesidad de preparar al tándem antes de la participación en el curso, brindándoles una preparación básica sobre los temas y materias a trabajar.

Sobre la experiencia fuera del aula de formación, cabe destacar la importancia que ha tenido para la vida cotidiana del grupo contar con una persona de referencia que les ha ayudado en todas las cuestiones relacionadas con la logística de la casa y de conocimiento del entorno. Esta figura ha sido clave para que los/as participantes se hayan sentido más a gusto y acogidos/as, así como también la organización de salidas de ocio con el grupo para conocer otros lugares y personas del entorno. Esta dimensión de cuidar de las personas, de procurar su bienestar cotidiano, de hacerlas sentirse acogidas ha sido esencial para que el resto del proceso formativo y de asistencia técnica haya podido darse.

“Sin duda el poder conocer experiencias de las organizaciones donde pertenecen mis demás compañero/as me ha ayudado mucho para mi labor diaria... y para sentirme más comprometida con mi organización”

“Para mí ha sido una experiencia bien interesante. Las primeras semanas fue preguntarle a todo el mundo y ¿en su país cómo hacen esto? ¿cómo le llaman a esto? ¿qué comen? Ha sido un intercambio intercultural total. Y de aquí, me quedo con los aspectos sociales, culturales, el espíritu de solidaridad y cooperativo que se vive, y una se pregunta, ¿en mi país por qué no sucede algo así?”



3.3. NUESTRO VIAJE PARA LLEGAR CON UN NUEVO PLAN DE NEGOCIO SOCIAL

**“Nuestro destino de viaje nunca es un lugar, sino una nueva forma de ver las cosas”.
Henry Miller**

En esta dimensión nos hemos centrado en analizar el nivel de aplicación de los conocimientos adquiridos al Plan de Negocio Social, y las implicaciones que ha tenido el acompañamiento de los/as tutores.

Como paso previo al inicio del curso, los/as participantes tuvieron que pre-diseñar el Plan de Negocio Social de su iniciativa que después elaborarían durante el curso para, posteriormente, ejecutarlo en sus contextos. Dicho plan es una herramienta al servicio del desarrollo de la iniciativa económico-productiva en todas las fases de la cadena de valor de un sistema productivo. Con la asesoría de un/a tutor/a, los/as participantes elaboraron el Plan de Negocio Social de su iniciativa a partir de los conocimientos que iban adquiriendo durante el curso. Esta figura de la persona tutora ha sido clave para vincular la teoría con la práctica, e integrar los aprendizajes teóricos en una herramienta práctica para la mejora de la iniciativa.

El grupo ha expresado el reto que supuso en varios casos adaptar los conocimientos adquiridos a las realidades de sus países, sintiendo en ocasiones frustración y teniendo dudas de cómo hacerlo. Un trabajo arduo en el que destacan que ha sido clave el apoyo de los y las tutoras, a quienes se valora muy positivamente. Entre los aspectos a destacar del acompañamiento realizado por los y las tutoras están:

- Su calidad humana y profesional. Su gran experiencia en el mundo cooperativo ha sido un factor clave para tratar de llevar a la práctica los elementos teóricos del curso, adecuándolos a las necesidades, prioridades y realidades de cada plan de negocio social.
- Si bien no conocían directamente en campo las realidades sociales, económicas y culturales concretas de cada región donde se ubican las iniciativas económico-productivas, han logrado comprenderlas lo suficiente para que el plan se acoplara en gran medida a cada escenario. Para ello, la comunicación y el diálogo con el tándem ha sido clave.
- Es un acierto la vinculación de los y las tutores al proceso de formación con la asesoría a una iniciativa concreta. Es la combinación entre la teoría y la práctica, entre reflexión y praxis, inmersa en las apuestas de la red Comparte.
- En la mayoría de los casos, la selección de la persona tutora para cada iniciativa participante ha sido acorde con el enfoque y énfasis de la misma

y su experiencia profesional. Ha sido evidente el esfuerzo de los y las tutores/as por profundizar en las áreas de negocio que no estaban dentro de su conocimiento y experiencia previa.

Como mejora a tener en cuenta en experiencias futuras similares, el grupo ha propuesto ampliar el tiempo de acompañamiento y asesoría por parte de los/as tutores/as para el desarrollo eficiente del Plan de Negocio Social.

En cuanto al nivel de aplicabilidad de las materias, en general ha habido consenso en que han sido pertinentes para ampliar la mirada del negocio y tener mejores herramientas para pensar y diseñar las estrategias de desarrollo del negocio, de marketing y comunicación, de gestión de personas, etc. Han valorado la flexibilidad dada para que cada persona expresara sus ideas y propuestas, y la asesoría aportada por las tutorías. La combinación de la teoría y práctica para el desarrollo de los Planes de Negocio Social ha derivado en una mayor confianza de los/as participantes en sus capacidades para liderar iniciativas de economía social y solidaria en sus contextos. Asimismo, conocer otras experiencias cooperativas, y de economía social y solidaria en el País Vasco ha ayudado a profundizar en el conocimiento de prácticas transformadoras, aportando ideas a tener en cuenta en el diseño de cada Plan de Negocio Social.

En conjunto, la experiencia vivida por los/as participantes y por el equipo acompañante de este proceso formativo

“Cuando vinimos nuestro objetivo era totalmente distinto. Aquí hicimos el estudio de mercado y nos dimos cuenta que debíamos partir de otra visión; entonces con este estudio y la asesoría de nuestra tutora construimos nuestro plan”

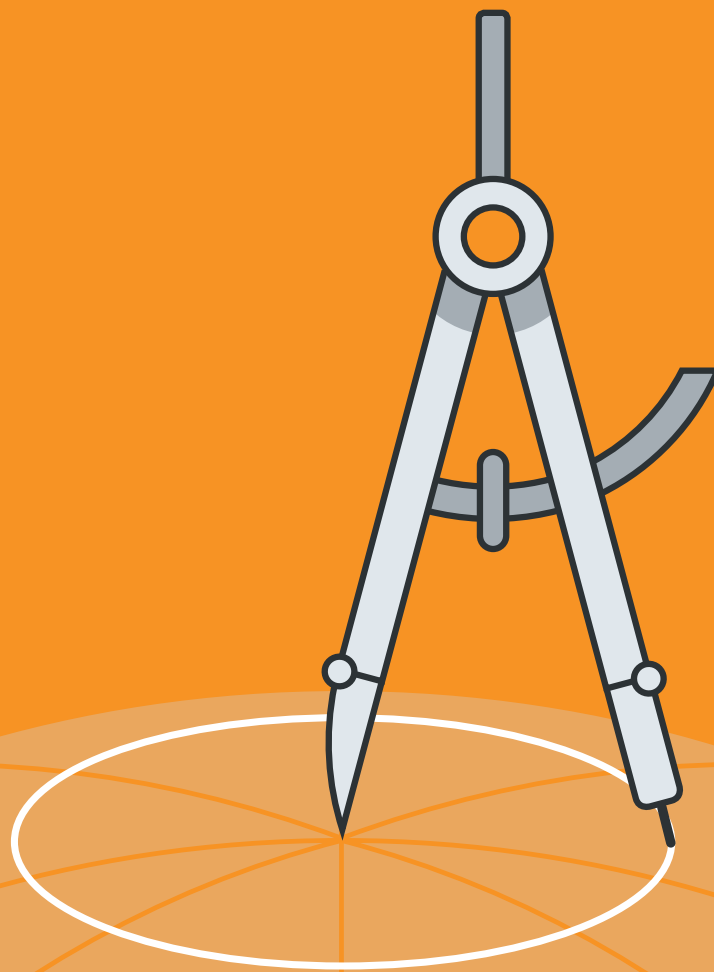
“Creo que es un factor muy importante porque un tutor es una ayuda que nos va complementando. En cada tutoría hemos ido viendo cómo crear nuestro plan de negocio, cómo llevarlo por este lado, por el otro...”



y de asistencia técnica, evidencia el potencial transformador que tienen este tipo de propuestas de desarrollo de capacidades como estrategia para el cambio. El trabajo cooperativo y articulado entre ONGD, comunidades de base y universidades que comparten el sueño común de construir alternativas de vida sostenibles en sus contextos, es un factor clave para concebir y llevar a cabo iniciativas económico-productivas que sean factibles, posibles y sostenibles en el tiempo. Contar con una red que permite poner en relación a los diferentes actores y dinamizar los procesos velando porque caminen hacia un horizonte compartido es un plus que se vuelve imprescindible para sostener la esperanza de que otra economía más humana y sostenible es posible.

Tú puedes ser uno de estos actores aliados. Ahora que ya has llegado al final del viaje, ¿sientes que ha sido enriquecedor para ti? ¿qué te ha aportado a nivel personal y profesional? ¿sientes el impulso de conocer más acerca de estos Planes de Negocio Social e indagar sobre formas posibles de colaboración? Te invitamos a ponerte en contacto con nosotros/as.

**“Mucha gente pequeña,
en lugares pequeños,
haciendo cosas pequeñas,
pueden cambiar el mundo”.**
Eduardo Galeano



Capítulo 4.

Herramientas

Capítulo 4. HERRAMIENTAS

4.1. DICCIONARIO DE COMPARTE

En COMPARTE utilizamos términos que nos ayudan a tener un lenguaje común para entendernos. Dada la diversidad de los contextos, las organizaciones y las iniciativas económico-productivas vinculadas a la red, hemos optado por utilizar unos términos que consideren de la mejor manera posible esta diversidad.

Te sugerimos que durante el viaje consultes este diccionario para entender lo que vas encontrando.

Centro social:

es la ONG que acompaña a la organización productora en el desarrollo de su iniciativa económico-productiva.

Organización productora:

abarca una amplia gama de formas organizativas como cooperativa, asociación, organización, grupo comunitario no formalizado, empresa social... Son las organizaciones que desarrollan una iniciativa económico-productiva, bien sea incipiente o bien sea una iniciativa que está avanzada y consolidada.

Plan de Negocio Social:

es una herramienta al servicio del desarrollo de la iniciativa económico-productiva en todas las fases de la cadena de valor.

Propuesta metodológica de COMPARTE:

es nuestra manera particular de hacer economía desde lógicas alternativas, y se deriva de nuestro marco político definido como “El Desarrollo Alternativo por el que trabajamos” donde desglosamos los rasgos que proponemos y que son abordados desde diversos procedimientos, conocimientos, modalidades de acción para lograr condiciones de bien vivir entre los/as productore/as y sus familias que están en situaciones de exclusión y de pobreza.

Ciclo Económico Completo:

entender la actividad económica no únicamente como binomio (producir y vender), sino como un proceso que abarca el ahorro, el consumo y la reinversión social.

Territorio:

es el contexto geográfico en el que se desarrolla la iniciativa económico-productiva, y que puede abarcar diferentes niveles (comunidades, municipios, provincia, región...). Y es el campo de acción del sujeto constructor de región, dentro de la lógica de modelo multiactor.

Lectura Estratégica del Territorio:

la manera de entender el contexto económico, político, social y cultural donde se localizan las iniciativas económico-productivas, con las oportunidades y retos que éste ofrece.

Modelo multiactor:

entender la iniciativa económico-productiva dentro del ámbito de actuación de la sociedad civil organizada y ubicar ahí las necesarias alianzas estratégicas para el desempeño viable y sostenible de la misma (universidades, empresas, fundaciones, instituciones).

Acrónimos

- **COMPORTE:** Comunidad de Aprendizaje y Acción para el Desarrollo Alternativo
- **CS:** Centro Social
- **ESS:** Economía Social y Solidaria
- **ISIA:** Instituto Superior Intercultural Ayuuk
- **LAINES:** Laboratorio de Innovación Económica y Social
- **LET:** Lectura Estratégica del Territorio
- **OP:** Organización Productora
- **PNS:** Plan de Negocio Social
- **SUD:** Servicio Universitario para el Desarrollo

Centros Sociales

- **ACLO:** Acción Cultural Loyola, Bolivia
- **CCAIJO:** Asociación Jesús Obrero, Perú
- **CEAS:** Centro de Estudios y Acción Social, Brasil
- **CEDIAC Yomol A´Tel,** México
- **CEPAG:** Centro de Estudios Paraguayos Antonio Guasch, Paraguay

- **CINEP/Programa por la Paz:** Centro de Investigación y Educación Popular, Colombia
- **CIPCA:** Centro de Investigación y Promoción del Campesinado, Perú
- **FFyA - FPT:** Federación Internacional de Fe y Alegría - Programa para el Trabajo
- **Fundación Suyusama,** Colombia
- **IMCA:** Instituto Mayor Campesino, Colombia
- **NITLAPAN:** Instituto de Investigación y Desarrollo, Nicaragua
- **SAIPE:** Servicio Agropecuario para la Investigación y Promoción Económica, Perú
- **SERJUS:** Asociación Comunitaria para el Desarrollo, Guatemala
- **SJPAM:** Servicio Jesuita Panamazónico, triple frontera Colombia, Perú, Brasil
- **Solidaridad CVX:** Asociación Servicio Solidario CVX, El Salvador
- **VHC:** Corporación Viviendas Hogar de Cristo, Ecuador

4.2. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, José Alejandro, & Idarraga, Alvaro (2017). *Ruta metodológica para la construcción de alternativas económico productivas de impacto local y regional*. Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Aleman, Alicia (2015). *Ganarse la Vida en el campo. ONGD y promoción de capacidades para el desarrollo económico-productivo (1994-2014)*. ALBOAN.

COMPARTE (2015). *El desarrollo de capacidades como estrategia de cambio. Una experiencia colectiva de búsqueda de alternativas*. ALBOAN.

Laserna, Nicolás (2011). *El desarrollo alternativo por el que trabajamos. Aprendizajes desde la experiencia*. ALBOAN.



ALBOAN

ONG promovida por los jesuitas



**Mondragon
Unibertsitatea**

**Facultad de Humanidades y
Ciencias de la Educación
Instituto de Estudios
Cooperativos LANKI**

Esta publicación recoge los resultados y aprendizajes obtenidos en el marco del proyecto “Formación, asistencia técnica y acompañamiento a iniciativas de economía social y solidaria de la red COMPORTE”, realizado por ALBOAN, Lanki-Mondragon Unibertsitatea y Red COMPORTE entre 2017 y 2018. Sintetiza los diez Planes de Negocio Social elaborados por organizaciones de la red presentes en ocho países de América Latina, y sugiere mejoras para experiencias similares de formación y asistencia técnica en el futuro.



ALBOAN

Padre Lojendio, 2 - 2º • 48008 Bilbao Tel.: 944 151 135 • Fax: 944 161 938
Avenida Barañain, 2 • 31011 Pamplona Tel.: 948 231 302 • Fax: 948 264 308
Andia, 3 • 20004 San Sebastián Tel.: 943 275 173 • Fax: 943 320 267
Monseñor Estenaga, 1 • 01002 Vitoria-Gasteiz Tel.: 945 202 676 • Fax: 945 202 676
www.alboan.org

MONDRAGON UNIBERTSITATEA

Instituto de Estudios Cooperativos LANKI
Dorleta Auzoa z/g • 20540 Eskoriatza Tel.: +34 943 71 41 57
www.mondragon.edu/es/facultad-humanidades-ciencias-educacion/