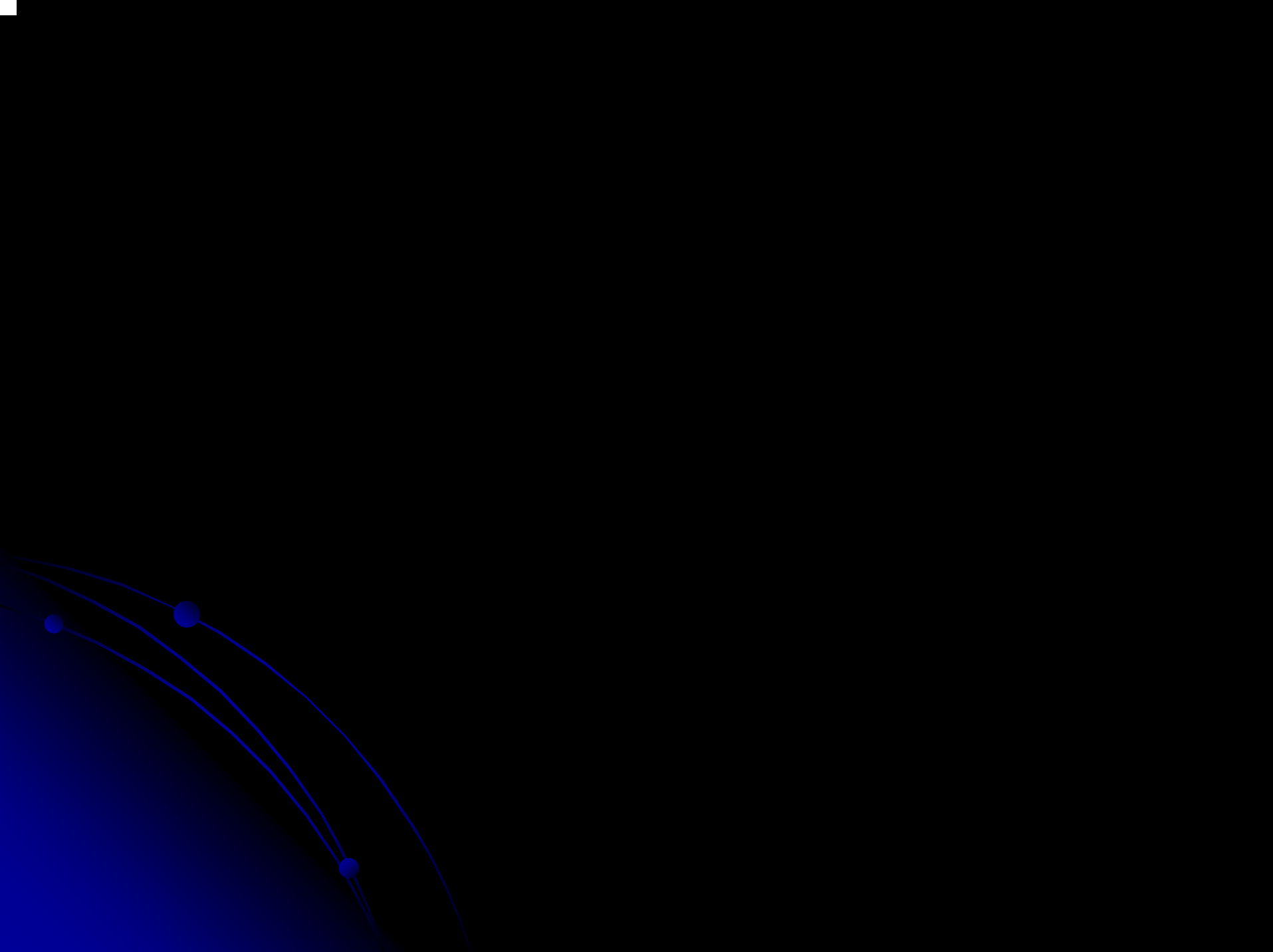


**RED: COPERATIVA DE SERVICIOS
MÚLTIPLES QUESOS DE
CANTORES R. L.**

BOACO, NICARAGUA.







I
N
I
C
I
A
N
D
O
P
R
O
D
U
C
T
I
V
O
P
R
O
C
E
S
O

1) Antecedentes:

Descripción general del grupo:

- 1. Boaco, departamento del centro de Nicaragua, concentra junto con su vecino departamento de Chontales, el 25.4% de las unidades productivas de lácteos del país.**
- 2. Presión de los organismos normadores del estado, por la contaminación de la fuente de agua que abastece la ciudad.**

Continúa.....

3. Dada esta concentración natural de empresas, el PROYECTO ONUDI-INPYME promovió la aplicación de la metodología de conglomerados a partir de 2000 en la región.

- **Parte de esto fue el desarrollo de capacidades en instituciones locales, transferencia de “metodología de redes empresariales horizontales”:**
 - **capacitación y acompañamiento en la aplicación en terreno.**

Continúa.....

4. Dentro de esta dinámica, nace la iniciativa de la formación de una Red empresarial, que adopta la figura jurídica de cooperativa de servicios múltiples:

“Quesos de Cantores, R.L”, con 20 microempresarios / as procesadores de lácteos”.

Objetivos de la red:

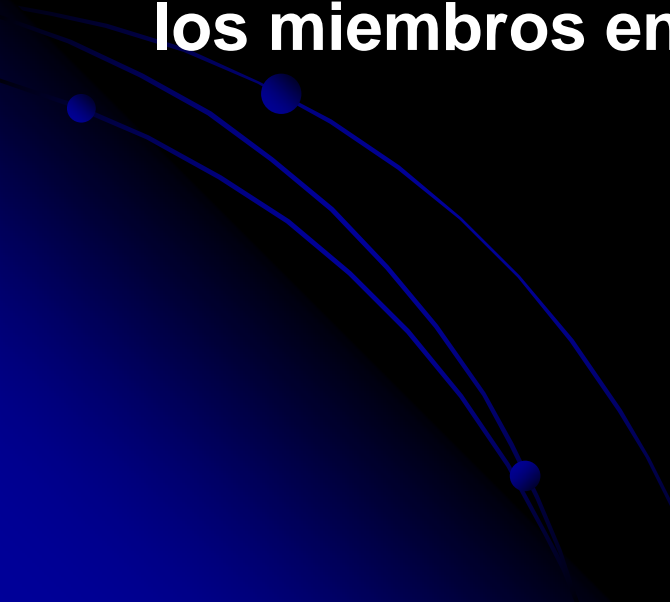
- **Mejorar la calidad del queso mediante un mejor tratamiento higiénico-sanitario y la diversificación de sus productos.**
- **Aumentar la competitividad a través de acciones conjuntas, para mejorar su posición competitiva en el mercado nacional y prepararse para exportar al mercado regional.**

Estrategia de la red:

Dar respuesta a un mercado mas exigente dentro del país y posteriormente a la región centroamericana, estableciendo un plantel conjunto de procesamiento de lácteos, fuera del casco urbano y siguiendo direcciones normativas de los organismos reguladores del estado.

2) obstáculos

a. Crisis por conflictos interpersonales:

- Se presentaron conflictos de mandos en la Junta Directiva por actitudes oportunistas de algunos directivos y socios, estancando por más de un año el crecimiento económico, debilitando la confianza de los miembros en el proyecto asociativo.
- 

2) obstáculos

a. Crisis por conflictos interpersonales:

- Por iniciativa de la Junta Directiva en Asamblea General extraordinaria, solicitaron la separación de los socios problemas, cinco (5) en total, la cual fue aceptada.
 - ✓ a partir de entonces se inicia el despegue económico de la red y se restablece la confianza entre los socios.

b. Crisis higiénico-sanitario-ambiental:

- **Recién formada la red, los organismos reguladores del medio ambiente e higiénico-sanitarios determinaron que existía un problema de contaminación e higiene del producto, se buscaron las soluciones probables para superar esto y la cooperativa consigue:**
 - **un año de plazo para solventar esta situación.**

b. Crisis higiénico-sanitario-ambiental:

- **Con apoyo de la articuladora de Redes Horizontales:**
 - **se estableció un plan de largo plazo para la construcción del plantel conjunto y**
 - **se promovieron mejoras de las instalaciones y proceso de cada unidad productiva.**

**un año mas tarde, un 80% de las queseras
habían superado la crisis.**

**A la fecha el plantel conjunto esta por iniciarse
a construir.**

c. Crisis administrativa:

El gerente de la cooperativa obtuvo prestamos por mas de 80,000 córdobas, violentado:

a. El reglamento de la cooperativa,

b. No puso garantías.

Sigue...

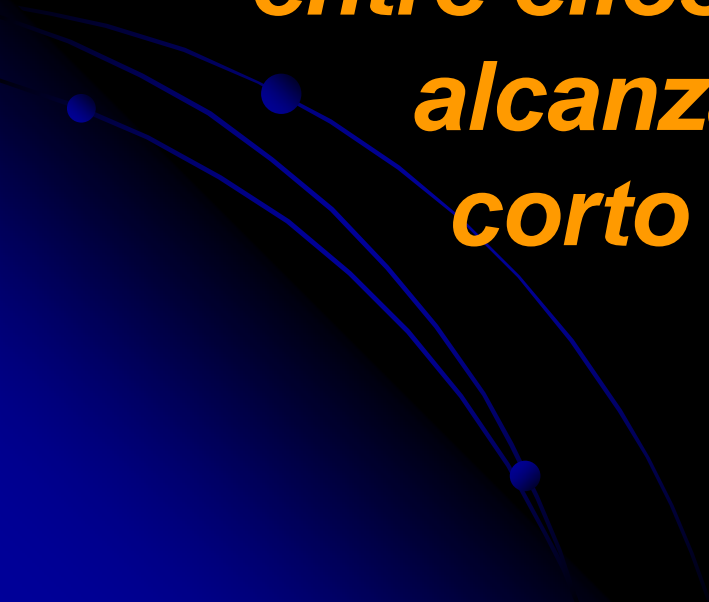
***La plata se perdió y generó conflicto por
desconfianza de los socios a la junta
directiva.***

***Reorganización de la junta directiva y
cambio de gerente***



3. Logros:

Después de tres años de colaborar entre ellos, los Socios de la red alcanzan sus objetivos de corto y mediano plazo.

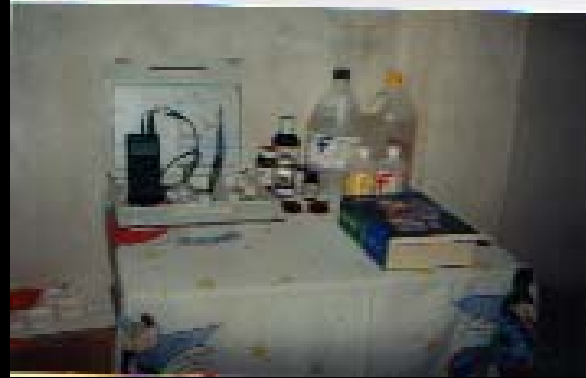


3. Logros:

a) ACCIONES CONJUNTAS DE LA RED

a. Proyectos Pilotos:

- **Abastecimiento conjunto de insumos y productos higiénico-sanitarios.**
 - **La red establece un centro de abastecimiento conjunto.**
 - **A través de esto han generado una disminución de sus costos de producción de alrededor del 10%.**



- **A través de INPYME-Holanda, se consigue laboratorio pequeño:**
 - **Para control del PH de la leche,**
 - **Alteraciones y contaminantes de la leche,**

b. **Proyecto Estratégico:** (DESAGREGACION)

Centro de Procesamiento de Productos Lácteos de
la Red “Cooperativa de Servicios
Múltiples Cantores R. L. (Cambios tecnológicos)

- Adquisición de un terreno de 5 manzanas con capital propio, donde construirán su plantel.
- Con apoyo de la articuladora, la red gestiona fondos para la elaboración de “Estudio de impacto ambiental”, requisito indispensable para permiso ambiental, el cual fue otorgado, por la entidad gubernamental correspondiente.

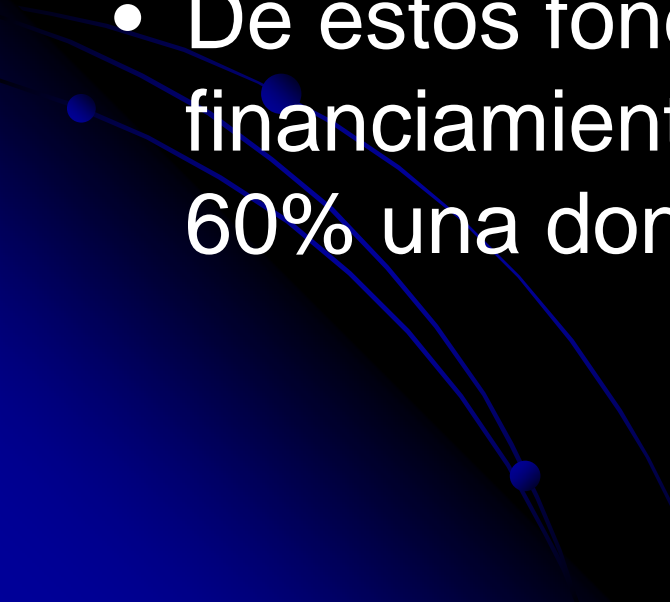
Continúa....

- Proyecto de diseño de construcción del sistema de tratamiento de agua para su plantel, elaborado por “INPYME-ONUDI”, se somete concursó ante el Fondo de Pequeños Proyectos (FPP) de DANIDA, manejados a través del Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales (MARENA):

- Se obtiene un monto de **US\$56,000**



Firma de convenio

- **Estos US\$ 56,000:**
 - 10 mil son para el estudio de factibilidad técnico económico del sistema y
 - 46,000 para su construcción.
 - De estos fondos el 40% son un financiamiento que la red debe pagar y 60% una donación.
- 

Continúa....

- En la ejecución de la obra se obtiene un ahorro de 11,000.00 dólares de EEUU. Los cuales son donados por el FPP para:
 - La compra de una bomba de agua
 - pila para recepción de suero y
 - asistencia técnica sobre producción más limpia.
- Planos estructurales para la construcción del plantel fueron gestionados ante la Comisión Presidencial de Competitividad (CPC),
 - valor estimado de 10,000.00 dólares USA.

Continúa.....

- La Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), elaboró diseño arquitectónico del plantel lácteo,
 - 17 módulos para el procesamiento de la leche fluida.
 - diferentes propuestas, fueron evaluadas por la Junta Directiva asesorados por instituciones de apoyo.

Aunque el diseño solo se pagaron gastos incurridos por la universidad, se calcula su costo en 6,000.00 dólares USA.

Continúa....

- A la fecha se han hecho gestiones con el con el BCIE y otros organismos, la banca nacional como fuente de financiamiento para la construcción del plantel lácteo de la red.
- **Compuesto por 17 módulos con valor de 12,000.00 dólares USA cada uno.**

Sigue.....

- La construcción de los módulos se inicia en el año 2006 y se calcula que a finales del mismo año se estará inaugurando el:

Centro de Procesamiento de Productos Lácteos de Red “Cooperativa de Servicios Múltiples Cantores R. L. PROYECTO ESTRATEGICO

4. Conocimientos adquiridos:

Las crisis se superan como resultado de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones en asistencia técnica y organizativa que reciben los miembros, tales como:

1. Técnicas higiénico sanitarias.
2. Buenas practicas de manejo del proceso productivo.
3. Elaboración de nuevos productos.

Buenas prácticas de
manejo



4. Impulso de Metodología de redes horizontales:

- Proceso de desarrollo de confianza con una *visión conjunta de desarrollo competitivo !!*

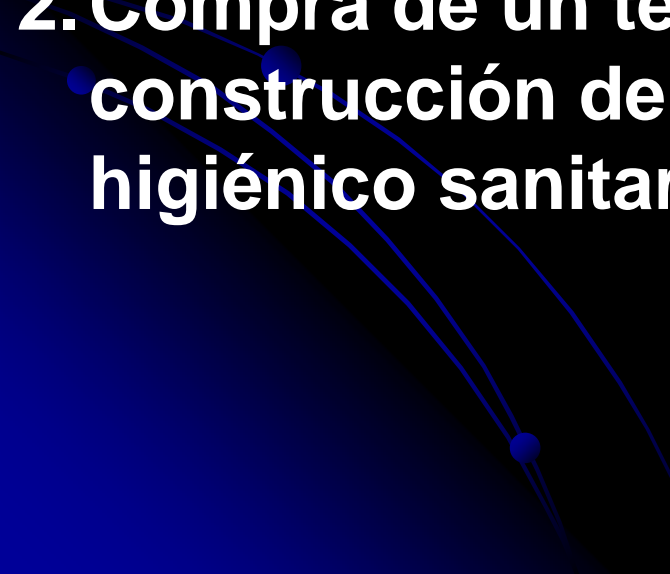
5. Manejo y previsión de conflictos.

6. La cooperativa: una forma jurídica como medio para el desarrollo competitivo de los miembros.

7. Desarrollo de capacidades sobre interpretación de estados financieros y manejo de flujos de efectivos.

Participantes en talleres reciben certificados de participación

5. Cambios implementados en materia de innovación y tecnología:

- 1. Establecimiento de un laboratorio de control de calidad de la leche.**
 - 2. Compra de un terreno conjunto para la construcción de plantel que cumpla con normas higiénico sanitarias y procesamiento de desechos.**
- 

Continúa....

- 3. Implementación de normas higiénico-sanitarias en sus procesos productivos y condiciones actuales de producción.**
- 4. Centro de Procesamiento de Productos Lácteos de la Red “Cooperativa de Servicios Múltiples Cantores R. L. (Cambios tecnológicos**

6. CRECIMIENTO Y ACCESO A MERCADOS NUEVOS:

1. En los últimos tres años la cooperativa ha crecido en un 30% su producción y ventas.
2. Tienda para venta conjunta de sus productos en Boaco.

3. Compra de una tienda para distribución conjunta de productos lácteos, ubicado en Managua, lugar donde distribuyen su producto terminado.

4. Preparándose para el DR.CAFTA, se planea que para el 2007 estarán haciendo oferta de queso con las normas exigidas por el mercado

7). ENCADENAMIENTO PRODUCTIVOS DEL GRUPO :

ACTORES

GOBIERNO

MIFIC

INPYME

MINSA, MARENA

MAGFOR, DGI,

MITRAB,

CPC.

LECHE
PROPIA

LOCALES:

ALCALDIA

ONGs

CDM, CDD

PROVEEDORES
DE MATERIA
PRIMA

UNIVERSIDADES

UNI, UCA, UPOLI.

UNA Y UNIV.

INTYERNACIONA
LES

INTENACIONALES

ONU
DI

AUSTRIA.

COOPERACION.

HOLANDESA

ABASTECE
-DORES DE
LECHE

UNIDAD
PRODUCTIVA

PROCESO
PRODUCTIVO

P. LACTEOS

MERCADO

INSUMOS

LOCAL

NACIONAL

*EXPORTACION

* PLAN ESTRATEGICO

8. Lecciones aprendidas:

1. Sin confianza entre los actores no se puede impulsar proyectos asociativos.
2. Si no hay inversión de los socios para su empresa y su red, no hay éxito en acciones conjuntas.
3. La reglamentación de la participación de socios y directivos evita conflictos.

- 4. Mantener a líderes oportunistas dentro de la cooperativa crea conflictos que pueden destruir la red.**
- 5. Sin apropiación de los socios de los proyectos conjuntos, la red tiende al fracaso, pues solo un reducido grupo trabaja y al final se aprovecha de la red o esta desaparece.**
- 6. Sólo los socios que interiorizan los proyectos asociativos hacen de la red una empresa asociada de éxito.**

9. INSTITUCIONES DE POYO PUBLICAS O PRIVADAS QUE HAN APOYADO EL PROYECTO ASOCIATIVO.

1. INPYME,

Cumpliendo el rol de articular el proceso de la red, promoviendo alianzas entre los empresarios y entre éstos y las instituciones de apoyo.

2. MARENA,

Brindando recursos para el establecimiento de sistema de tratamiento de aguas del plantel conjunto y compra de bomba de agua.

3. Proyecto clusters ONUDI-INPYME,

Brindando capacitación y acompañamiento en terreno a articuladora[1] de la red, para la aplicación de “Metodología de fomento de redes empresariales horizontales” desarrollada por el proyecto.

La articuladora es funcionaria de INPYME en el territorio.

[1] Articulador /a de una red empresarial: Es la persona externa al grupo de empresarios que les asesora y acompaña en el establecimiento e implementación de una estrategia empresarial conjunta.

4. Comisión Presidencial de Competitividad (CPC),

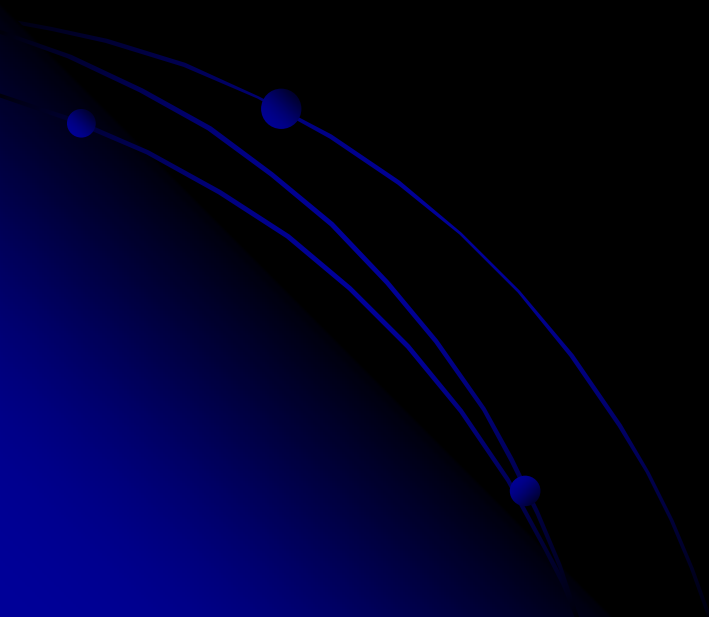
Planos estructurales de plantel conjunto (a ser construido).

5. Facultad de Arquitectura de Universidad Nacional de Ingeniería,

Alianza con el grupo y otras instituciones para elaboración de planos de plantel conjunto.

6. MAGFOR y MINSA,
Asesoramiento en aplicación de normas.

7. Otros actores locales
Brindan financiamiento



10. OTROS ASPECTOS RELEVANTES EN EL PROCESO:

Mano de obra generada por el proyecto
conjunto de la red:

1. Gerencia: un gerente, un contador, un celador.
2. Jefes de talleres 17 (la producción todavía se realiza de carácter individual).
3. Dos trabajadores en la tienda de insumos.

CONTINUA.....

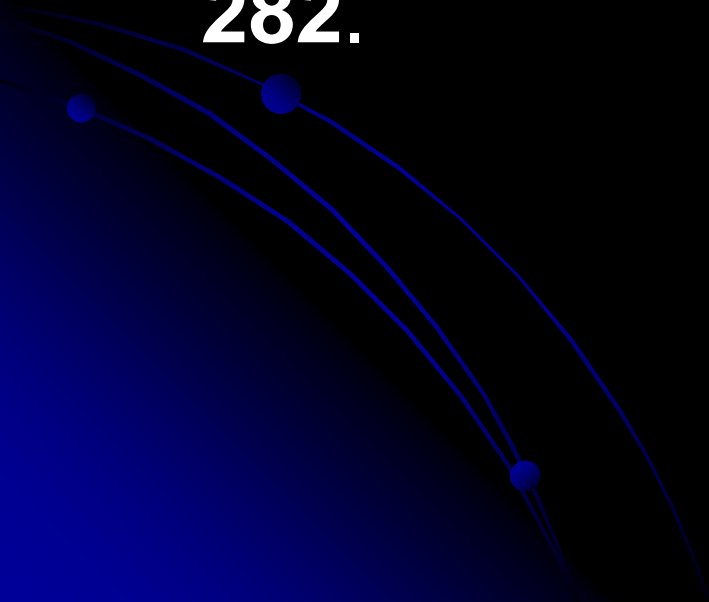
**4. Tres (3) vendedores en tienda local,
Boaco.**

**5. Cuatro vendedoras en tienda conjunta
de Managua.**

**6. Cuatro (4) trabajadores promedio por
taller 68.**

Total de trabajadores directos 94

Trabajadores indirectos (transporte, distribuidores minoritarios, vendedores de pulpería a pulpería, otros se calculan 282.



Sostenibilidad del centro de procesamiento de la red:

- 1. Junta directiva con experiencia.**
- 2. Cuenta con un gerente de tiempo completo, su sistema contable establecido y registrada como empresa asociada en las dependencias a nivel local y nacional.**
- 3. 17 socios con activos.**

continúa.....

- 3. Terreno propio respaldado por escritura asentada en el registro de la propiedad y certificados de aportaciones a los socios los cuales garantizan su inversión.**
- 4. Asambleas informativas de los estados financieros auditados, presentados a los socios.**
- 5. Apoyo de organismos nacionales e internacionales, ganados por el tesón de los socios de la red.**

❖. Datos económicos actuales de la red. [1]

1. Activos circulante, certificados y fijo de 879,353.00 dólares USA, acumulados a octubre 2005.

2. Pasivos de 127,000.00 dólares USA

1. Ahorro de socios 9,130 dólares USA.

2. Crecimiento en ventas en los últimos tres años 30%

[1] Estos datos son los principales de los estados financieros, existen datos en libros al día

Muchas gracias !

