



CONEXSUS  
CONEXÕES SUSTENTÁVEIS

# Lecciones del Proyecto Conexión Semiárido

Marzo/2022



# SUMARIO

Presentación

Capítulo 1 - El Territorio

1.1 Consideración por el escenario mundial

Capítulo 2 - Ciclo de desarrollo

Capítulo 3 - Co-creación

3.1 Diagnóstico de Inteligencia de Mercado

3.2 Diagnóstico de Madurez Organizacional

Capítulo 4 - Modelado y plan de acción

4.1 Taller de modelado

4.2 Canvas

Capítulo 5 - Implementación

5.1 Ruedas de conversación

5.2 Laboratorio de Innovación

5.3 Fondo de Oportunidad

5.4 Planes de Comercialización

Capítulo 6 - Medios y Personas

6.1 La importancia de los Activadores de Negocios

6.2 Uso de tecnologías

Capítulo 7 - Historias de éxito

Capítulo 8 - Consideraciones finales



# Presentación



El desarrollo empresarial de asociaciones y cooperativas productivas que tengan por objeto base el uso de los recursos de la biodiversidad contribuye a la conservación del rico patrimonio biológico y cultural brasileño. También es una forma de garantizar la generación de ingresos y el bienestar de las poblaciones que cultivan medios de vida tradicionales.

Estas premisas orientaron el desarrollo del proyecto Conexión Semiárido. Fruto de asociación entre AKSAAM - Adaptando el conocimiento para la agricultura sostenible y Acceso a Mercados y Conexsus, el proyecto fue creado para apoyar a los negocios comunitarios de dos regiones del semiárido brasileño (Sertão do São Francisco - BA y Chapada do Vale do Rio Itaim - PI) en la superación de obstáculos a sus procesos de crecimiento.

Para lograr este objetivo, se crearon, aplicaron y difundieron metodologías de desarrollo de negocios comunitarios y herramientas tecnológicas que ofrecieron a las asociaciones y coope-

rativas un mejor aprovechamiento de las oportunidades del mercado y, en consecuencia, la ampliación de los beneficios económicos, sociales y ambientales. La adopción de una nueva visión y nuevas prácticas de negocios requirió la incorporación de nuevas lecciones aprendidas por los líderes de las cooperativas.

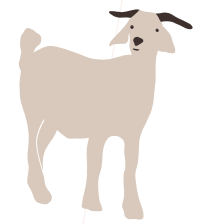
La presente publicación señala las principales estrategias adoptadas, sus éxitos y dificultades. La idea es ofrecer una visión amplia de las lecciones aprendidas durante la implementación del proyecto que, seguramente, sean de utilidad para otras instituciones interesadas en el desarrollo del asociativismo y el cooperativismo y en la mejora de la calidad de vida de agricultores familiares y extractivistas.

AKSSAM es un proyecto que trabaja para reducir la pobreza rural, con un enfoque en desarrollo agrícola sostenible para promover la seguridad alimentaria y nutricional, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), definidos por las Naciones Unidas - ONU. La acción de

AKSSAM se divide en seis grandes ejes, siendo la Conexión Semiárido parte del eje Medio Ambiente y adaptación al cambio climático.

Con América Latina y el Caribe como sus ubicaciones operativas, AKSSAM trabaja para mejorar el acceso de los agricultores familiares a tecnologías y conocimientos, aumentando su productividad y mejorando las condiciones de acceso a los mercados. Es un programa del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola - FIDA, a cargo del Instituto de Políticas y Desarrollo Sustentable - IPPDS, vinculado a la Universidad Federal de Viçosa - UFV.

# Capítulo 1 - El territorio



Agricultores familiares de Chapada do Vale do Rio Itaim, en Piauí, y Sertão do São Francisco, en Bahia, ganaron, con el proyecto Conexión Semiárido, un aliado para mejorar la comercialización de sus productos. En total, 19 empresas comunitarias participaron de la iniciativa, que benefició directamente a 1.388 agricultores familiares, de los cuales alrededor del 60% eran mujeres (815) y el 40% hombres (573).

El proyecto se centró en dos cooperativas: Coovita (Cooperativa de Productores y Productoras de Chapada do Vale do Rio Itaim) y Central da Caatinga (Central de Comercialização das Cooperativas da Caatinga).

Las dos organizaciones están ubicadas en la región de la caatinga, el único bioma exclusivamente brasileño, pero extremadamente amenazado por la deforestación y la explotación depredadora de los recursos naturales. El objetivo del proyecto fue fortalecer las organizaciones comunitarias a partir de sus estrategias de comercialización de productos de la agricultura familiar y de las pobla-

ciones tradicionales, incrementando los ingresos y mejorando la calidad de vida de estas poblaciones, quienes con sus formas de vida protegen el bioma.



**Chapada Vale do Rio Itaim (PI)** – Territorio compuesto por 4 municipios en los que hay productores asociados a Coovita. La población estimada de estos municipios en 2020 era de aproximadamente 41 mil habitantes, lo que representa cerca del 1% de la población del estado de Piauí. Al igual que en el estado de Piauí y en Brasil, la agricultura familiar concentra la gran mayoría de los establecimientos agrícolas del territorio, equivalente al 80% del total.

**Sertão do São Francisco (BA)** – Territorio compuesto por 15 municipios y una población de aproximadamente 750 mil habitantes, lo que representa cerca del 5% de la población del estado de Bahía. Al igual que en el estado de Bahía y en Brasil, la agricultura familiar concentra la gran mayoría de los establecimientos agrícolas del territorio, equivalente al 78% del total.





# Cooperativas y asociaciones participantes en el proyecto



Organización		Municipio	Principales productos
COOVITA	Cooperativa de Productores Rurales del Valle de Chapada Rio Itaim	Betânia do Piauí (PI)	Cabras y ovejas
CECAAT	Centro de Comercialización de Cooperativas de Caatinga	Juazeiro (BA)	Centro de comercialización
AAPSSE	Asociación de Apicultores de Sento-Sé	Sento-Sé (BA)	Miel y verduras
AMAFE	Asociación de mujeres en acción en Fazenda Esfomeado	Curaçá (BA)	Derivados de mandioca (galletas) y gelatina de pimentón
APPR	Asociación de pescadores y pescadoras de Remanso	Remanso (BA)	Pescado fresco, limpio y procesado
COAPCAF	Cooperativa Apícola y Pesquera de Campo Formoso	Campo Formoso (BA)	Miel
COAPICAL	Cooperativa de Apicultores de Campo Alegre de Lourdes	Campo Alegre de Lourdes (BA)	Miel
COOAF	Cooperativa Agrícola Familiar Sertão Forte de Casa Nova y Región	Casa Nova (BA)	Cabras y ovejas
COOFAMA	Cooperativa agrícola y familiar de la región de Massaroca	Juazeiro (BA)	Huevos y gallina campera
COOPAVES	Cooperativa Agroindustrial de Producción y Comercialización Avícola de la Agricultura Familiar del Alto de São Gonçalo Itiúba - BA LTDA	Itiúba (BA)	Huevos y gallina campera

Organização		Município	Principales productos
CECAAT	Centro de Comercialización de Cooperativas de Caatinga	Juazeiro (BA)	Centro de comercialización
COOPERCAR	Cooperativa de Empresarios Rurales de la región de Cacimba do Silva	Juazeiro (BA)	Huevos y gallina campera
COOPERCUC	Cooperativa de agricultura familiar en Canudos, Uauá y Curaçá	Uauá (BA)	Frutas y productos del extractivismo local y sus derivados (dulces, mermeladas, jaleas, cervezas, etc.)
COPERLAD	Cooperativa de Producción de Agricultura Familiar en la Comunidad de Lagoa de Dentro y Región	Tucano (BA)	Frutas y productos del extractivismo local y sus derivados (dulces, mermeladas, jaleas, cervezas, etc.)
COOPERPARAISO	Cooperativa Agroindustrial Vale do Paraíso	Sobradinho (BA)	Pulpas de frutas locales
COOPERSABOR	Cooperativa Regional de Agricultores Familiares y Extractivistas de la Economía Popular y Solidaria	Monte Santo (BA)	Frutas y productos del extractivismo local y sus derivados (dulces, mermeladas, jaleas, cervezas, etc.)
COOPES 1	Cooperativa de Producción de la Región de Piemonte da Diamantina	Capim Grosso (BA)	Frutas y productos del extractivismo local y sus derivados (dulces, mermeladas, jaleas, cervezas, etc.)
COOPES 2	Cooperativa de Producción y Comercialización de Derivados de Pescado de Sobradinho	Sobradinho (BA)	Pescado fresco, limpio y procesado
COOPROAF	Cooperativa de Producción y Comercialización de la Agricultura Familiar del Suroeste de Bahía	Manoel Vitorino (BA)	Mermelada y pulpa de umbu
REDE DE MULHERES DO REMANSO	Asociación Red de Mujeres de Remanso	Remanso (BA)	Miel y propóleo



# 1.1 Consideración por el escenario mundial



Cuando se implementó el proyecto Conexión Semiárido, el mundo atravesaba una situación totalmente atípica debido a la pandemia provocada por Covid-19. Personas y familias atravesaron momentos difíciles y, debido a las restricciones, permanecieron más tiempo en sus hogares. Con las tareas del campo y del hogar, la carga de trabajo se mantuvo al mismo nivel o incluso superior, sobre todo para las mujeres, que en la mayoría de las familias son las encargadas del cuidado de los hijos.

Para asegurar la participación de los socios sin que el proyecto se convirtiera en un obstáculo, cada reunión fue cuidadosamente pensada, como veremos en los siguientes capítulos. Una de las estrategias para mantener el enfoque fue la definición de objetivos y resultados específicos para cada una de las seis reuniones, pero la participación de grupos de discusión más grandes solo se llevó a cabo cuando fue absolutamente necesario.



# Capítulo 2 - El ciclo de desarrollo



El Ciclo de Desarrollo de Negocios Comunitarios del Proyecto Conexión Semiárido tuvo un enfoque muy innovador. Se compone de tres pasos: 1) Co-creación, 2) Modelado y Plan de Acción, y 3) Implementación, y se basa en la metodología de modelado, que, en general, se aplica en los negocios urbanos y está íntimamente ligada al concepto de emprendimiento.

El Taller de Modelamiento de Negocios, en la segunda etapa, fue el mayor ejemplo de superación de las dificultades impuestas por la pandemia de coronavirus al proyecto. Se superaron los desafíos de conexión a Internet, la inexperiencia de los beneficiarios con el uso de sitios de videoconferencia (Meet, Zoom, etc.) y el desconocimiento de la mayoría de los participantes sobre conceptos y elementos de modelado de negocios.

Ante la imposibilidad de reuniones presenciales todos los meses del proyecto, el equipo planeó y ejecutó un taller totalmente virtual, diseñado y adaptado para los beneficiarios de la agricultura

familiar. La creación del kit de modelado básico, que funciona 100% en línea, tiene un enorme potencial de difusión y replicación.

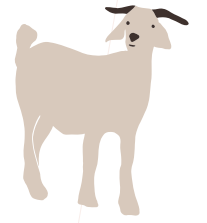
La adaptación de la herramienta Canvas del modelo de negocio al contexto local representó una innovación en el desarrollo de herramientas y procesos para facilitar el desarrollo de estos negocios.

Para superar los obstáculos, fue necesaria una intensa preparación, con materiales de apoyo consistentes y una planificación detallada de todas las actividades, y la dedicación del equipo de trabajo para fomentar la comunicación e interacción con los participantes durante todo el período previo, durante y después del taller.

Luego del taller, el equipo de facilitadores elaboró un resumen de los principales elementos de cada empresa comunitaria y algunas posibilidades de ejes de acción para aprovechar las oportunidades de desarrollo, denominados insumos al plan de acción.

La última etapa, la implementación del plan de acción, fue importante para la adopción de soluciones concretas por parte de las cooperativas atendidas y el análisis, por parte de Conexsus y Aksaam, del potencial para incorporar el enfoque propuesto.

# Ciclo de Desarrollo de Negocios Comunitarios



# Principales actividades de cada etapa



## FASE 1 - Co-creación

Diagnóstico de Inteligencia de Mercado

Diagnóstico de Madurez Organizacional (camino de negocios comunitarios) + Registro diagnóstico resumido de la organización

Activadores de Negocios (capítulo 6)

## FASE 2 - Modelado y Planes de Acción

Taller de Modelaje

Construcción del Plan de Acción

## FASE 3 - Ejecución

Círculos de Conversación

Laboratorio de Innovación

Fondo de Oportunidad/Intercambio

Planes de comercialización

## **FASE 1 - Co-creación**

Diagnóstico de Inteligencia  
de Mercado

Diagnóstico de Madurez  
Organizacional (camino  
de negocios comunitarios)  
+ Registro diagnóstico  
resumido de la organización

Activadores de Negocios  
(capítulo 6)

# Capítulo 3 - Co-creación



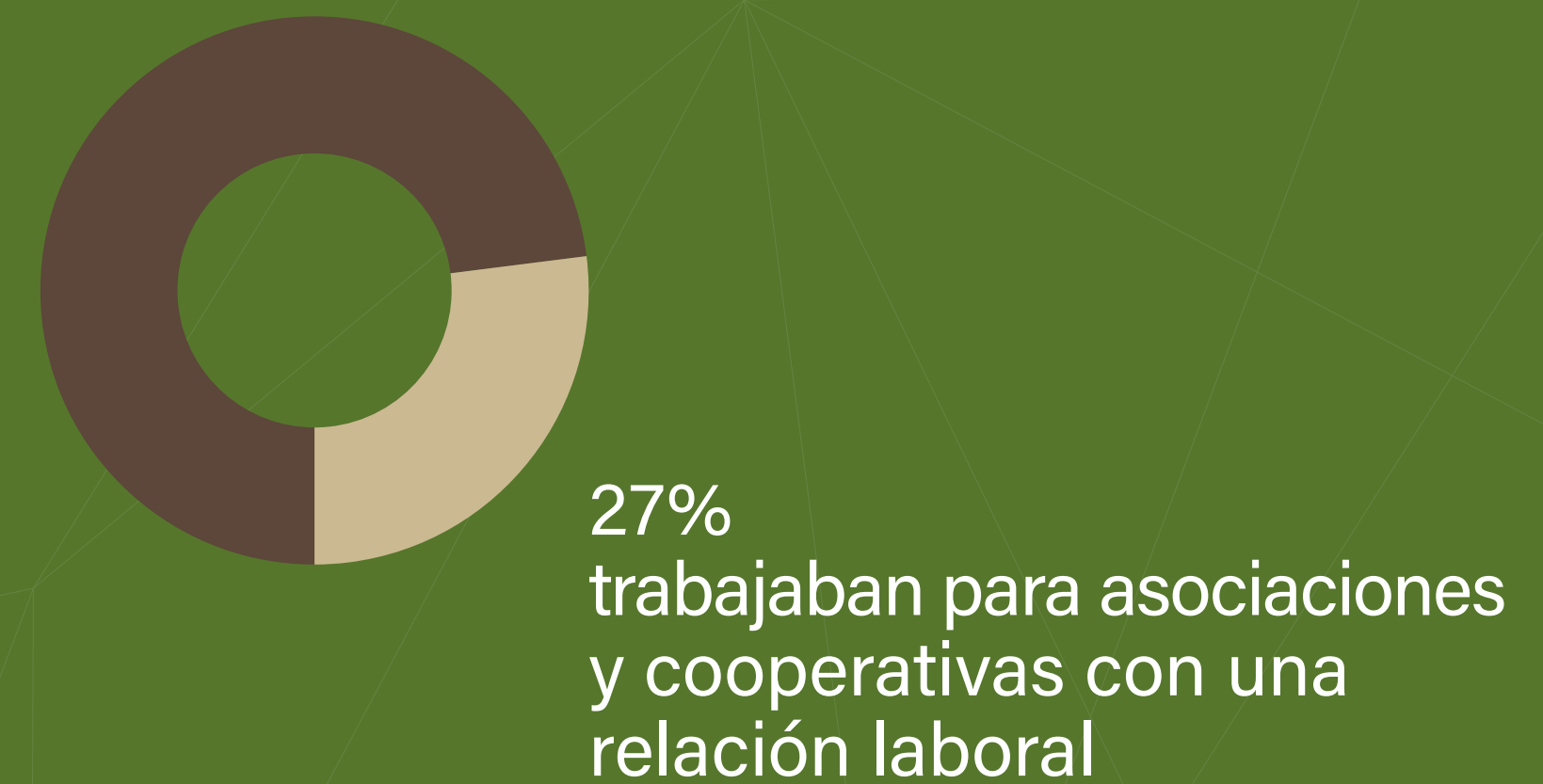
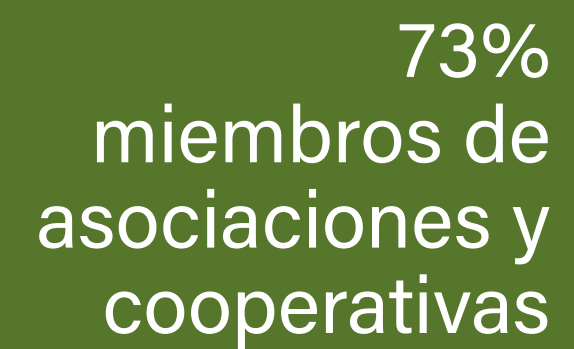
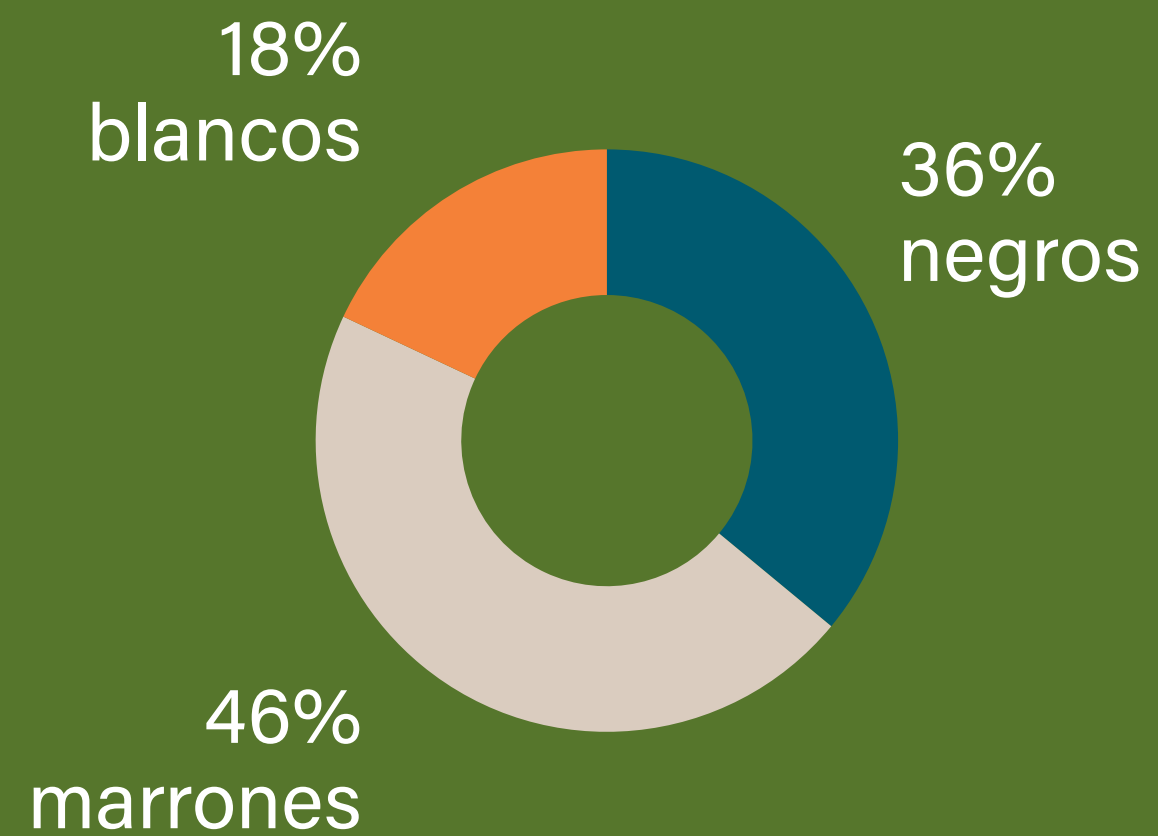
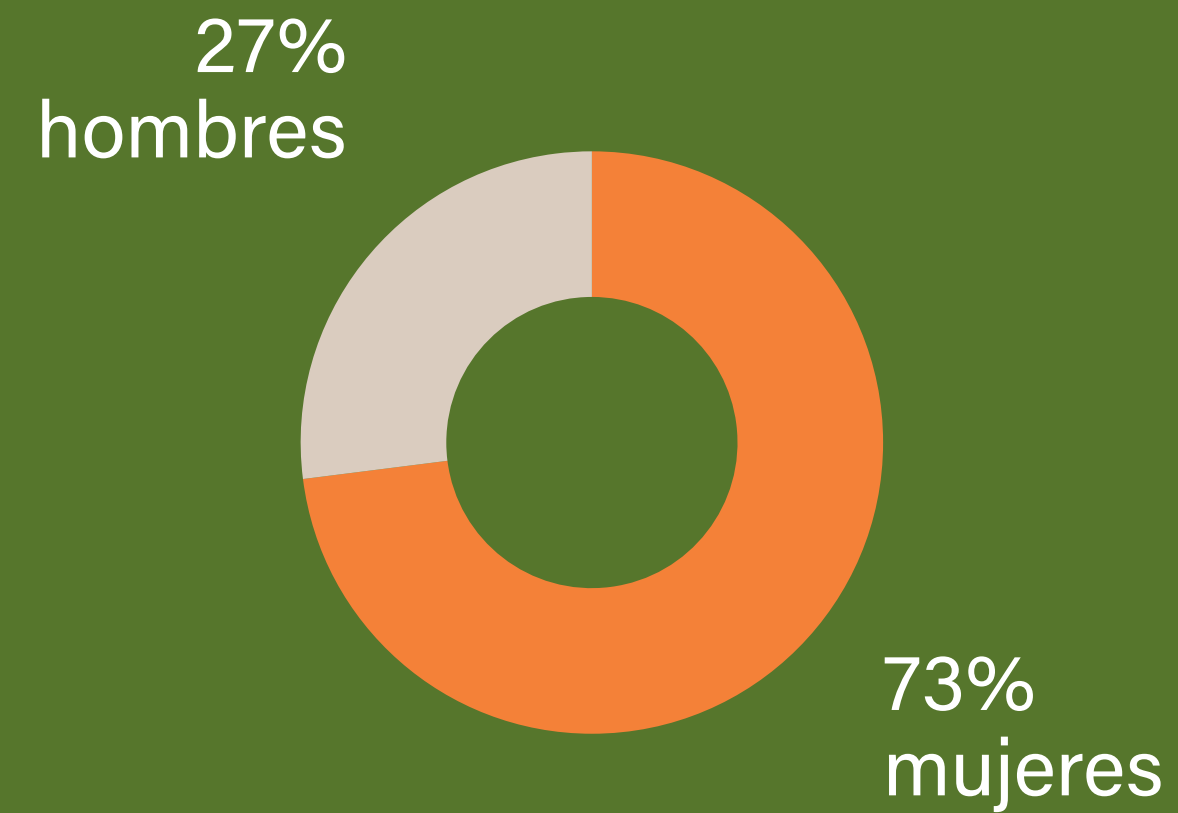
La co-creación es la primera de las tres fases de la metodología del Ciclo de Desarrollo. En alianza con organizaciones locales, asociaciones, cooperativas o instituciones de apoyo, como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), se realizaron diagnósticos iniciales que permitieron conocer el contexto local de las cooperativas, además de las características socioeconómicas y de mercado de los territorios donde operan.

También se aplicó una herramienta, denominada Sendero de Negocios Comunitarios, para identificar la etapa de madurez organizacional, la cual ofreció una primera línea base (baseline) sobre las organizaciones productivas atendidas y los puntos que se necesitaban trabajar para lograr una estructura adecuada y alcanzar el potencial de desarrollo. Al final del proceso, la herramienta se vuelve a aplicar, lo que permite el seguimiento y la evaluación de impacto del proyecto.

## PUNTOS DESTACADOS

- En los primeros meses del proyecto se envió a las organizaciones un formulario (registro resumen de la organización) sobre el perfil sociocultural de las personas que representarían a sus asociaciones y cooperativas. Con la investigación se pudo conocer mejor al público objetivo de las acciones y reflexionar sobre los formatos más adecuados para la comunicación, especialmente en lo que se refiere a la interacción en línea, novedad para la mayor parte del grupo
- Una buena parte de aquellos que respondieron el cuestionario demostraron estar familiarizados con términos como valor agregado, perfil del cliente e ingresos y gastos. Sin embargo, pocos respondieron que estaban familiarizados con el concepto de modelo de negocio

# Perfil de los puntos focales del proyecto





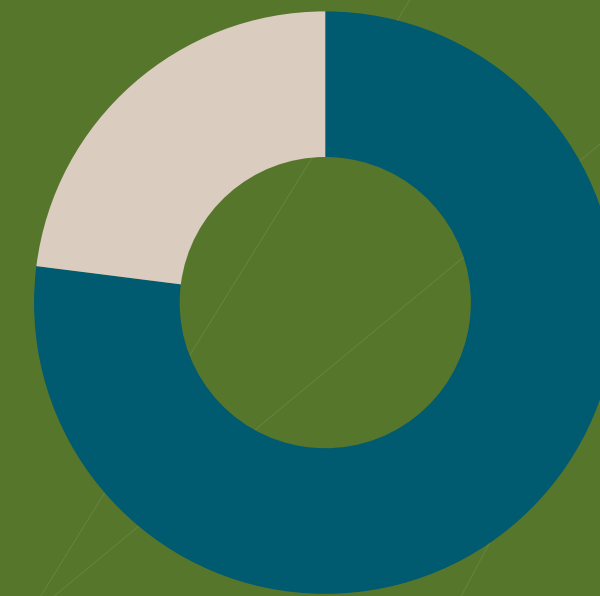
45% contestaram que dividen su tiempo entre la gestión de tareas en su propiedad y el negocio de la comunidad



64% contestaran que nunca habían participado en dicha capacitación

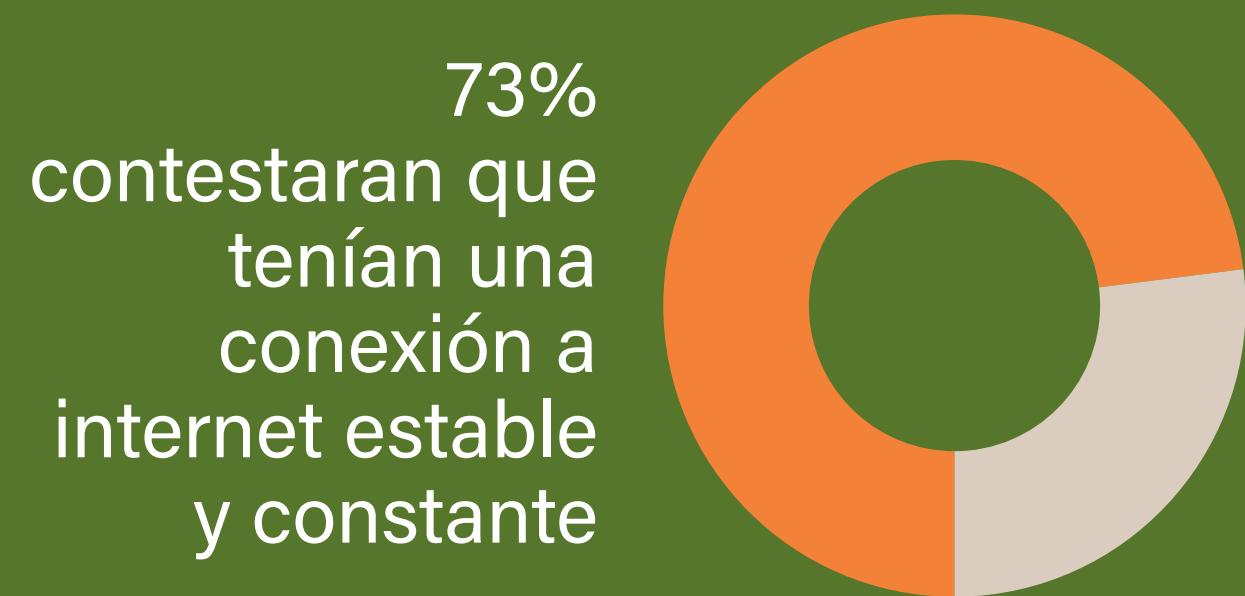


50% contestaram que ya habían participado de alguna capacitación para realizar su actividad en la empresa comunitaria

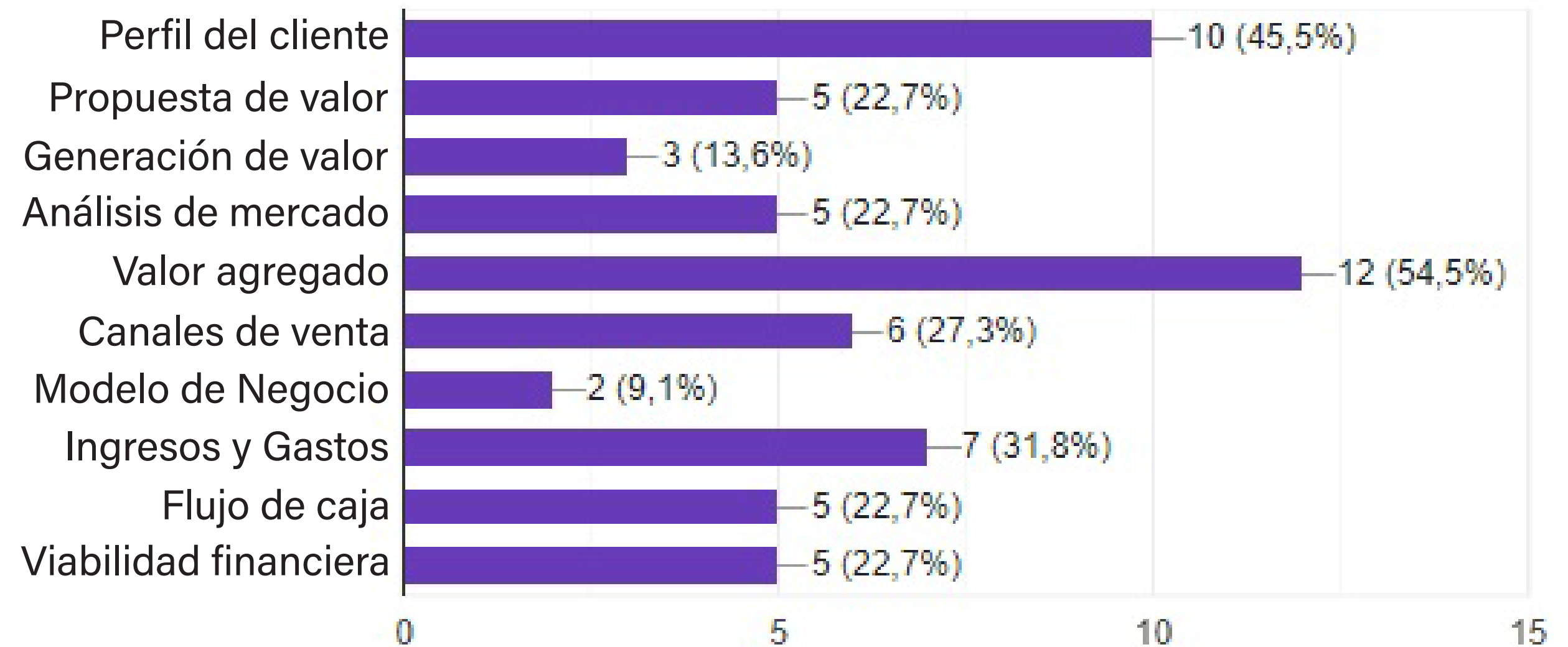


77% nunca habían hecho formación en línea antes

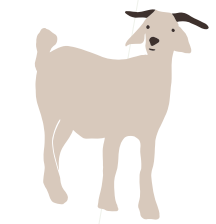




Entre los siguientes términos, marque aquellos con los que esté familiarizado:  
22 respuestas



# 3.1 - Diagnóstico de Inteligencia de Mercado



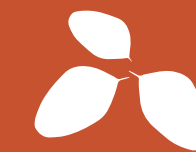
Dentro del Ciclo de Desarrollo, se realizó el Diagnóstico de Inteligencia de Mercado. Se trata de mapear y analizar las principales cadenas de valor y los actores clave presentes en los territorios estudiados, además de las políticas públicas más relevantes para el desarrollo de negocios comunitarios.

Con base en la lista de asociaciones y cooperativas del proyecto y conversaciones con representantes de empresas comunitarias, los productos se agruparon en 5 cadenas de valor principales.

- 1) Miel
- 2) Cabras y ovejas
- 3) Frutas y productos del extractivismo
- 4) Pescado
- 5) Pollo y huevos de rancho

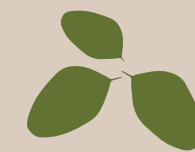
Luego se analizaron las cadenas desde la perspectiva del trabajo para la planificación comercial, tomando como referencia el paisaje de la agricultura en el territorio.

## PUNTO DESTACADO



▪El diagnóstico permitió la definición y análisis detallado de las principales cadenas productivas presentes en el territorio y entre las empresas comunitarias del proyecto. La actividad fue parte fundamental de esta etapa, presentando aportes significativos al proceso de asesoramiento empresarial comunitario, realizado durante la fase de implementación

## PUNTO DE ATENCIÓN



▪El diagnóstico debe ser realizado por una consultoría externa, con equipo propio y con capacidad para realizar un estudio complejo, que involucre levantamiento y análisis de bases de datos secundarias, entrevistas con representantes de empresas comunitarias, facilitadores de negocios, clientes potenciales e instituciones de apoyo. La consultora también realizará talleres para transmitir el contenido del informe final a las empresas de la comunidad involucradas, enfocándose en recomendaciones de estrategias comerciales



## 3.2 - Diagnóstico de Madurez Organizacional



El Diagnóstico de Madurez Organizacional, llamado sendero de negocios comunitarios, ofrece un panorama general de la madurez organizacional de una asociación y cooperativa. Con él, es posible identificar el estado de desarrollo de las organizaciones beneficiadas y proveer una primera línea de base sobre las mismas. También presenta los puntos que se deben trabajar para mejorar la estructura y lograr que la organización alcance su potencial de crecimiento.

El Diagnóstico sirvió para generar un panorama de las organizaciones participantes, con la capacidad de captar las grandes diferencias entre ellas en cuanto al nivel de madurez y, con ello, permitir una adaptación de los procesos y contenidos previstos en el Ciclo de Desarrollo a los diferentes perfiles de negocios comunitarios.

Cuando se trabaja el Ciclo de Desarrollo en un contexto territorial, como el proyecto Conexión Semiárido, es posible utilizar el Diagnóstico para tener una visión amplia del nivel de desarrollo de los negocios comunitarios en ese territorio, identificando grupos en etapas similares.



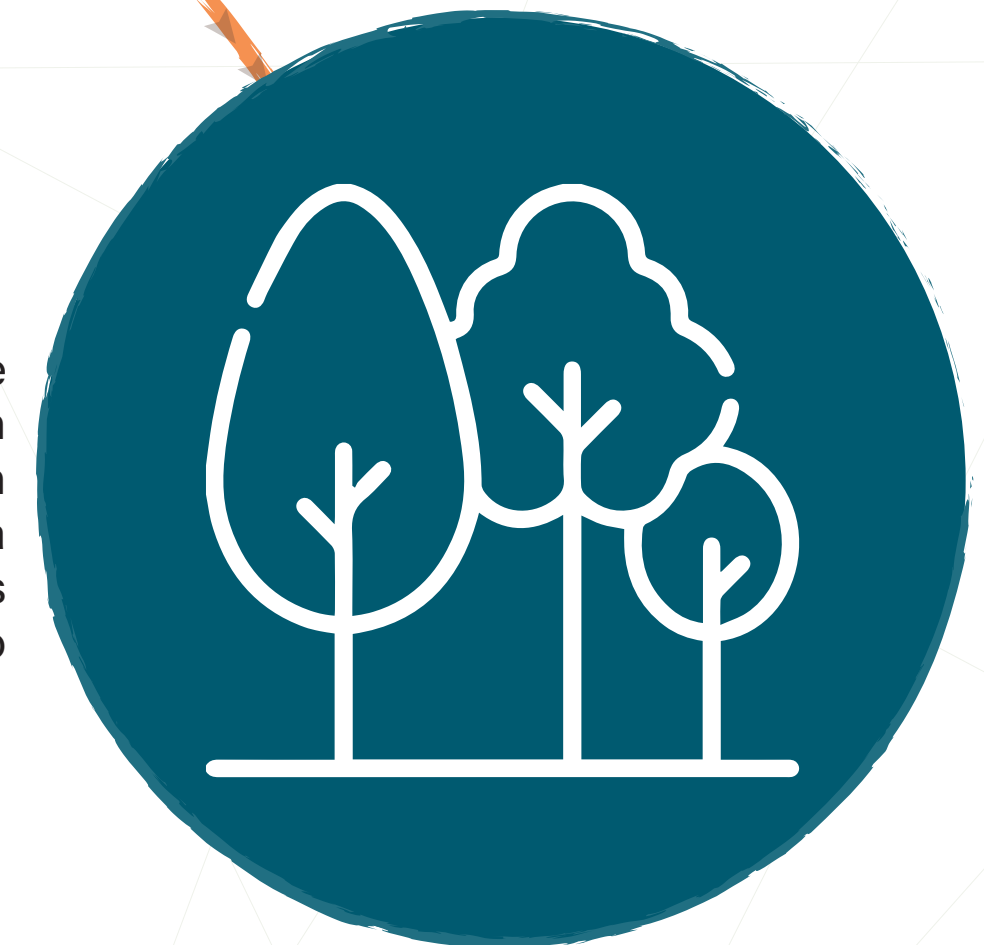
**Etapa Semilla:** el primer paso hacia la construcción de cualquier negocio comunitario sostenible. La organización que se empieza a formar, con muchas ideas por validar



**Etapa Muda:** Organizaciones que ya están operando y comenzando a echar raíces. Es momento de validar el modelo de negocio y entregar valor a sus integrantes ya la sociedad



**Etapa Árbol:** en esta etapa, la estructura de la organización ya está ensamblada y validada, ¡y es hora de crecer! El foco es dar ritmo a la operación, fijar metas y mejorar la gestión



**Etapa Floresta:** organizaciones que han alcanzado condición sênior con las experiencias acumuladas. Necesitan seguir fortaleciéndose en una búsqueda permanente de nuevos conocimientos para multiplicar su impacto positivo

# Modelo de devolução



Herramienta utilizada en el programa sendero de negocios comunitarios

**TRILHA DOS NEGÓCIOS COMUNITÁRIOS**

**S**

**Estágio: Muda**  
16.07.2020

Respondente: José Ignácio Ribeiro Martins de Souza

CONEXSUS | @semente

**Você está no estágio Muda!**  
Sua organização já está atuando e em busca de uma maior sustentabilidade financeira e organizacional. Busque profissionalizar as operações do seu negócio, agregando conhecimentos de outras áreas. Mantenha um olhar atento ao seu mercado de atuação e à cadeia produtiva na qual está inserido, sempre junto à sua base de associados.

A imagem abaixo representa o caminho específico que sua organização já percorreu até agora. Analise os resultados das próximas páginas para identificar em quais critérios específicos sua organização está mais madura e quais você deve trabalhar para seguir avançando.

**■ Gestão e Governança ■ Atuação como Negócio ■ Impacto Socioambiental**

0 30 60 90 120

28 20 12 60

A Trilha dos Negócios Comunitários Sustentáveis é composta por um total de 120 "passos": 60 no eixo Gestão e Governança, 40 de Atuação como Negócio, e 20 de Impacto Socioambiental.

**Principais Realizações**

Para chegar até aqui sua organização já trilhou vários caminhos! É importante reconhecer quais foram suas conquistas e que fatores contribuíram para o seu sucesso. A seguir estão listadas os critérios do Trilhas em que sua organização apresentou maior maturidade. Reflita sobre e busque entender quais ações você e seus colegas realizaram que mais contribuíram para este processo.

Transparência e Controle	Engajamento e Pertencimento dos Membros
Complementaridade de Perfis da Equipe	Controle Contábil
Capital de Giro	Cumprimento de Prazos
Acordo com os Cooperados	Geração de Receita
Estratégias de Comunicação	Conhecimento de Mercado
Atendimento a Critérios de Compra	Capacidade de Pagamento
Verificação e Comunicação de Impactos	Práticas Sustentáveis
Desenvolvimento Social da Comunidade	

CONEXSUS | @semente

Estás en la Etapa Muda

### Gestão e Governança 28/60

Para que sua organização possa evoluir é importante revisar temas como definição e execução da estratégia, governança para tomada de decisões, bem como o nível de gestão atual de cada setor. Busque por uma maior robustez profissionalização da gestão, como um todo.

Observe nas próximas páginas como sua organização performou em cada um dos critérios. Cada círculo colorido corresponde a um ponto no cômputo total da análise.

<b>Estruturas de Governança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomada de Decisão <span style="float: right;">○ ○ ○ ○</span></li> <li>Transparência e Controle <span style="float: right;">● ● ● ●</span></li> <li>Diversidade e Inclusão <span style="float: right;">○ ○ ○ ○</span></li> <li>Engajamento e Pertencimento dos Membros <span style="float: right;">● ● ● ●</span></li> </ul>
<b>Capacidade de Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento a Médio e Longo Prazo <span style="float: right;">○ ○ ○ ○</span></li> <li>Complementariedade de Perfis da Equipe <span style="float: right;">● ● ● ●</span></li> </ul>
<b>Gestão Financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento Orçamentário <span style="float: right;">○ ○ ○ ○</span></li> <li>Controle Contábil <span style="float: right;">● ● ● ●</span></li> <li>Ferramentas de Gestão Financeira <span style="float: right;">○ ○ ○ ○</span></li> <li>Capital de Giro <span style="float: right;">● ● ● ●</span></li> </ul>
<b>Gestão Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe de Vendas <span style="float: right;">○ ○ ○ ○</span></li> <li>Cumprimento de Prazos <span style="float: right;">● ● ● ●</span></li> </ul>
<b>Gestão Produtiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento da Produção <span style="float: right;">○ ○ ○ ○</span></li> <li>Acordo com os Cooperados <span style="float: right;">● ● ● ●</span></li> <li>Estratégia de Logística <span style="float: right;">○ ○ ○ ○</span></li> </ul>

### Atuação como Negócio 20/40

Sua organização está preocupada em definir um modelo de negócio viável dentro do mercado e cadeia de valor em que atua. Busque agregar valor aos produtos que oferece, conhecer quem é o seu cliente e aperfeiçoar a sua comunicação para atender às suas necessidades, posicionando-se melhor diante dos concorrentes.

<b>Modelo de Negócio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geração de Receita <span style="float: right;">● ● ● ●</span></li> <li>Agregação de Valor <span style="float: right;">○ ○ ○ ○</span></li> <li>Estratégias de Comunicação <span style="float: right;">● ● ● ●</span></li> <li>Canais de Comercialização <span style="float: right;">○ ○ ○ ○</span></li> </ul>
<b>Performance Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento de Mercado <span style="float: right;">● ● ● ●</span></li> <li>Autonomia para Precificação <span style="float: right;">○ ○ ○ ○</span></li> <li>Atendimento a Critérios de Compra <span style="float: right;">● ● ● ●</span></li> </ul>
<b>Saúde Financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Receita Operacional <span style="float: right;">○ ○ ○ ○</span></li> <li>Capacidade de Pagamento <span style="float: right;">● ● ● ●</span></li> <li>Acesso a Crédito <span style="float: right;">○ ○ ○ ○</span></li> </ul>

### Impacto Socioambiental 12/20

O impacto socioambiental positivo que sua organização gera pode servir como alavanca para o fortalecimento das redes em que você está inserido. Compartilhe sua trajetória com outras organizações, utilizando os aprendizados que você coletou até aqui como propulsor de uma transformação ainda maior e mais estrutural.

<b>Mensuração e Impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificação e Comunicação de Impactos <span style="float: right;">● ● ● ●</span></li> </ul>
<b>Impacto Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de Impactos Negativos <span style="float: right;">○ ○ ○ ○</span></li> <li>Práticas de Produção e/ou Extrativismo Sustentáveis <span style="float: right;">● ● ● ●</span></li> </ul>
<b>Impacto Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geração de Oportunidades <span style="float: right;">○ ○ ○ ○</span></li> <li>Desenvolvimento Social da Comunidade <span style="float: right;">● ● ● ●</span></li> </ul>



## Aportes al plan de acción

### Desafios e Próximos Passos

Aqui estão listados os principais desafios identificados na evolução de maturidade da sua organização. Observe com atenção os itens prioritários para a evolução de maturidade da sua organização. Reflita sobre que você e os demais membros da sua organização podem realizar para avançar nestes aspectos e liste as principais ações a serem executadas, definindo prazos e responsabilidades entre sua equipe.

Tomada de Decisão	Diversidade e Inclusão
Planejamento a Médio e Longo Prazo	Planejamento Orçamentário
Ferramentas de Gestão Financeira	Equipe de Vendas
Planejamento da Produção	Estratégia de Logística
Agregação de Valor	Canais de Comercialização
Autonomia para Precificação	Receita Operacional
Acesso a Crédito	Gestão de Impactos Negativos
Geração de Oportunidades	

### QUEM SOMOS

O Instituto Conexões Sustentáveis – Conexsus é uma organização sem fins lucrativos que trabalha para ativar o ecossistema de negócios comunitários rurais e florestais para aumentar a renda dos pequenos produtores e fortalecer a conservação dos ecossistemas naturais.

Mobilizamos uma rede de parcerias e aplicamos metodologias e instrumentos financeiros inovadores que fomentam a conexão entre associações, cooperativas e pequenas e médias empresas com mercados. Nossa rede articula ações estratégicas que focam em soluções para os principais gargalos dos negócios comunitários rurais e florestais.

Entre em contato para conhecer melhor nosso trabalho e saber quais caminhos podemos trilhar juntos!



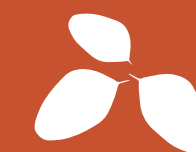
MODELAGEM DE NEGÓCIOS



ACESSO A MERCADO

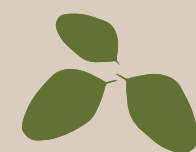


FINANÇAS DE IMPACTO



## PUNTO DESTACADO

•El diagnóstico presenta un material rico e innovador, ofreciendo una guía para el público de la agricultura familiar a través de información agregada que nunca había sido planteada



## PUNTOS DE ATENCIÓN

- Negocios comunitarios deberían tener más tiempo para absorber el contenido de los comentarios de retroalimentación del Diagnóstico, a través de informes generados automáticamente al completar el formulario en línea
- La presentación de la retroalimentación debe facilitar la comprensión de la información proporcionada. El feedback que contiene el formulario completo, con preguntas y respuestas, es una de las sugerencias para facilitar la comprensión

# Capítulo 4 - Modelado y Planes de Acción



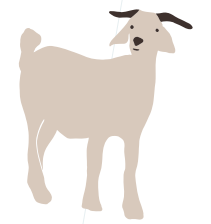
## **FASE 2 - Modelado y Planes de Acción**

Taller de Modelaje

Construcción del  
Plan de Acción



# Capítulo 4 - Modelado y Planes de Acción



En la segunda fase del Ciclo de Desarrollo, se realizó la modelación del negocio, determinante para lograr el objetivo general del Ciclo. Diseñado a partir de una comprensión más clara de cómo las empresas pueden insertarse en el mercado y generar valor para sus territorios, el modelo de negocios también busca encontrar formas de remuneración justa por la venta de productos y/o servicios. En este paso, se adoptó la herramienta Canvas de modelo de negocio.

En esta etapa también se llevó a cabo la definición de un plan de acción, además del modelo de negocio. La función del plan de acción es acercar a la cooperativa al modelo diseñado, siendo realista, pragmático y permitiendo la evaluación de los resultados producidos por las acciones implementadas. La elaboración de los planes de acción se realizó de manera conjunta entre los Activadores Empresariales y los líderes de negocios comunitarios.

La modelación y el plan de acción son fundamentales para orientar todo el trabajo de apoyo al de-

sarrollo de los negocios comunitarios, incidiendo en los demás ejes de acción del proyecto, como el Laboratorio de Innovación y las estrategias de apertura de canales de venta y comunicación.

Para identificar qué conceptos relacionados con la gestión empresarial se deben trabajar en la siguiente etapa del Ciclo de Desarrollo e Implementación, se aplicó el formulario "Recopilación de insumos para el plan de acción". Los 5 principales desafíos de la empresa comunitaria presentados por sus representantes fueron:

- organización y gestión de la producción;
- participación y movilización de los socios;
- apertura de canales de venta;
- gestión financiera;
- reducción de costes y gastos.

**CONEXÃO SEMIÁRIDO**  
Conectando negócios comunitários e mercados

**Insumos ao Plano de Ação**  
Relatório Individual

NOME DA ORGANIZAÇÃO: **COOAF**

**Dados de Contato**  
Nomes: Silvana Rodrigues de Moraes, Valdenisa Santos Oliveira, Ielma dos Santos Silva, Thiago da Rocha Santos, Edvaldo da Rocha Braga  
Email: fulano@empresa.com.br  
Whatsapp representantes: 000 XXXXX-XXXX

**Informações gerais**  
Produtos comercializados: Cortes simples de carne de bode, derivados do umbu e mandioca. Produtos in natura e processados da agricultura familiar. Produtos Artesanais  
Nº associados: XX  
Localização: Cidade - Estado  
Site / Página organização: [Link](#)

[Canvas: Devolutiva do Trilhas e Respostas ao Formulário de Insumos: Acesse aqui!](#)

**Recomendações Semente & Conexsus**

FRENTE DE AÇÃO: **Viabilidade da Loja Própria**

**Observações:**

- Para alcançar o objetivo de abertura da loja própria é importante primeiro realizar uma análise de viabilidade do projeto. Entender inicialmente quais as razões e expectativas com o empreendimento, listar as hipóteses, calcular a viabilidade financeira e avaliar custos e previsões de retorno. Quais outros canais podem ser testados até lá para alcançar o público-alvo de consumidores finais?
- Efeitos da pandemia no negócio: olhar para estratégias de comercialização utilizadas e entender quais alternativas e mudanças incrementais podem ser implementadas para aumentar as vendas.
- Revisar o Trilhas, com atenção às perguntas que foram respondidas como 'Não sei/não se aplica'
- Organizar a entrada de receitas (canvas): há outras formas de geração de receita além dos convênios? Como é a experiência em vendas? Quem será o time responsável por esta frente? Qual % advém de vendas para governo e % para outros clientes?



“

El proyecto me hizo darme cuenta de lo importante que es la gestión de equipos para el conjunto de la empresa y cómo tenemos que cambiar de mentalidad para evolucionar, al menos lo estoy intentando

---

**Rosalía Vieira de Araújo**  
*Presidenta COOPES*

”

“

Con el proyecto me di cuenta que es posible expandir el negocio más allá del municipio y que puedo hacerlo a través de las redes sociales

---

**Maria Aparecida  
Silva Santos**  
*Tesorerera COOPAVES*

”

“

Éramos conscientes de nuestras deficiencias en el área de gestión, inventario y comercialización. Participando del proyecto, nos dimos cuenta de que también necesitábamos mejorar la logística y el flujo de caja de la asociación

---

**Jaciara Ladislau Leobino**  
*Tesorerera AAPSSSE*

”



“

El taller nos permitió  
organizar la asociación  
y nos mostró que es  
posible obtener lucro

---

**Cristiane Ribeiro da Silva**  
*Presidenta AMAFE*

”

“

Con el taller aprendimos  
a identificar a nuestro  
cliente y cómo llegar  
a él

---

**Silvanda Rodrigues  
de Moraes**  
*Secretaria-Ejecutiva COOAF*

”

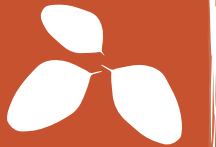
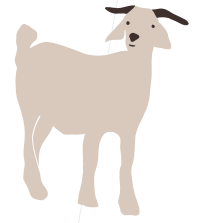
“

La cadena ovina/caprina no  
tenía regularidad. Con la creación  
del registro socioproductivo  
pudimos saber en qué época  
del año los proveedores harán  
sus entregas, lo que nos  
permitted hacer un pronóstico  
para todo el año

---

**Lucas Cavalcanti Macedo**  
*Presidente COOVITA*

”



## PUNTOS DESTACADOS

- El proceso de modelado de negocios no es familiar para muchas organizaciones. Para mitigar los impactos causados por la imposibilidad de realizar los talleres de modelaje de manera presencial, debido a la pandemia, se tuvo aún más compromiso y rigor en la calidad del material producido, asegurando el éxito de esta etapa. El material mantuvo a las organizaciones comprometidas y activas durante todo el proceso de co-construcción
- El material producido tuvo más contenido que el trabajado en el taller, ofreciendo la oportunidad de que, aún después de los talleres, las organizaciones pudieran continuar ejercitando su modelado de negocios y construyendo planes de acción más objetivos y estratégicos apoyados por el equipo técnico del proyecto y el técnico local
- El enfoque de modelado facilitó la movilización de las organizaciones y sus líderes, a través de la objetividad, sencillez, fácil asimilación y practicidad. Con esto, fue posible la participación de las organizaciones del proyecto
- La delimitación de un modelo de plan de acción que sea simple de llenar y bastante objetivo y realista fue fundamental para alcanzar un alto nivel de desempeño en el eje de trabajo de este proyecto

# 4.1 - Taller de modelado



Ante la imposibilidad de encuentros presenciales por las restricciones generadas por la pandemia del Covid-19, el equipo de trabajo planificó y ejecutó un taller 100% em línea, diseñado y adaptado para personas de la agricultura familiar. Se desarrollaron materiales de apoyo consistentes y totalmente adaptados al contexto de los negocios comunitarios (formato, contenido, idioma, etc.). También hubo una planificación detallada para la ejecución de todas las actividades.

Los objetivos del Taller fueron:

- Presentar a los gerentes y líderes de cooperativas y asociaciones las herramientas para modelar y desarrollar negocios comunitarios;
- Ofrecer momentos de intercambio de aprendizaje colectivo sobre modelos de negocios comunitarios en el contexto del semiárido;
- Generar insumos para construcción de planes de acción a ser ejecutados por las organizaciones durante el ciclo de desarrollo; y

▪ Dar a conocer la importancia de la etapa de modelado como técnica para minimizar los riesgos inherentes al emprendimiento, previo a la contratación de una financiación/inversión.

El objetivo del Taller, dar a conocer el proceso de modelado, se cumplió, asegurando que las organizaciones pudieran avanzar en su conocimiento de Canvas y pudieran aplicar este conocimiento de manera práctica a sus negocios.

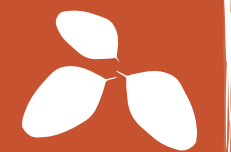


**CONEXÃO  
SEMIÁRIDO**

# Caderno de Modelagem

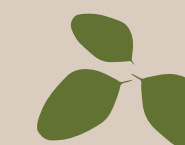
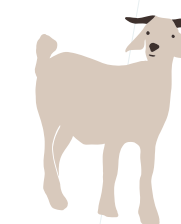
Realização:





## PUNTOS DESTACADOS

- Los materiales de apoyo adaptados a la realidad del negocio ofrecieron a los participantes la oportunidad de entrar en contacto con una forma diferente de planificar y, a partir de ahí, desarrollar modelos de negocio y planes de acción muy realistas, con objetivos concretos, pero sin dejar de pensar de forma innovadora, buscando soluciones prácticas para solucionar los principales obstáculos a su desarrollo
- La evaluación, a través de un formulario en línea, al final del taller, reforzó los puntos de impacto de la metodología. El taller en cuestión obtuvo una puntuación del 100% superior a 8 en el ítem "recomendar el taller a un colega"
- Una serie de 15 videos cortos de apoyo al Taller de Modelado fue el material más apreciado. Los videos presentaron contenido y ejemplos de cada uno de los módulos de la versión adoptada de Canvas
- Este modelo de transmisión de conocimientos demostró ser adecuado para el contexto de los agricultores familiares involucrados en el proyecto, quienes en su mayoría tienen poco tiempo para dedicarse a actividades de capacitación y se benefician de un lenguaje más visual y didáctico en la transmisión de conocimientos. Los videos en el canal de YouTube tuvieron más de 1.300 visualizaciones, sin publicidad alguna más allá de los propios participantes del taller
- El enfoque de trabajo del proyecto fue innovador con el desarrollo de herramientas de apoyo que permitieron realizar la capacitación 100% en línea. Este modelo puede ganar escala en cualquier región, dependiendo únicamente del acceso a internet



## PUNTOS DE ATENCIÓN

▪La entrega del cuaderno de modelado debe preceder preferentemente a la realización de los talleres para que los participantes tengan tiempo de estudiar y comprender el material. Unos 10 días se considera un tiempo razonable

▪Se necesita más tiempo para que los participantes digieran los contenidos y realicen las actividades propuestas entre una reunión y otra. Se pueden realizar 8 reuniones en 4-5 semanas. El volumen de contenido y absorción fue un desafío para los participantes

The screenshot shows a YouTube channel page for 'Conexsus - Instituto Conexões Sustentáveis'. The channel name is 'Projeto Conexão Semiárido', with 17 videos and 810 views, last updated on 16/10/2020. The channel is subscribed to. A list of six videos is displayed:

- 1 - Introdução à Modelagem de Negócios: O que é um modelo de negócios? (5:49)
- 2 - Introdução à Modelagem de Negócios: A ferramenta Canvas (9:58)
- 3 - Introdução à Modelagem de Negócios: História de Impacto - COOPAG (3:52)
- 4 - Mercado e Posicionamento: Tudo começa pelo cliente (6:06)
- 5 - Mercado e Posicionamento: Produtos e proposta de valor (6:05)
- 6 - Canais e Entrega de Valor: Jornada de compra e venda



## 4.2 - Canvas



Canvas es una herramienta desarrollada para ayudar a las personas a pensar, estructurar y probar los elementos básicos del negocio. Ayuda a organizar ideas para crear algo nuevo o mejorar una organización que ya existe. El Canvas utilizado en el Proyecto Conexión Semiárido fue desarrollado específicamente para empresas comunitarias.

La herramienta consta de una única pantalla con los principales elementos de un modelo de negocio dispuestos de forma ilustrativa, facilitando la interacción de la organización con sus ideas y proyectos. Se organizó en diez bloques a rellenar según los factores-clave del negocio.

Además de la fácil visualización, el orden de llenado de los bloques provoca importantes reflexiones para el negocio, proporcionando la identificación de ajustes para que la organización evolucione y genere más resultados.

La aplicación de Canvas a las asociaciones y cooperativas del proyecto implicó nuevos conceptos

para los líderes/representantes empresariales de la comunidad, y por lo tanto también representó un desafío.

La aplicación de un formulario relacionado con la herramienta permitió identificar cuál sería el principal cambio necesario para la implementación de los modelos de negocio diseñados durante el taller y sobre qué bloques de Canvas se debería trabajar.

Las respuestas evidenciaron un alto grado de aprendizaje en relación a los conceptos de Canvas y una madurez institucional en la identificación, con objetividad y claridad, de los desafíos y cambios necesarios dentro de las organizaciones. La aplicación del formulario también sirvió como ejercicio de síntesis de lo aprendido y planificado para las próximas acciones.

The collage displays several documents related to a business plan or organizational chart. The documents are handwritten and feature numbered sections (1-10) and numerous colorful sticky notes (yellow, pink, orange, green) attached to the pages. The documents are titled in Portuguese, with "AAPSSE" and "Cooperativa" visible. The photos are arranged in a grid-like fashion, with some overlapping. In the top right corner of the collage, there is a small video call window showing a woman with the name "Jaciara - AAPSSE" overlaid on it. At the bottom left of the collage, the logo for "XSUS" is visible.

## Versión de la herramienta Canvas adaptada para el proyecto Conexión Semiárido





“

Rellenar el Canvas fue fundamental para aprender a identificar a nuestros potenciales clientes

**Silvanda Rodrigues de Moraes**

*Secretaria-Ejecutiva COOAF*

”

“

Con Canvas nos dimos cuenta de la importancia de la organización y la planificación antes de iniciar una actividad y cuánto estos temas impactan en la mejora de la producción

**Cristiane Ribeiro da Silva**

*Presidenta AMAFE*

”

“

Con Canvas es posible ver todo el arreglo de producción, desde la producción hasta la comercialización

**Lucas Cavalcanti Macedo**

*Presidente COOVITA*

”

## **FASE 3 - Ejecucion**

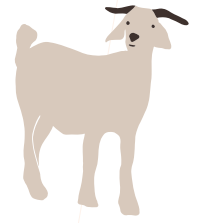
**Circuitos de Conversacion**

**Laboratorio de Innovación**

**Fondo de Oportunidad/  
Intercambio**

**Planes de comercializacion**

# Capítulo 5 - Implementación



La implementación es la fase final del Ciclo de Desarrollo y constituye un paso importante en la adopción de soluciones concretas por parte de las asociaciones y cooperativas que participan en el proyecto y en el análisis del potencial para incorporar el enfoque propuesto.

En esta etapa se realizaron Círculos de Conversación, con actividades de diálogo e intercambio de saberes que registraron un buen nivel de participación, contribuyendo a la formación de sentimiento grupal y fortaleciendo la importancia del trabajo de intercooperación entre empresas comunitarias.

El Fondo de Oportunidad, estrategia para dar continuidad y apoyo a los planes de acción y comercialización desarrollados por las empresas comunitarias, también es parte integral de la fase de Implementación, al igual que el Laboratorio e Innovación, que busca identificar obstáculos estratégicos que puedan ser superados a través de diálogo.



## 5.1 - Ruedas de Conversación



Los Círculos de Conversación fueron encuentros con todas las empresas comunitarias participantes del proyecto, activadores, gestores e invitados, encargados de pronunciar un discurso sobre el tema del encuentro.

En tres encuentros se abordaron temas como la gestión y planificación de la producción, la movilización de los asociados y cooperativistas, y la importancia de entender el papel de las centrales y asociaciones en nuevos arreglos comerciales que pueden ser mejor explorados.





“  
En los círculos de conversación, con la experiencia de otras asociaciones, aprendimos a mejorar nuestro stock y logística  
”

---

**Jaciara Ladislau Leobino de Moraes**  
*Tesorera AAPSSSE*

“  
Vemos que otras empresas tienen las mismas metas y las mismas dificultades y este intercambio de experiencias es motivador  
”

---

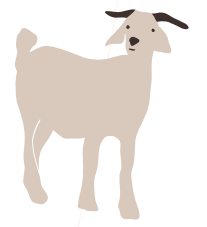
**Selvanda Rodrigues de Moraes**  
*Secretaria-Ejecutiva COOAF*

“  
Los círculos de conversación permitieron momentos de intercambio y aprendizaje para la vida  
”

---

**Cristiane Ribeiro da Silva**  
*Presidenta AMAFE*





“

Me di cuenta de que la dificultad para obtener la autorización sanitaria también es un problema que enfrentan otras asociaciones, entonces vemos que los problemas son los mismos

---

**Rosalía Vieira de Araújo**  
*Presidenta COOPES*

”



## PUNTO DESTACADO

- Las empresas comunitarias del proyecto creyeron que actividades como Ruedas de Conversación ofrecían un potencial real para promover el desarrollo de su negocio y se comprometieron a participar en las actividades planificadas

## 5.2 - Laboratorio de Innovación



El Laboratorio de Innovación fue el proceso más original del proyecto, apoyando y potenciando la implantación de un Centro de Distribución en Juazeiro (BA). La solución tecnológica implementada puede ser inspiración y ejemplo para muchas empresas comunitarias en Brasil y América Latina.

Cecaat (Centro de Comercialización de Cooperativas de la Caatinga) y Coopercuc (Cooperativa Familiar Agrícola de Canudos, Uauá y Curaçá) tenían planes de operar un Centro de Apoyo a la Comercialización y Distribución de Productos de la Agricultura Familiar (CAPAF), en Juazeiro (BA). Luego se buscó detallar los planes y había un amplio potencial para combinarlos en un solo proyecto, que se convirtió en la base del Laboratorio de Innovación. Con la acción de intercooperación se incrementaron las posibilidades de éxito del proyecto del Centro de Distribución.

Coopercuc ya había realizado levantamientos detallados de costos, ingresos requeridos, líneas

logísticas y servicios. También se detalló la planificación financiera y se investigó softwares de gestión específicos para Centros de Distribución.

El Cecaat, por su parte, había adelantado la articulación con el ayuntamiento para viabilizar la concesión de un espacio adecuado para el funcionamiento de un Centro de Distribución. También elaboró un plan con los principales productos de cooperativas y asociaciones que pueden ser abastecidos en el CD de Juazeiro, así como en el Almacén de Agricultura Familiar, que se construye en la costanera de Juazeiro. En los próximos meses, el objetivo es poner en operación el CAPAF.

### PUNTOS DESTACADOS

- Este eje de actividades fue el más desafiante, ya que la mayoría de las organizaciones que son referencia en los procesos de fomento de la innovación trabajan con el universo urbano, en general startups
- La solución fue adaptar un proceso, al estilo Taller de Modelación, al contexto de las empresas comunitarias de agricultura familiar y extractivismo. La tarea estuvo a cargo de un grupo de trabajo con representantes de Conexsus, socios locales y empresas comunitarias
- La metodología adoptada podrá ser replicada en otros territorios, con otras asociaciones y cooperativas

## 5.3 - Fondo de oportunidad



El Fondo de Oportunidad es una metodología que se adapta constantemente a la realidad local y del proyecto. La elaboración de propuestas, por parte de los Activadores de negocio, para el acceso al fondo para las cooperativas y asociaciones, buscó sistematizar diferentes necesidades y plasmar actividades que lograron atender gran parte de ellas en proyectos con la participación, siempre, de más de una organización comunitaria.

A partir de un intenso proceso de diálogo y co-construcción, se logró llegar a un conjunto objetivo de dos propuestas con gran potencial para generar un impacto positivo en el desarrollo de los negocios comunitarios del proyecto.

- Capacitación de líderes comunitarios y jóvenes en herramientas de marketing digital, proveyendo condiciones para ampliar la comercialización de productos en plataformas digitales. El objetivo es realizar capacitaciones en el uso de celulares o computadoras, manejo de redes sociales, elaboración de catálogos de productos y plataformas de marketing digital.

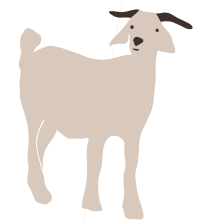
- Capacitación de líderes comunitarios y jóvenes en herramientas de gestión, economía solidaria y fondo rotatorio. Su objetivo es realizar capacitaciones en el uso de herramientas de gestión y en temas relacionados con la economía solidaria y fondo rotatorio, promoviendo avances en la gestión de empresas.



### PUNTO DESTACADO

- La construcción de las propuestas se realizó muy de cerca con las empresas comunitarias, en un proceso de diálogo que duró meses, para que se llegaran a proyectos que ofrecieran soluciones concretas para apoyar a las asociaciones y cooperativas

## 5.4 - Planes de comercialización

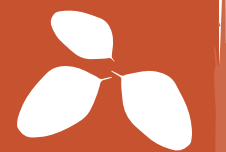


El Plan de Comercialización es un eje de acción del proyecto en proceso de finalización y que representa una estrategia de continuidad en la promoción del desarrollo de los negocios comunitarios, para orientarlos luego de la culminación del proyecto.

Es una herramienta de gestión para las empresas comunitarias que debe servir de guía para las estrategias comerciales de estas empresas a corto, mediano y largo plazo, con apuntes sobre la estructura y objetivos actuales de cada empresa, así como una proyección de desarrollo y crecimiento en los próximos 3 a 5 años.

El modelo del plan de comercialización fue compartido con el equipo técnico de Aksaam, quienes realizaron comentarios y sugerencias de mejora, dando como resultado un modelo completo, a la vez objetivo y claro, con potencial real para contribuir a la gestión de asociaciones y cooperativas, ofreciendo condiciones para incorporarse a la rutina de trabajo de las organizaciones.

Activadores de negocios actualmente están desarrollando los planes con al menos 10 empresas comunitarias en el proyecto. La participación de los directivos en la elaboración de los planes de comercialización es premisa del proceso para evitar que la herramienta sea creada sin conexión con la realidad de la empresa comunitaria.



### PUNTO DESTACADO

- Los planes acertaron en el formato, en la adecuación del lenguaje y en la claridad de las direcciones para los negocios comunitarios



# 6.1 - Importancia de los Activadores de Negocios



El trabajo de los Activadores de Negocios juega un papel estratégico en la ejecución exitosa del Ciclo de Desarrollo, siendo el principal punto de contacto entre el proyecto y los negocios comunitarios.

En el Proyecto Conexión Semiárido, dos activadores fueron los responsables de monitorear el proceso de perfeccionamiento de los modelos de negocio para priorizar acciones que formaban parte del plan de acción. El seguimiento permitió identificar y presentar soluciones a desafíos que impedían el desarrollo del negocio, tales como temas legales, de planificación financiera, tributarios, de control de calidad, de embalaje y de certificación, entre otros.

Los Planes de Acción fueron implementados por las empresas de la comunidad, y monitoreados semanalmente, a través de reuniones presenciales y en línea, realizadas por Activadores de Empresas, acompañados en algunos casos por los técnicos de los socios locales.

Los Activadores también trabajaron con las empresas comunitarias para construir planes de comercialización, delineando las principales estrategias comerciales que pueden generar resultados concretos en términos de ventas y generación de ingresos.

Los Planes de Comercialización fueron elaborados en un lenguaje claro y objetivo, con metas viables, para servir de guía a las estrategias comerciales de las empresas comunitarias luego de la finalización del proyecto.

Los Activadores de Negocios Locales también apoyaron el proceso de recolección de datos e información sobre las principales cadenas de valor del territorio, en el marco del Diagnóstico de Inteligencia de Mercado. También fueron responsables de la construcción, ejecución y evaluación de los proyectos del Fondo de Oportunidad.



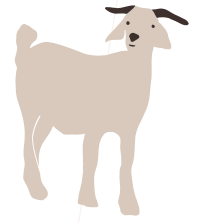
## PUNTOS DESTACADOS

- La construcción de una relación de confianza entre Activadores y líderes empresariales fue posible gracias a la percepción, por parte de los líderes, de avances en el desarrollo de sus negocios. Algunos de estos avances son menores y otros mayores, pero en general todas las empresas comunitarias se dan cuenta de que su desarrollo depende esencialmente de la consecución de los objetivos que se propongan
- Las reuniones entre el gestor del proyecto y los activadores son el espacio principal para el seguimiento del aprendizaje de los negocios comunitarios y su transformación en acciones concretas

## PUNTO DE ATENCIÓN

- La contratación de Activadores de Empresas debe darse al inicio del proyecto, ya que son el principal vínculo con las empresas de la comunidad

## 6.2 - Uso de Tecnologías



Al comienzo del proyecto, el uso de plataformas digitales por parte de los participantes era muy incipiente. Algunos comenzaban a familiarizarse con plataformas de conferencias virtuales como Google Meet y Zoom, pero 77% nunca había realizado una capacitación en línea. La mayoría tampoco tenía la costumbre de acceder al correo electrónico, imposibilitando el uso de Google Classroom, previsto al inicio del proyecto.

La herramienta de comunicación que resultó más adecuada para este tipo de proyectos y para la interacción con los participantes fue WhatsApp, muy utilizada por agricultores familiares y extractivistas.

A través del grupo de WhatsApp se compartieron materiales de apoyo, ejercicios, fotos y comentarios durante el taller de modelaje. El grupo se mantuvo activo, sirviendo como canal de divulgación de oportunidades para estos negocios comunitarios y de comunicación de resultados y logros entre ellos.

Todo el taller de modelado se estructuró en la plataforma Google Classroom, con diapositivas, hojas de cuaderno de modelado y ejercicios utilizados en cada día del taller. La estructura del taller está lista para ser replicada, con pequeñas adaptaciones, con empresas comunitarias en cualquier territorio de Brasil.





## PUNTO DESTACADO

- La dinámica de las actividades en línea exige otro tipo de interacción y la disponibilidad de videos y grabaciones de los encuentros es una forma de ampliar este acceso al conocimiento



## PUNTOS DE ATENCIÓN

- El sentimiento de pertenencia al grupo es desafiante, ya que la distancia física es un factor limitante para la construcción de esta unidad
- La realización de las actividades es solitaria, a pesar del apoyo en línea del equipo del proyecto
- Los grupos no pudieron intercambiar Canvas entre ellos y apoyarse mutuamente, lo que sucedería en actividades presenciales

# Capítulo 7 - Historias de éxito



## Huevo con sello de calidad

Coopercar, de Juazeiro (BA), tenía una estructura de procesamiento de huevos (limpieza y empaque) con buena producción entre sus principales socios, pero no contaba con el Sello de Inspección Municipal (SIM), restringiendo su mercado potencial, que se limitaba a clientes que no requerían este tipo de certificación.

Con el apoyo del Ativador de Negócios y de la Central da Caatinga, Coopercar logró establecer un diálogo con los departamentos de la alcaldía de Juazeiro responsables de este tipo de actividad productiva. Luego de un largo proceso de reuniones y visitas técnicas, se firmó un convenio con el ayuntamiento para ceder el SIM a Coopercar.

La certificación permitirá abrir canales para la comercialización de huevos de Coopercar y, en consecuencia, animará a que cada vez más cooperativistas entreguen sus huevos a la cooperativa para comercializarlos. Ambos efectos tienen el potencial de generar crecimiento y desarrollo para la cooperativa.

## Acuerdo garantiza adecuación de terminal de pesca de Sobradinho

COOPES, Cooperativa de procesamiento de pescado de Sobradinho (BA), presentó al Gobierno de Bahía un plan para la adecuación de la terminal de pesca de la ciudad, que permitiría la producción de otros tipos de productos, incluido pescado procesado congelado.

La aprobación del convenio con Coopes estuvo paralizada por más de un año, por cuestionamientos del Gobierno sobre la viabilidad del emprendimiento. Para responder a las preguntas, el equipo de la Central da Caatinga y uno de los Activadores de Negocios del Proyecto Conexión Semiárido prepararon un Plan de Negocios para que la cooperativa lo presente a la Compañía de Acción y Desarrollo Regional de Bahía.

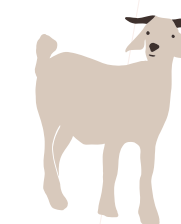
Gracias a la iniciativa, el plan fue aprobado, subsidiando la liberación del convenio de aproximadamente R\$ 1 millón con Coopes. En el contexto territorial, la difusión del acuerdo fue de suma

importancia para que Coopes (junto con otros actores locales, como CECAAT, CAR, AK-SAAM/FIDA, etc.) pueda perseguir el objetivo de convertirse en el principal beneficiario de los peces del lago Sobradinho, que ciertamente tiene una producción muy alta de peces, especialmente los producidos en tanques-red.

## Los planes de acción ya ofrecen resultados positivos

Con el avance en la implementación del Proyecto Conexión Semiárido y la elaboración de planes de acción junto a los Activadores Empresariales, ya se pudieron notar resultados prácticos en la mejora de la gestión de algunas organizaciones. Una de ellas es COOVITA - Cooperativa de Productores Rurales de Chapada Vale Rio Itaim.

A partir de su plan de acción, la cooperativa elaboró un registro socioproductivo, que permitió acceder a información estratégica sobre la producción agropecuaria de su grupo social, especialmente



caprinos y ovinos, que constituyen su base productiva. El registro proporciona también el perfil social de los cooperativistas en relación al acceso a la tierra, configuración de las unidades productivas y documentos que acreditan la condición de agricultor familiar.

COOAF - Cooperativa Agropecuária Familiar Sertão Forte de Casa Nova e Região, Casa Nova (BA) también se beneficia del proyecto. Desde su plan de acción, la cooperativa está realizando dos acciones estructurantes: un programa de formación para directivos y otros cooperativistas en temas como economía solidaria, mejoras en la gestión y acceso a canales de comercialización, denominado GESTACOOOP. El segundo consiste en la construcción de registros socioproductivos para apoyar a la empresa en el control de la producción, posibilitando una buena planificación comercial.

La creación del Reglamento Interno de la Feria Agroecológica del Municipio de Sento Sé (BA) preveía acuerdos de relación y comercialización

entre agricultores, como, por ejemplo, en relación a los precios cobrados. El instrumento de gobernanza desarrollado por la AAPSSE - Associação dos Apicultores de Sento-Sé aumentó el potencial de desarrollo de todos los asociados.

### **Nueva estrategia de ventas**

El apoyo del Ativador de Negócios a AMAFE - Asociación de mujeres en acción en Fazenda Esfomeado fue fundamental para orientar a las líderes de la asociación a concentrar las ventas, en el corto plazo, en el mercado local.

En otro frente, junto al equipo de Caatinga Central, el Ativador apoyó la estrategia de ventas de AMAFE para el mercado institucional, para programas como el Programa de Adquisición de Alimentos (PAA) y el Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE), lo que resultó, por ejemplo, en un contrato con el municipio de Curaça (BA).

# Capítulo 8 - Consideraciones Finales



El proyecto Conexión Semiárido se inició en junio de 2020, con una previsión de 16 meses de obra y culminación en septiembre de 2021. Su inicio estuvo fuertemente impactado por la pandemia del Covid-19, requiriendo varios ajustes metodológicos.

Todos los cambios resultaron en un aditivo de plazo de 6 meses. Sin embargo, incluso con la extensión del plazo, la conclusión es que 24 meses es aún poco tiempo para lograr objetivos generales complejos, como facilitar el acceso al mercado y aumentar la madurez organizacional de las empresas comunitarias participantes.

Una de las razones es que el compromiso y el tiempo de respuesta de las organizaciones son diferentes, lo que dificulta que los productos del Ciclo de Desarrollo se entreguen a tiempo. Al mismo tiempo, no se espera, en ningún otro territorio, que todas las organizaciones nominadas para participar en un ciclo de desarrollo se comprometan de la misma manera y actúen al mismo tiempo. Es natural que, del número total de organizaciones participantes, algunas opten por no comprometerse.

Algunos ya están asistidos por una o dos entidades de apoyo más y ni siquiera tienen tiempo para dedicarse a otro proyecto. Otras son organizaciones extremadamente frágiles, en términos de madurez organizacional, incapaces de seguir el ritmo de las actividades del proyecto, muchas veces ni siquiera logran reunir a sus propios asociados -- la pandemia generó una enorme dificultad para este perfil de institución.

Ante la diferencia en el tiempo de maduración de cada organización, una de las soluciones es la inclusión de estrategias que promuevan la continuidad de las acciones puestas en práctica por las empresas comunitarias a lo largo del proyecto, generando impactos más duraderos de los productos del Ciclo de Desarrollo.

## **Flexibilidad para avanzar**

Las adaptaciones metodológicas, aunque difíciles y laboriosas, generaron resultados significativos, principalmente la creación de herramientas innovadoras para apoyar a las empresas comuni-

tarias en agricultura familiar y extractivismo. Entre ellos se encuentran el kit de modelado de negocios comunitario 100% en línea, que incluye un Canvas adaptado, una lista de reproducción de videos de apoyo y un Cuaderno de Modelado, y el Laboratorio de Innovación. La metodología para la elaboración e implementación de los planes de acción también demostró ser eficiente.

Concluida la etapa de modelamiento y plan de acción, se definió el número definitivo de asociaciones y cooperativas participantes. Con estas organizaciones se trabajó a diferentes ritmos, pero siempre con el objetivo de contribuir a la maduración institucional de empresas comunitarias que mostraran voluntad de desarrollo, que se comprometieran con acciones de planificación, gestión administrativa, financiera y comercial. Para estos, el proyecto dio asistencia, incondicionalmente.

Finalmente, en la segunda mitad del proyecto, en la fase final de implementación, se dio cuenta de la necesidad de entregar un plan de marketing a las asociaciones y cooperativas más com-



prometidas con el proyecto, para apoyarlas en sus estrategias comerciales una vez concluido el proyecto. El uso de estos instrumentos tiene un amplio potencial de replicación en otros proyectos de apoyo a los negocios comunitarios.

El Proyecto Conexión Semiárido fue creado para promover avances concretos en el desarrollo de negocios comunitarios en un mismo territorio, pero los resultados comerciales, por ejemplo, dependen en gran medida de los equipos de los propios negocios y, también, del escenario macroeconómico en Brasil y en el mundo, por lo tanto, las metas deben establecerse con moderación.

Metas cuantitativas ambiciosas relacionadas con facturación e ingresos, por ejemplo, presentan un alto grado de dificultad para su realización. Las relacionadas con el aumento del nivel de madurez institucional de las empresas comunitarias, con mecanismos capaces de monitorear y evaluar estos indicadores, son más realistas y se pueden lograr en un plazo de 1 a 2 años.

“ La sensación sobre el proyecto es que no estás solo, nos damos cuenta de que otras asociaciones también tienen dificultades, que muchas veces son las mismas que las nuestras

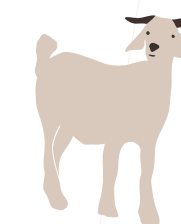
---

**Jaciara Ladislau Leobino**  
*Tesorera AAPSE*”

“ El simple hecho de darnos cuenta de todas las cosas que podemos cambiar ya significa una mejora para nuestro negocio

---

**Silvanda Aparecida de Moraes**  
*Secretaria-Ejecutiva COOAF*”



““

Pasamos de una postura reactiva a una postura proactiva. Antes, esperábamos a que los clientes vinieran a nosotros. Ahora, vamos tras los clientes

---

**Cristiane Ribeiro da Silva**  
*Presidenta AMAFE*

””

““

El proyecto nos hizo darnos cuenta de que somos capaces y tenemos potencial para vender

---

**Maria Aparecida Silva Santos**  
*Tesorera COOPAVES*

””



Realização:

