

LG-055

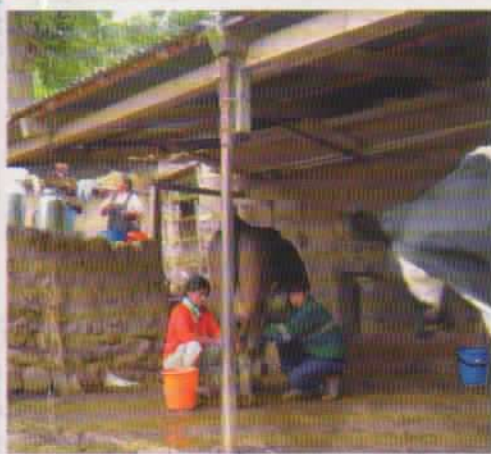
SNV
Connecting People, Cooperatives



inter
cooperation

GUÍA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS

Segunda Edición



Damien van der Heyden (1a. y 2da. edición)
Patricia Camacho (1a. edición)

 **RVRALTER**

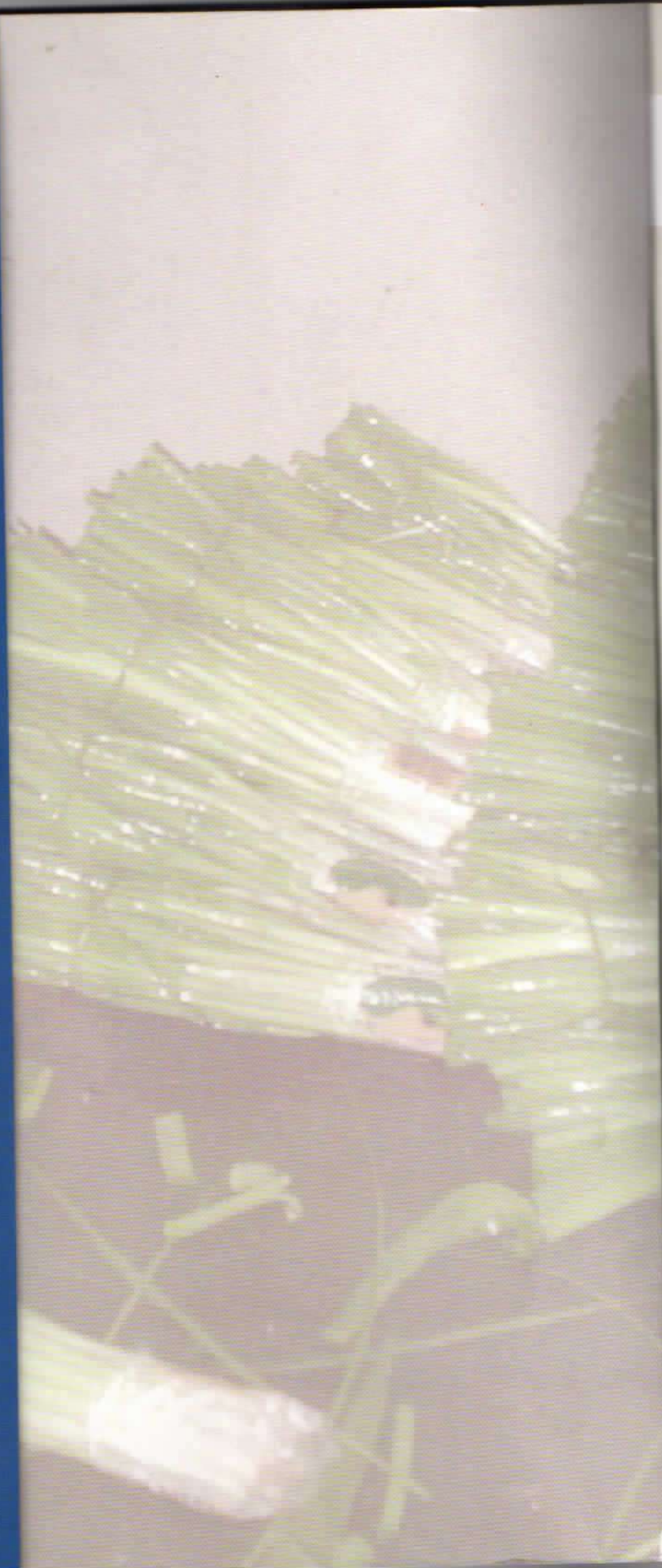
Esta guía metodológica es una herramienta que permite desarrollar capacidades analíticas en equipos de campo de organizaciones de desarrollo y líderes campesinos. Su propósito es prepararlos en la identificación de problemas en las cadenas productivas y contribuir a la definición de estrategias de acción efectivas.

Dos enfoques clave deben orientar el trabajo de aplicación de la guía:

El enfoque de equidad subraya la necesidad de visualizar las inequidades que se originan entre los diferentes actores de las cadenas productivas y contribuye a reducir las injusticias.

El enfoque de participación resalta la necesidad de lograr compromisos reales de los actores locales en el análisis de cadenas productivas y la construcción de estrategias de acción para promover una competitividad rural concertada.

1) La fase preliminar consiste en la conformación y preparación que realiza el equipo de trabajo. Permite seleccionar el producto de interés, definir los objetivos y precisar el alcance del análisis.



S

GU
PA
CA

SNV
Connecting People's Capacities



inter
cooperation

GUÍA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS

Segunda Edición



Damien van der Heyden (1a. y 2da. edición)
Patricia Camacho (1a. edición)

QUITO, MAYO DE 2006

 **RVRALTER**

GUÍA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS

Damien van der Heyden

Patricia Camacho

Mesa de Desarrollo Económico de la Plataforma RURALTER

Editor: Plataforma RURALTER

PARTICIPANTES EN LA PRODUCCIÓN DE ESTA GUÍA

PRIMERA EDICIÓN:

Equipo técnico:
Mesa de trabajo:

Damien van der Heyden, Patricia Camacho
Christian Marlin, Magda Salazar González
Annemieke Beekmans, Milton García, Cecilia Viteri (SNV Ecuador)
Cécile Renou, Anne Guittet (Intercooperation)
Juan Carlos Moscoso (CICDA Bolivia)
César Paz, Javier Alarcón, Marlene Castillo (CICDA Perú)
Madelon Meijer (SNV Perú)
Toon Keijser, Stanley Vera (SNV Honduras)
Rosa Murillo, Roberto Guerrero (CICDA Ecuador)

Revisión:

Carlos Guerra
Jorge Quiroga
Marcela Andino (SEDAL)
Sigrid Meier (SNV Nicaragua)
Martha Klein (SNV Honduras)

SEGUNDA EDICIÓN:

Mesa de trabajo:

Damien van der Heyden, coordinador.
Patricia Lindo (SNV Nicaragua)
Magda Salazar (SNV Perú)
Rosa Murillo (VSF-CICDA)
Mieke Vanderschaeghe (Grupo Género Cadenas de Valor - Nicaragua)
Christian Marlin (SNV Ecuador)
Geovanny Carrillo (Intercooperation)
Diego Unda (CESA)
Víctor Santa Cruz (IMAR Costa Norte)
Lorena Mancero (ASOCAM // INTERCOOPERATION)
Carlos Zambrano (Plataforma RURALTER)

Guía para capacitación:
Revisión:

María Belén Cevallos
Patricia Camacho (Intercooperation)
Rubén Ganoza (SNV Perú)
Carlos Zambrano (Plataforma RURALTER)

Diseño y diagramación:
Fotos:

Otonyell Taller de Arte y Diseño. Telf.: 02 320-3057 / 09 602-1415
Archivos de SNV, Intercooperation, VSF-CICDA, CAMAREN, Coordinación RURALTER, Otonyell

ISBN-10: ISBN-9978-45-114-5

ISBN-13: ISBN-978-9978-45-114-4

Quito, junio del 2006

Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV)
Av. La Coruña N24-723 y Valladolid (esquina). Quito, Ecuador
Teléfonos: (593 2) 222 67 27; (593 2) 254 33 03
Fax: (593 2) 254 46 84
cmartin@snvworld.org
ecuador@snvworld.org
www.snv-la.org

Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras (VSF-CICDA)
Agronomes & Vétérinaires sans Frontières
58, rue Raulin, 69361 Lyon Cx 07, Francia
Teléfonos: (+33) 04 78 69 79 59 Fax: (+33) 04 78 69 79 56
Juan Bayas N° 142 y Av. 10 de Agosto, Quito, Ecuador
Teléfonos: (593 2) 331 61 31 Fax: (593 2) 224 24 04
m.laforge@avsf.org
www.avsf.org

INTERCOOPERATION

Calle El Norte E10-10 y El Sol. Quito, Ecuador
Casilla 17-17-994
Teléfonos: (593 2) 226 3742; (593 2) 227 4682
Fax (+593 2) 243 8545
camachopi@intercooperation.com.ec
icandina@intercooperation.com.ec
www.intercooperation.ch

Plataforma RURALTER

CAMAREN, Secretaría Ejecutiva
Avs. Amazonas y Eloy Alfaro. Quito, Ecuador
Edificio MAG, piso 7. Oficina CAMAREN.
Teléfonos: (593 2) 256 34 85
Fax: (593 2) 256 34 19
www.ruralter.org
contacto@ruralter.org

Índice

Índice general	
Antecedentes	9
Introducción	11
Parte 1: Objetivo de la guía	13
1.1. ¿Cuál es el objetivo de la guía?	13
1.2. ¿A quién está destinada la guía?	13
1.3. ¿Qué características tiene esta guía?	13
Parte 2: Marco Conceptual	14
2.1 Cadena productiva	14
2.2 Competitividad de la cadena	16
2.3 Equidad como criterio clave de competitividad en cadenas	16
2.4 Análisis de cadena productiva y diseño de estrategias de acción	18
Parte 3: La participación en el análisis de cadenas productivas	20
3.1 Tipo de participación en el análisis de cadenas productivas	20
3.2 Niveles de participación en el análisis de cadenas productivas	21
3.3 Métodos participativos de recolección de información	22
Parte 4: Estructura de la guía y explicaciones para su uso	23
4.1 Estructura de la guía	23
4.2 Explicaciones para el uso de la guía	24
Parte 5: Fase preliminar: Preparación y delimitación del análisis	26
5.1 Conformación del equipo de trabajo	27
5.2 Definición de producto(s) específico(s) a escoger para el análisis	27
5.3 Precisión de los objetivos de análisis de la cadena productiva	31
5.4 Determinación de los alcances del análisis de cadena	33

Parte 6: Fase central: ¿qué información debemos tomar en cuenta y analizar?	36
6.1. Bloque historia	39
6.2. Bloque entorno	42
6.3. Bloque actores	50
6.4. Bloque relaciones y organización	63
6.5. Bloque mercado	74
6.6. Bloque costos y beneficios	82
Parte 7: Fase final: ¿cómo analizar la información y planificar acciones de soporte?	95
7.1. Análisis final de la información	97
7.2. Identificación de puntos críticos y ventajas competitivas	102
7.3. Definición de estrategias concertadas de acción	109
Parte 8: Conclusiones	114
Orientación para realizar talleres de capacitación	115

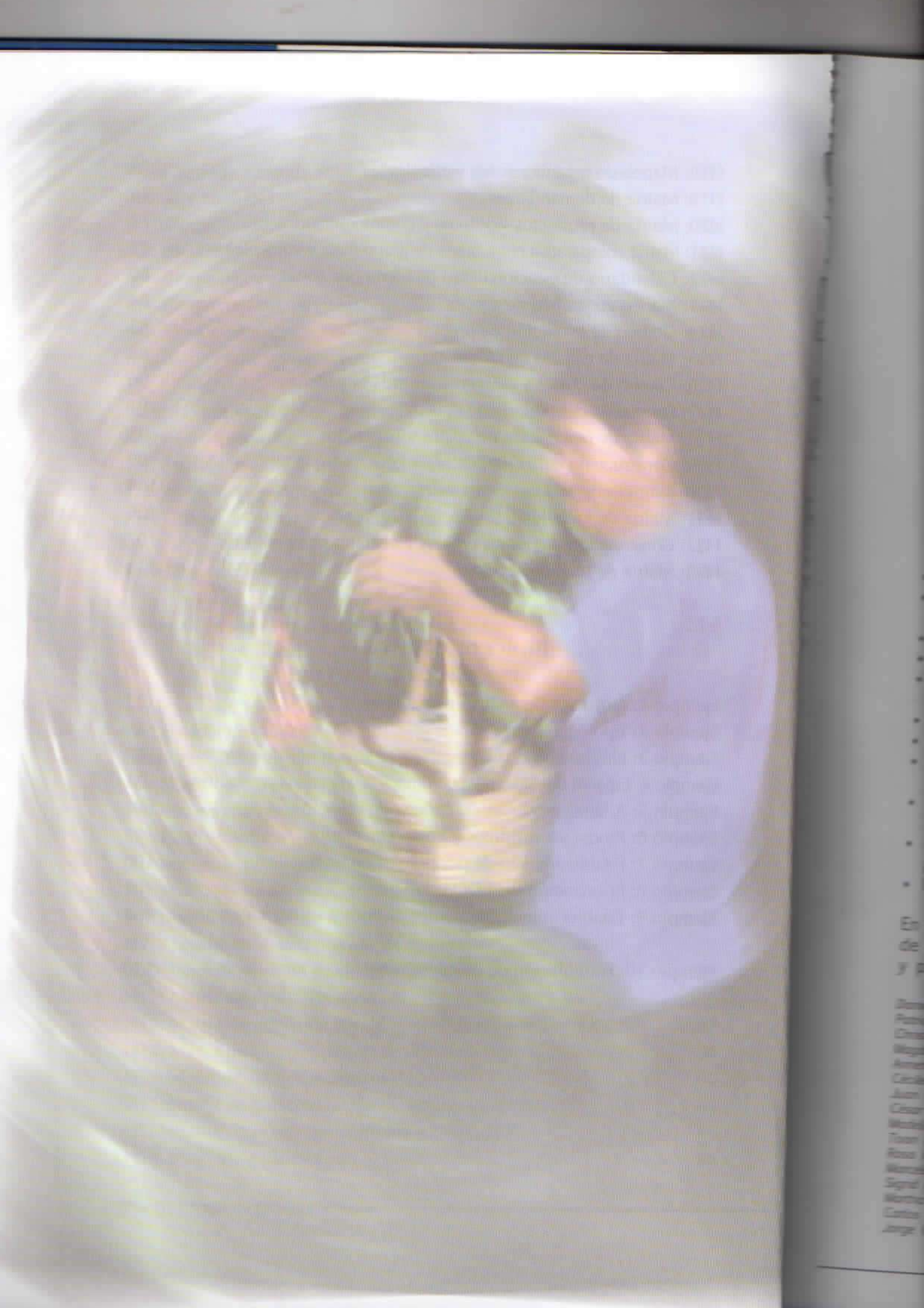
ÍNDICE DE HERRAMIENTAS

H1: Sistema de puntaje	29
H2: Matriz de selección de productos específicos en la cadena	30
H3: Lluvia de ideas estructurada	32
H4: Mapeo inicial de la cadena	34
H5: Matriz histórica	40
H6: Matriz de políticas con incidencia en la cadena	44
H7: Matriz de infraestructura	46
H8: Matriz ambiental de cadena productiva	48
H9: Aproximación de tipología de actores	53
H10: Itinerario técnico (o flujo de materia)	55
H11: Matriz de caracterización de actores directos	56
H12: Matriz de participación de actores directos por género	57
H13: Matriz de caracterización de organizaciones horizontales	58
H14: Mapa de actores indirectos	60
H15: Matriz de caracterización de actores indirectos	61
H16: Matriz de relaciones entre los actores	65
H17: Flujo de la cadena	66

H18: Mapeo de organizaciones verticales	70
H19: Matriz de demandantes	76
H20: Matriz de productos sustitutos y complementarios	77
H21: Matriz comparativa entre oferta de grupo meta y competidores	79
H22: Calendario de estacionalidad de oferta por zonas	80
H23: Mapeo geográfico de precio	84
H24: Gráfico de evolución de precios	85
H25: Matriz de cálculo de costos	88
H26: Cuadro de costos y márgenes en toda la cadena	90
H27: Formación del precio y márgenes	91
H28: Matriz de percepción de costos y beneficios	93
H29: Construcción del FODA de la cadena	99
H30: Matrices de áreas ofensiva y defensiva	104
H31: Matriz de inequidades	106
H32: Construcción de puntos críticos y ventajas competitivas	107
H33: Matriz de plan de acción	113

ÍNDICE DE EJEMPLOS

Ejemplo 1: Objetivos de análisis de cadenas	32
Ejemplo 2: Tipología	54
Ejemplo 3: Flujo de cadena con énfasis en relaciones de genero.	67
Ejemplo 4: Espacio de dialogo y coordinación en cadena productiva	71
Ejemplo 5: Alianza productiva o cadena de valor	72
Ejemplo 6: Productos sustitutos y complementarios	75
Ejemplo 7: Establecimiento de prioridades de las fortalezas	100
Ejemplo 8: Priorización del FODA	101
Ejemplo 9: Establecimiento de puntos críticos y ventajas competitivas	108
Ejemplo 10: Formulación de objetivos estratégicos formulados	110



REPRODUCTION OF THIS DOCUMENT IS PROHIBITED

Antecedentes

ANTECEDENTES

Esta es la segunda versión de la “Guía metodológica de análisis de cadenas productivas” publicada en junio de 2004 por la plataforma RURALTER.

Es el resultado de una construcción colectiva iniciada en el año 2002 y que fue posible gracias a los aportes de los colaboradores de la Plataforma RURALTER y a las experiencias de diversas instituciones de desarrollo en el análisis de cadenas productivas en el Perú, Ecuador, Bolivia y Nicaragua.

La elaboración de este documento siguió un proceso que contempló las siguientes actividades entre los años 2002 y 2006.

- Conversatorio crítico sobre el enfoque de cadenas productivas
- Conferencia electrónica para precisar conceptos y enfoques relacionados con el tema de las cadenas productivas
- Revisión de metodologías y herramientas existentes
- Realización de varios talleres participativos de construcción de la guía
- Revisión de la guía por varios profesionales ajenos a la Plataforma RURALTER
- Validación de la guía por técnicos de instituciones de desarrollo
- Publicación de la primera guía (junio 2004)
- Realización de talleres de capacitación en varios países para difundir la guía
- Aplicación de la guía en casos concretos de análisis de cadenas productivas
- Realización de un taller de ajuste, modificación y mejoramiento de la guía
- Publicación de la segunda versión de la guía

En la primera edición de esta Guía contamos con la valiosa participación de un equipo de trabajo y de colaboradores de diferentes instituciones y países de la región andina.

Damien van der Heyden (SNV Perú) coordinador
Patricia Camacho (Intercooperation) coordinadora
Christian Marlin (SNV-Ecuador)
Magda Salazar González (SNV-Perú)
Annemieke Beekmans, Milton García, Cecilia Viteri (SNV Ecuador)
Cécile Renou, Anne Guittet (Intercooperation)
Juan Carlos Moscoso (CICDA Bolivia)
César Paz, Javier Alarcón, Marlene Castillo (CICDA Perú)
Madelon Meijer (SNV Perú)
Toon Keijser, Stanley Vera (SNV Honduras)
Rosa Murillo, Roberto Guerrero (CICDA Ecuador)
Marcela Andino (SEDAL)
Sigrid Meier (SNV Nicaragua)
Martha Klein (SNV Honduras)
Carlos Guerra
Jorge Quiroga

En esta nueva versión de la guía, se han hecho esfuerzos por mejorar la parte didáctica, la pertinencia de los instrumentos y de los ejemplos y la aplicación del enfoque de equidad. Se ha ampliado también el abanico geográfico de ejemplos y experiencias a casos concretos de cadenas productivas en Nicaragua.

La elaboración de esta segunda versión fue posible gracias a personas que participaron en las reuniones de construcción colectiva, con aportes de instrumentos y ejemplos, facilitación de talleres de capacitación y/o la revisión del documento:

Damien van der Heyden (SNV-Perú) coordinador
Patricia Camacho (Intercooperation)
Patricia Lindo (SNV-Nicaragua)
Magda Salazar (SNV-Perú)
Rosa Murillo (VSF-CICDA)
Mieke Vanderschaeghe (Grupo Género Cadenas de Valor, Nicaragua)
Christian Marlin (SNV Ecuador)
Geovanny Carrillo (Intercooperation)
Diego Unda (CESA-Ecuador)
Victor Santa Cruz (IMAR Costa Norte)
Rubén Ganoza (SNV-Perú)
Lorena Mancero (ASOCAM)

Un agradecimiento especial a Carlos Zambrano, Coordinador de la Plataforma RURALTER, quién además de su participación en el trabajo de construcción de la guía, coordinó todas las actividades de edición, diagramación e impresión.

Introducción

Si bien el enfoque de cadenas productivas es relativamente nuevo en Latinoamérica, se usa desde los años setenta para orientar los trabajos de investigación en economía agrícola en otros países, principalmente europeos. Este enfoque permite mejorar la calidad del análisis y contribuir por tanto a mejorar la competitividad de varios productos de primer orden (leche, carne, vino, etcétera) promoviendo la definición de políticas sectoriales consensuadas entre los diferentes actores de la cadena.

Contrariamente a lo que se piensa tradicionalmente, las cadenas productivas no son estructuras que se construyen desde el Estado sino que existen desde hace mucho tiempo, y siempre existirán, porque reflejan la realidad de las relaciones entre actores en un sistema de producción comercialización y acceso al mercado.

Al hablar de cadenas productivas, pensamos en productos con potencial de mercado, pero más allá del producto, en las cadenas se encuentran presentes actores realizando actividades diferentes alrededor de un producto. Estos actores se vinculan entre sí para llevar el producto de un estado a otro, desde la producción hasta el consumo. La estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como **cadena productiva**.

El enfoque de cadena es pertinente en el contexto actual de evolución de la economía mundial, competitividad, globalización, innovación tecnológica y complejos sistemas agroalimentarios. En esta realidad, la agricultura y la ganadería ya no se pueden considerar como elementos separados del resto de la economía. Este enfoque nos permite dar una mirada sistemática a las actividades productivas.

El análisis de cadenas es solo una herramienta que permite identificar los puntos críticos que frenan la competitividad y las ventajas competitivas que potencian la cadena productiva, para luego definir e impulsar estrategias de acción concertadas entre los principales actores involucrados.



1.1. ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE LA GUÍA?

La guía es una herramienta que permite desarrollar las capacidades analíticas de las personas usuarias, para que puedan conocer el funcionamiento de una cadena productiva, identificar sus puntos críticos y sus potencialidades, y así contribuir en la definición de propuestas de acción coherentes.

1.2. ¿A QUIÉN ESTÁ DESTINADA LA GUÍA?

Esta guía fue diseñada para ser usada por equipos de campo de organizaciones públicas y privadas de desarrollo (hombres y mujeres), y líderes y líderesas campesinos.

1.3. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE ESTA GUÍA?

- **Flexible:** los usuarios tienen la posibilidad de utilizar el documento completo o solo algunos puntos.
- **Orientadora:** se propone un proceso secuencial lógico para facilitar el trabajo del usuario.
- **Instrumental:** se plantea la aplicación de 33 herramientas validadas anteriormente en diferentes ejercicios de análisis de cadenas productivas. Estas herramientas no son las únicas que se pueden usar; el usuario puede modificarlas, adaptarlas o ampliarlas.
- **Didáctica:** se describen varios ejemplos que provienen de experiencias de diversas instituciones involucradas desde hace varios años en el tema de las cadenas productivas.



PARTE 2

MARCO CONCEPTUAL

Se presenta a continuación los conceptos claves que ayudarán a los usuarios a tener mayor claridad para entender los términos usados en la guía.

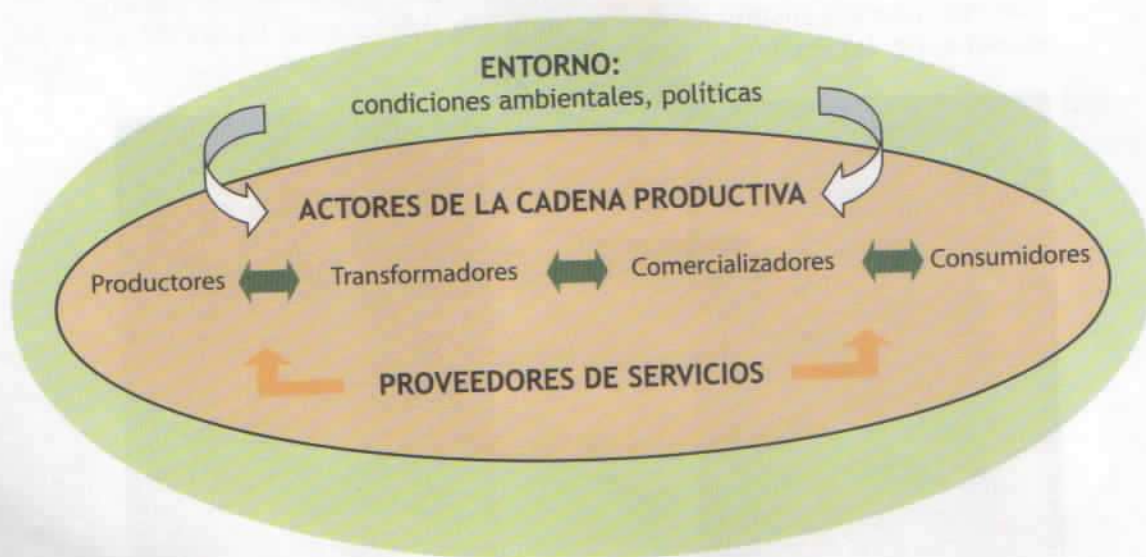
2.1 CADENA PRODUCTIVA

Una definición sencilla puede ser: Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.

En una cadena productiva, intervienen varios actores que desarrollan actividades y relaciones entre ellos para llevar un producto hasta los consumidores. Algunos actores intervienen directamente en la producción, transformación y venta del producto y otros se dedican a brindar servicios. Este conjunto de actores está sometido a la influencia del entorno, representado por varios elementos como las condiciones ambientales o las políticas.

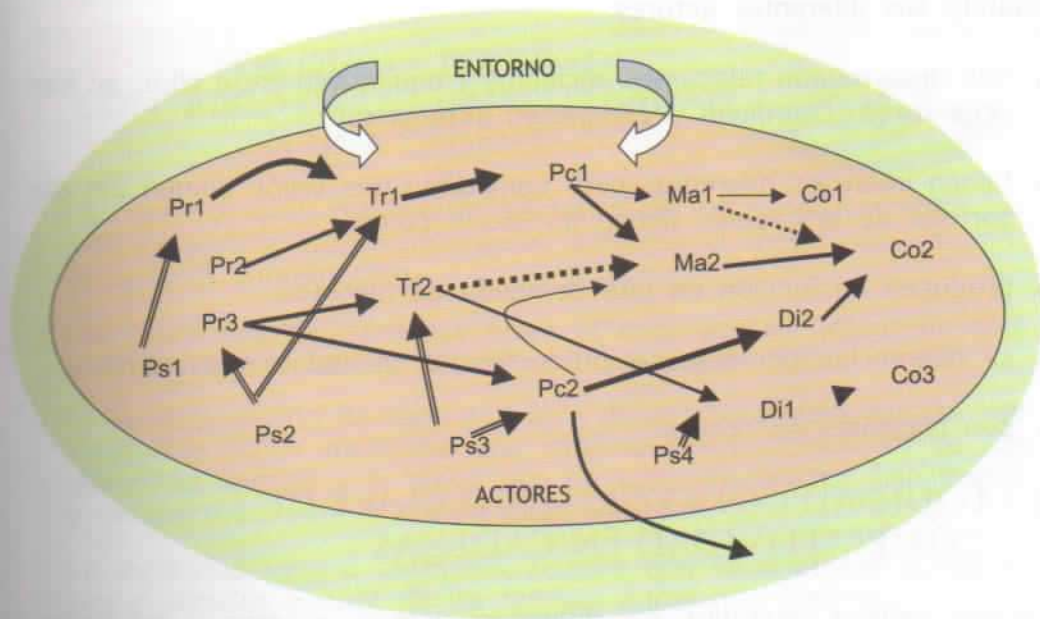
Para simplificar, se suele representar a una cadena productiva bajo un esquema sencillo, como se presenta a continuación:

ESQUEMA SIMPLIFICADO DE CADENA PRODUCTIVA



Sin embargo, en la realidad, una cadena productiva refleja una situación dinámica: sus actores cambian y pueden pertenecer también a otras cadenas productivas independientes. Su entorno también evoluciona y se modifica. Una cadena es un sistema en el cual intervienen muchos actores que mantienen entre ellos relaciones complejas. Se podría intentar representar una cadena con un esquema que traduce de más cerca la realidad, como se presenta a continuación:

ESQUEMA DE CADENA PRODUCTIVA QUE SE ACERCA A LA REALIDAD



Productores (Pr)	Distribuidores (Di)	Transportistas (Tr)
Mayoristas (Ma)	Procesadores (Pc)	Proveedores de servicios (Ps)
Consumidores (Co)		

En este esquema, se puede apreciar la complejidad de las relaciones que pueden darse en la realidad y la dificultad que se puede tener en interpretarlas. Es importante recordar que el enfoque de cadenas productivas busca dar una representación simplificada y ordenada de la realidad, pero no se debe olvidar que la realidad es siempre muy compleja.



2.2 COMPETITIVIDAD DE LA CADENA

Una cadena productiva puede ser competitiva o no. Una cadena productiva es competitiva cuando sus actores han desarrollado **capacidades y condiciones** para mantenerse y aumentar su participación en el mercado de manera sostenible. La Competitividad de una cadena tiene que ver con las habilidades, actitudes, talentos, competencias, visión empresarial de sus actores. Algunos autores hablan de **competitividad sistémica** para hacer entender que una cadena es competitiva no solo cuando una empresa o un grupo de actores tienen rentabilidad, sino que el conjunto de actores es competitivo.

En esta guía consideraremos que una cadena productiva es competitiva cuando sus diferentes actores:

- ♦ han desarrollado relaciones eficientes y equitativas entre ellos, se han organizado, coordinan y comparten información
- ♦ tienen intereses diferentes pero comparten una visión común del desarrollo de la cadena, tienen un "norte común"
- ♦ producen en función de una demanda de mercado
- ♦ se diferencian por elaborar productos de calidad e innovadores
- ♦ son eficientes en costos

2.3 EQUIDAD COMO CRITERIO CLAVE DE COMPETITIVIDAD EN CADENAS

En una cadena equitativa, los diferentes actores generan y mantienen relaciones justas, acceden y controlan recursos, aprovechan oportunidades, tienen poder de decisión y negociación y reciben beneficios acorde con su inversión, el trabajo realizado y el riesgo asumido¹. Cuando hablamos de equidad en esta guía nos estamos refiriendo a dimensiones económicas, sociales, de género, generacional, cultural.

En una cadena productiva con equidad:

- ♦ Todos los actores deberían percibir una ganancia producto de su actividad económica, de tal manera que se facilite y garantice su permanencia como actores.
- ♦ Cada actor debería tener la posibilidad de optar por la alternativa de articulación que satisfaga mejor sus intereses, respetando los compromisos comerciales previamente establecidos.

¹ En base de concepto definido por Alianza Andina de Aprendizaje sobre cadenas productivas, 2005

- Las mujeres y hombres deberían tener las mismas oportunidades para participar y tomar decisiones sobre los recursos y los beneficios.
- Las prácticas de uso, manejo y control de los recursos que desarrollan las generaciones actuales deberían garantizar que las futuras generaciones accedan a estos mismos recursos, los manejen y dispongan de ellos en condiciones cada vez mejores.
- Toda persona o grupo humano debería tener derecho a vivir su propia cultura —y a identificarse según ella— en los diversos ámbitos (costumbres, organización, tecnología, tradiciones, etcétera), sin que esto sea motivo de discriminación.

¿POR QUÉ LA EQUIDAD CONTRIBUYE A LA COMPETITIVIDAD EN UNA CADENA?



La participación y retribución equitativa de los beneficios entre los actores genera mayor motivación, estimula la innovación, la confianza y la coordinación.

Las relaciones de confianza entre actores, permite lograr mejores acuerdos comerciales y reducir costos de transacción.

Es la participación de las personas y de sus organizaciones las que innovan y hacen sostenible una cadena. El reconocimiento de sus diferentes aportes y el pleno uso de sus capacidades, habilidades y perspectivas, genera mayor valor agregado.

La inequidad genera conflictos, riesgos con altos costos económicos y sociales a nivel de las familias, territorios, cadenas.



2.4 ANÁLISIS DE CADENA PRODUCTIVA Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

Para mejorar la competitividad de una cadena productiva, es necesario implementar dos tipos de ejercicios complementarios: 1) un Análisis de la cadena productiva 2) el Diseño de Estrategias de acción.

El análisis de una cadena productiva es un ejercicio que busca conocer y entender el estado y funcionamiento de la cadena productiva. Permite identificar los puntos críticos que frenan la competitividad de la cadena y las ventajas competitivas que ayudan al desarrollo de esta. Este ejercicio de análisis debe permitir también reconocer y visualizar las principales barreras de participación y brechas de acceso a oportunidades y recursos que existen en las cadenas.

Un análisis de cadena es un ejercicio que no debe confundirse con un diagnóstico de sistemas de producción, pues la finalidad de este último es distinta. El diagnóstico de sistemas de producción permite analizar el funcionamiento de los sistemas de cultivos, crianzas y no agropecuario en general, y de esta forma, entender las estrategias desarrolladas por los productores para valorizar de la mejor forma posible sus escasos recursos (tierra, mano de obra y/o capital). En general, es recomendable disponer de un estudio de sistemas de producción antes de iniciar un análisis de cadenas, pues esto permitirá entender mejor la relación que existe entre el producto central del estudio de la cadena y los otros productos y actividades desarrollados por los productores.



Un análisis de cadenas tampoco es un estudio de mercado, aunque incorpora elementos de análisis de la oferta, demanda, precios y competencia.



Como segundo paso, se trabaja el **diseño de estrategias de acción**. Sobre la base de los puntos críticos, ventajas competitivas e inequidades identificados en el análisis, se establece un conjunto de acciones para mejorar la competitividad y la equidad en la cadena productiva. Las acciones planificadas deben ser realistas y concertadas entre los diferentes actores.

El CIAT² distingue tres diferentes escalas para el diseño de estrategias de acción en cadenas productivas:

1. **Escala Micro regional:** se refiere a una escala local que puede ir desde una aldea hasta un Municipio. Esta escala es útil cuando se pretende trabajar a la mano con procesos de desarrollo comunitario y manejo comunitario de recursos naturales.
2. **Escala Regional:** Incluye más de un municipio y puede llegar hasta cubrir territorios más amplios, tipo provincia o departamento. Esta escala es útil para trabajar cadenas agroempresariales más amplias, en términos geográficos, o más complejas, en términos de interacciones (...).
3. **Escala Nacional:** Se enfoca hacia una sola cadena a nivel de la nación, y presenta ventajas cuando el objetivo del ejercicio es formular políticas o planes de mediano a largo plazo para fomentar la competitividad nacional en un producto dado.



La guía de análisis de cadenas productivas que estamos presentando en este manual se adecua para desarrollar estrategias de acción a escala regional y nacional. Para analizar cadenas y desarrollar estrategias a nivel micro regional, se recomienda usar otras metodologías.

² Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala, Manual de campo, Mark Lundy y otros., proyecto de desarrollo de agro empresas rurales, CIAT, 2003

3.1 TIPO DE PARTICIPACIÓN EN EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS

La participación en el análisis de la cadena permite recoger opiniones desde diferentes visiones, formular propuestas legítimas desde las necesidades e intereses de los propios actores, consensuar decisiones sobre las estrategias que hay que adoptar y facilitar la generación de responsabilidad local entre los actores para su desarrollo.

Así, la participación en el análisis de la cadena va más allá de las funciones tradicionales de los actores: presencia y generación de información. Planteamos la necesidad de generar un proceso en el cual el compromiso de los actores sea tal que se faciliten los procesos de empoderamiento, traducidos en primera instancia en la formulación de propuestas, en la toma de decisiones para la intervención y en el monitoreo del desarrollo de la cadena y su situación como actores.

Trabajar de manera participativa desde el análisis permite:

- ♦ conseguir información confiable (en grupos, se reduce el riesgo de que la gente no describa la verdadera realidad de una situación)
- ♦ mejorar el conocimiento de la realidad de los otros actores, y así contribuir a romper prejuicios establecidos entre los actores de una cadena
- ♦ facilitar condiciones para la generación de confianza y respeto entre los actores
- ♦ promover la sinergia entre los actores directos e indirectos de la cadena
- ♦ recuperar las visiones de diferentes actores
- ♦ desarrollar capacidades en los actores y actoras para la construcción de una visión integral y consensuada de la cadena
- ♦ facilitar el paso del análisis a la acción
- ♦ fomentar una mayor apropiación de los resultados y un mayor involucramiento en la acción.

Existen diferentes momentos y niveles de participación. A lo largo del análisis de la cadena, se debe buscar las mejores condiciones para promover la participación y retroalimentación de la información, aunque ello implique procesos lentos y largos hasta conseguir suficientes garantías como para que los actores participen en un clima satisfactorio y de mutuo respeto.

A continuación se presentan algunas pautas para identificar diferentes momentos y niveles de participación en el análisis de cadenas.

3.2 NIVELES DE PARTICIPACIÓN EN EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS

NIVELES DE PARTICIPACIÓN	TIPO DE PARTICIPACIÓN
Recolección de información	Los actores ofrecen información de forma individual y/o grupal
Análisis de información	Los actores reflexionan juntos y desarrollan nuevos conocimientos sobre su cadena
Socialización de información, retroalimentación y definición de estrategias con los actores	Los actores definen nuevas opciones y toman decisiones consensuadas
Ejecución de acciones concertadas	Los actores participan en la ejecución de acciones



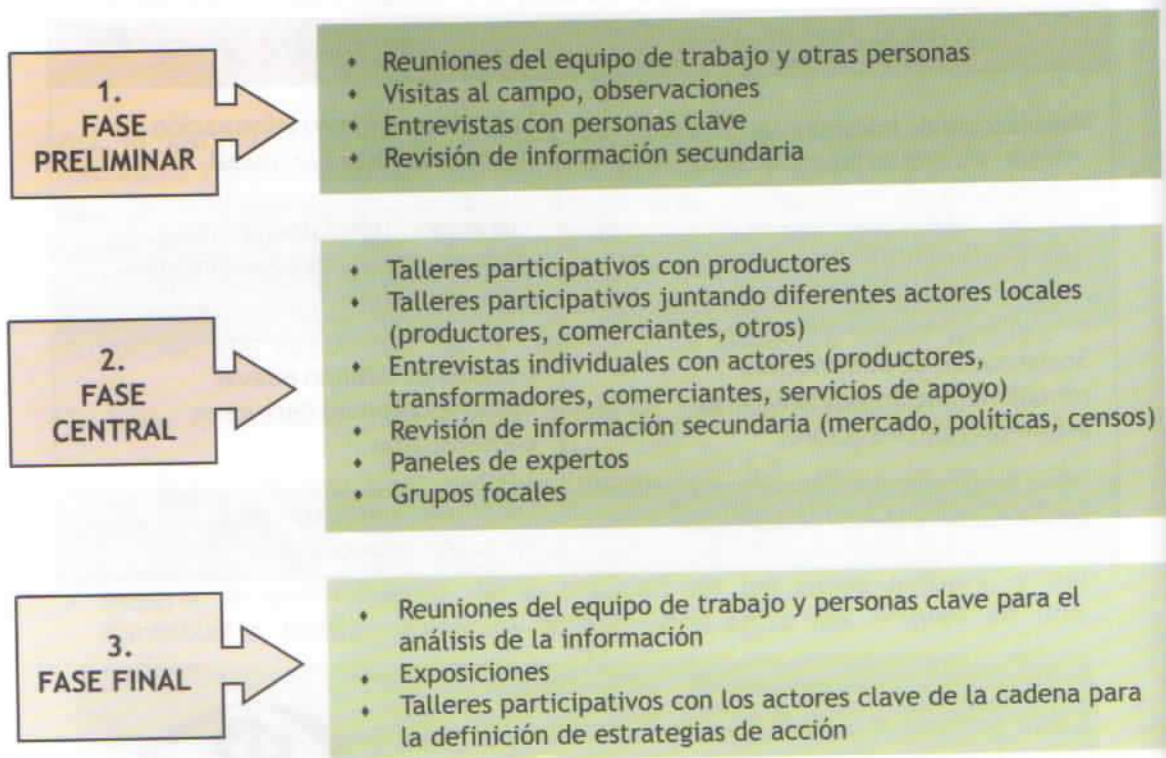
Es recomendable lograr la participación de todos los actores clave de la cadena en los diferentes momentos del análisis de cadenas productivas (no solo de los productores), pero la experiencia nos enseña que a veces es difícil lograr la concurrencia de los actores de los eslabones comerciales e industriales.

Los facilitadores del análisis deben generar un clima de confianza suficiente para que la participación sea lo más completa posible.

3.3 MÉTODOS PARTICIPATIVOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La guía metodológica menciona varios métodos de recolección y análisis de la información (talleres participativos, entrevistas, entre otros) a lo largo del documento, pero no detalla cómo se desarrollan estos métodos. En caso de no conocer estas técnicas, se recomienda a los usuarios consultar otros documentos especializados.

A continuación se presenta una lista referencial de los métodos propuestos para cada fase del análisis de cadenas productivas.



En las partes pertinentes de la guía —especialmente en la explicación de las herramientas— se indicará a los usuarios, el método de recolección de la información que se recomienda.

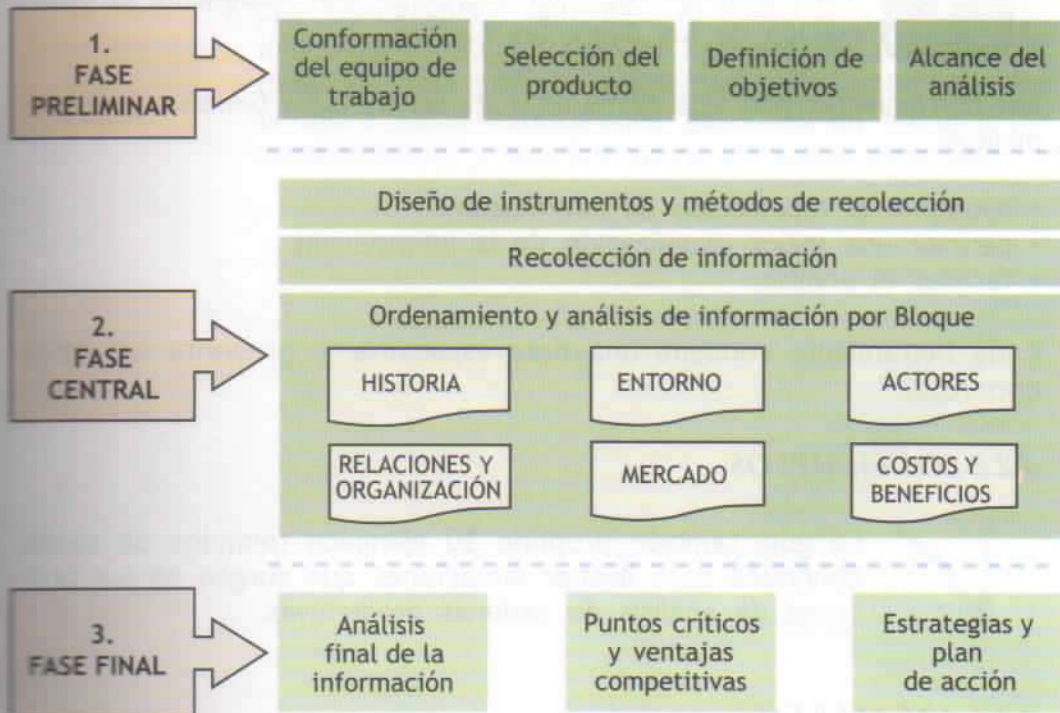


ESTRUCTURA DE LA GUÍA Y EXPLICACIONES PARA SU USO

PARTE 4

4.1 ESTRUCTURA DE LA GUÍA

Como se muestra en el esquema, el análisis de cadenas productivas propuesto en esta Guía, se divide en tres fases sucesivas que permiten dirigir el trabajo de los usuarios:



La fase preliminar, es una fase de preparación y de delimitación del estudio. Empieza con la conformación del equipo de trabajo, es decir la definición de las personas que van a impulsar todo el trabajo de análisis. Luego se precisa el producto que se va a estudiar, los objetivos del análisis de cadena y los alcances del estudio.

La fase central, es una fase de recolección de información y análisis. Contempla el diseño de las herramientas y métodos de recolección, la recopilación de información a nivel de los diferentes actores de la cadena, el ordenamiento, sistematización y análisis de la información. La fase central distingue seis bloques temáticos (historia, entorno, actores, relaciones / organizaciones, mercado, costos beneficios) para ayudar a los usuarios a ordenar y analizar la información de manera sistemática.

La fase final, corresponde a la última etapa de análisis de la información y determinación de conclusiones. Contempla la elaboración de la síntesis de la información analizada hasta este momento, la identificación de los puntos críticos y ventajas competitivas de la cadena, y concluye con la formulación de estrategias de acción orientadas a mejorar la competitividad y equidad en la cadena.

4.2 EXPLICACIONES PARA EL USO DE LA GUÍA

En el documento se usan varios "tips" para hacer más fácil el uso de la guía: cada uno está señalado por un símbolo particular.

4.2.1. LAS HERRAMIENTAS



La guía contiene 33 herramientas aplicativas que permitirán a los usuarios recopilar y ordenar más fácilmente la información de los diferentes bloques.

Las herramientas han sido numeradas de H1 a H33 y tienen varios propósitos:

- ♦ ayudar a la recolección de información
- ♦ permitir una mejor visualización de la información
- ♦ facilitar el análisis.

Cada herramienta contiene una nota explicativa y presenta un caso concreto.

4.2.2 LOS EJEMPLOS



La guía también propone 10 ejemplos tomados de casos concretos para ilustrar situaciones que surgen en los procesos de análisis de cadenas productivas.

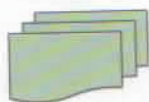
4.2.3. LAS ALERTAS



Las alertas son llamadas de atención para indicar al usuario puntos delicados o situaciones complejas de análisis.

4.2.4. LOS BLOQUES, LAS PREGUNTAS CLAVE Y LAS CONCLUSIONES PARCIALES

Como hilo conductor en la fase central de análisis, se ha planteado tres "tips" para orientar el usuario en recolectar, sistematizar y analizar la información:



- ♦ Los bloques temáticos: Como se menciona antes, los bloques permiten dividir el trabajo de los usuarios en función de los 6 temas principales del análisis de cadenas productivas: historia, entorno, actores, relaciones/organizaciones, mercado, costos beneficios.

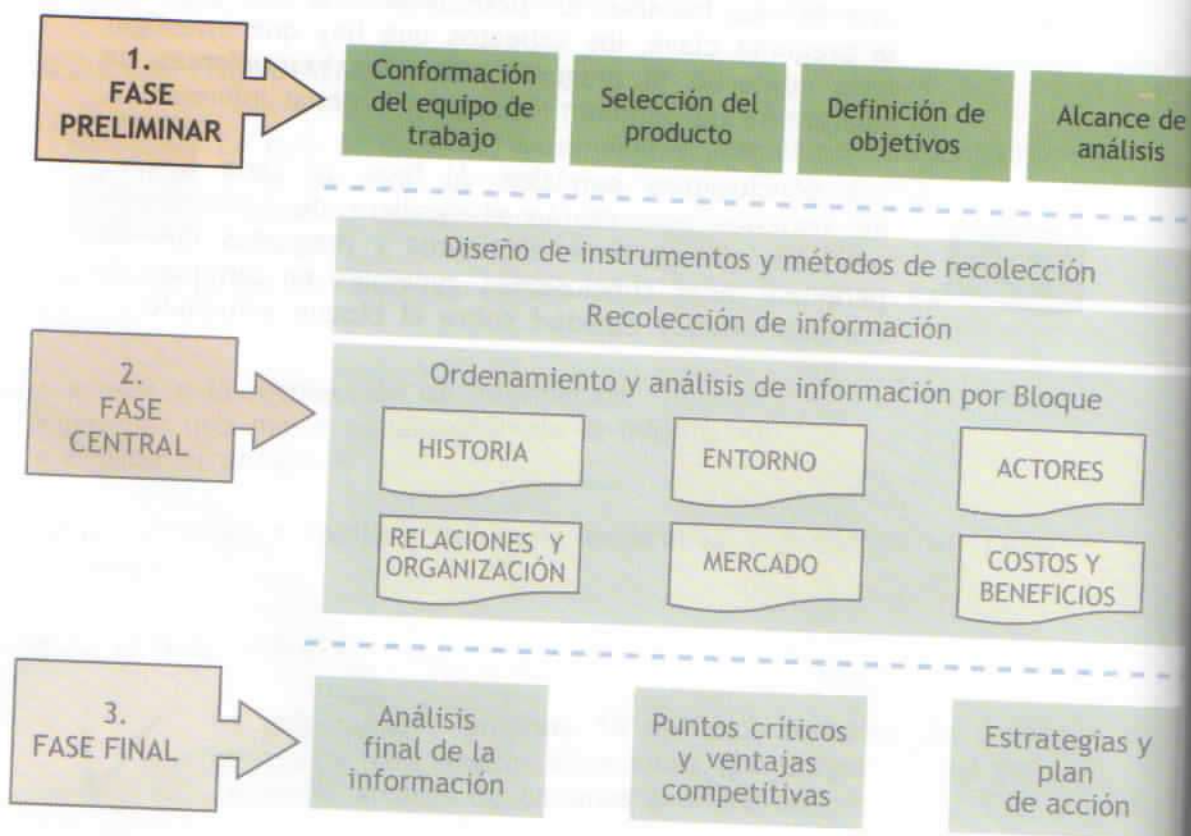


- **Las preguntas claves:** Se plantean 14 preguntas clave que sirven a los usuarios de la guía al para orientar su trabajo y a las cuales deberán responder. Para cada una de ella, los usuarios determinarán la relevancia de la pregunta clave, los aspectos que hay que investigar para contestar la pregunta clave, las herramientas de referencia que permiten recopilar y ordenar información.
- **Las conclusiones parciales:** Al final de cada bloque, los usuarios encontrarán el casillero de conclusiones parciales que contiene elementos y preguntas que les permitirá sacar conclusiones generales en términos de competitividad y equidad sobre el bloque estudiado.

EJEMPLO

5 PARTE 5

FASE PRELIMINAR: PREPARACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL ANÁLISIS



La fase preliminar es una fase de preparación y delimitación del estudio. Como se visualiza en el esquema anterior, esta fase presenta cuatro grandes etapas:

- La conformación del equipo de trabajo responsable del análisis
- La definición del producto o productos específicos a analizar
- La precisión de los objetivos del análisis de cadenas productivas
- La determinación de los alcances del análisis.



5.1 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Un análisis de cadena productiva es un trabajo participativo. Los resultados del análisis deben reflejar el consenso de los actores que la impulsan. Por esta razón, para impulsar el trabajo de análisis, se recomienda formar un equipo de trabajo interinstitucional y multidisciplinario. Se sugiere también que las funciones de cada miembro del equipo estén bien definidas desde el inicio del trabajo.

Algunos análisis de cadenas facilitados por SNV Perú en el año 2003 se realizaron con equipos de trabajo constituidos de la siguiente forma:

ESTAMENTOS	FUNCIÓN	PERFIL
Comité asesor	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento metodológico • Planificación y monitoreo de avances 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables institucionales
Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Líder de equipo • Facilita el proceso de recopilación y análisis de información • Organiza el trabajo • Redacta el informe 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos del enfoque de cadenas productivas • Habilidades de facilitación
Equipo de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación, ordenamiento y análisis de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos institucionales, los líderes campesinos involucrados en el desarrollo de la cadena

5.2 DEFINICIÓN DE PRODUCTO(S) ESPECÍFICO(S) A ESCOGER PARA EL ANÁLISIS

Para iniciar un análisis de cadena, se debe tener claro cuál es el producto que podría ser objeto de estudio. Para esta fase se proponen dos momentos:

1. Definir la cadena que se estudiará (el producto en general)
2. Definir el producto específico que se analizará en la cadena. En ciertos casos puede ser necesario analizar más de un producto específico, en función de su complementariedad y su grado de articulación con los demás productos de la cadena.

El equipo de trabajo puede por ejemplo decidir analizar la cadena de haba (producto en general), pero dentro de esta cadena, solo les interesa el haba seca (producto específico).

Otro ejemplo es que el equipo de trabajo puede tener interés en entender el funcionamiento de la cadena del mango orgánico (producto específico), pero decide estudiar la cadena del mango en general para lograr una mejor comprensión del sistema en su totalidad.

A continuación se presentan algunos criterios que es preciso considerar en el proceso de definición de la cadena y del (o de los) producto(s) específico(s) dentro de la cadena.

Solo son criterios de selección indicativos; el equipo de trabajo tendrá que establecer los suyos.

- ♦ potencial de mercado del producto
- ♦ importancia actual y potencial de la cadena para la región o el país (empleo, inversiones, ingresos)
- ♦ importancia actual y potencial de la cadena para las poblaciones pobres
- ♦ impacto del desarrollo de la cadena sobre los recursos naturales y el medio ambiente
- ♦ impacto del desarrollo de la cadena en las actividades complementarias realizadas por las mujeres
- ♦ oportunidades que brinda la cadena a grupos específicos (mujeres, jóvenes, etc.)



Como se mencionó anteriormente en el capítulo 2.4 de conceptos claves (pag. 19), la cadena que se escoge para estudiar debe ser de escala regional o nacional.

H1 SISTEMA DE PUNTAJE



HERRAMIENTAS

Las dos herramientas propuestas son complementarias. La H1 permite definir la cadena y la H2 ayuda a elegir los productos específicos dentro de la cadena seleccionada.

El sistema de puntaje permite combinar un conjunto de criterios socio-económicos que son valorados según su magnitud y ponderados de acuerdo a su importancia. Este método permite elegir entre varias opciones. Para seleccionar la cadena se pueden combinar dos entradas: a) selección del producto; y b) selección del territorio. El equipo de trabajo selecciona los criterios, se pone de acuerdo sobre los pesos relativos acordados a cada criterio y evalúa cada criterio tal como se presenta en la matriz:

SELECCIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS USANDO EL SISTEMA DE PUNTAJE

Criterios de selección definidos	Peso (P)	Producto A		Producto B	
		Evaluación de 1 a 10 (E)	PxE	Evaluación de 1 a 10 (E)	PxE
Potencial de la cadena para la inserción en el mercado de pequeños productores	25%	8	2,00	6	1,50
Potencial de captación de mano de obra en relación al total del empleo sectorial	35%	6	2,10	4	1,40
Valor agregado de los productos generados por la cadena	20%	6	1,20	6	1,20
Dimensión del mercado atendido por la cadena	10%	8	0,80	10	1,00
Aporte de la cadena a la generación de empleo para grupos sociales vulnerables (mujeres, jóvenes, ancianos)	10%	4	0,40	10	1,00
TOTAL	100 %	32	6,50	36	6,10

NOTA: Podemos utilizar esta herramienta para seleccionar un territorio en el que se analizará la cadena. Cambiamos los títulos de Producto A y B por nombres de territorios y podemos ajustar los criterios de la primera columna.

El interés del sistema de puntaje es combinar una votación absoluta (de 1 a 10) con la relevancia de los criterios. En el ejemplo, se puede ver que en términos absolutos el producto B es más interesante (36 contra 32), pero cuando esta misma votación se cruza con el peso relativo, el producto A es más interesante (6,50 contra 6,10).



H2

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PRODUCTOS ESPECÍFICOS EN LA CADENA

El equipo de trabajo hace una lista de todos los productos específicos de la cadena seleccionada y determina el interés que estos tienen para el análisis en función de criterios establecidos. En la columna de la derecha se indica si se conserva el producto para el análisis (sí) o si se descarta (no).

CADENA DE LÁCTEOS (Ejemplo ficticio)

PRODUCTOS O SUBPRODUCTOS	INTERÉS PARA EL ESTUDIO	SÍ/NO
Queso fresco	Producido mayormente por pequeños y medianos empresarios, que son el grupo meta del estudio. Las empresas por lo general son administradas por mujeres. Hay un mercado insatisfecho, y se quiere mejorar la calidad e incrementar la oferta.	Sí
Queso maduro	Producido por pequeños y medianos empresarios, que son el grupo meta del estudio. Posibilidad de competir en calidad con empresas grandes.	Sí
Yogurt	Producido mayormente por empresarios grandes. No hay potencial de incremento en la oferta local.	No
Mantequilla	Producida en pequeñas cantidades, bajo consumo local, pocas probabilidades de competir con las grandes industrias nacionales.	No
Suero (subproducto)	El uso de este subproducto de la fabricación de lácteos tiene importancia en los ingresos de los queseros y queseras.	Sí

CADENA DE HABA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, ECUADOR (Intercooperation 2003)

PRODUCTOS	INTERÉS PARA EL ESTUDIO: ALTERNATIVA DE PRODUCCIÓN PLANIFICADA BAJO CONTRATO A FAVOR DE LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	SÍ/NO
Haba seca	<ul style="list-style-type: none"> Las características de producción cumplen con el objetivo de sostenibilidad ambiental del estudio. Entra en rotación con el brócoli, que es el cultivo dominante en el sistema de producción campesino. Actores y mercados totalmente distintos de la cadena de haba fresca. Potencial de mercado bajo contrato de producción. 	Sí
Haba tierna	<ul style="list-style-type: none"> No existe mercado bajo contrato. Competencia con haba colombiana. No se puede planificar la producción para el mercado nacional. 	No

CIÓN ECÍFICOS NA

específicos
enen para
na de la
s (sí) o si

	SÍ/NO
rios, que on admi- e quiere	Sí
el grupo empresas	Sí
	No
as proba-	No
de impor-	Sí

IFICADA AL	SÍ/NO
ibilidad	Sí
sistema	Sí
ca.	No

5.3 PRECISIÓN DE LOS OBJETIVOS DE ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA

Es fundamental definir los objetivos del estudio para tener claridad sobre lo que se quiere realmente lograr a través del análisis. Los objetivos pueden tener dimensiones diferentes en función del interés de los integrantes del equipo de trabajo, pero también según los recursos disponibles. La determinación de objetivos precisos es necesaria para evitar un sobre-dimensionamiento del análisis, lo que resultaría costoso.

El objetivo puede estar orientado a:

- generar empleos
- promover el desarrollo local
- definir mecanismos para cumplir con una demanda de mercado
- buscar mayor equidad en la distribución de ingresos generados en la cadena
- lograr mayor sostenibilidad ambiental en el desarrollo de la cadena
-

Recuerde que el objetivo de análisis de la cadena debe permitir obtener un impacto de nivel regional o nacional. Esta metodología no está adecuada para analizar cadenas y desarrollar propuestas de acción de nivel micro regional.

Las preguntas orientadoras para la definición de objetivos son las siguientes:

- ¿para qué se hace el análisis?
- ¿para quién sirve (grupo meta)?

¿QUIÉN ES EL GRUPO META?



El grupo meta del análisis es el conjunto de actores que se beneficiarán de los resultados del trabajo de análisis y del plan de acción. Un análisis de cadena puede tener grupos meta diferentes, según los objetivos perseguidos:

- actores de un solo eslabón (productores, transformadores, distribuidores...)
- grupo poblacional específico (mujeres, jóvenes, entre otros)
- todos los actores de la cadena sin distinción
-

El grupo meta debe tener acciones que impactan a nivel regional o nacional.



H3 LLUVIA DE IDEAS ESTRUCTURADA

Se realiza una reunión del equipo de trabajo que tendrá una duración de una hora aproximadamente. Se nombra un facilitador, que dirige el trabajo de construcción de los objetivos del estudio siguiendo esta secuencia:

- producción individual de tarjetas
- clasificación de las tarjetas por afinidad de ideas
- debate y consenso

Las tarjetas deben responder a dos preguntas:

- ¿qué esperamos como producto del análisis y de la definición de un plan de acción en cadenas?
- ¿quiénes deben ser los actores beneficiados por los resultados del análisis y la aplicación del plan?

EJEMPLO

EJEMPLO 1: OBJETIVOS DE ANÁLISIS DE CADENAS

Cadena de textiles artesanales, departamento de Ayacucho, Perú

Reconocer participativamente la situación e interrelaciones de los actores y actoras y de los puntos críticos en los procesos de la cadena de textiles artesanales, con el fin de establecer mejores estrategias de intervención y alianzas entre los actores para desarrollar la competitividad de la cadena de textiles artesanales con equidad, dentro de una perspectiva de sostenibilidad, en beneficio de los diferentes actores y con énfasis en los artesanos y artesanas.

Fuente: IDESI-SNV, febrero de 2003.

5.4 DETERMINACIÓN DE LOS ALCANCES DEL ANÁLISIS DE CADENA

Fijarse alcances claros en el análisis de la cadena productiva evita recolectar y analizar información que no sea de interés para los objetivos trazados.

Para establecer los alcances del análisis de la cadena es necesario identificar el eslabón inicial y el eslabón final.

El eslabón inicial generalmente corresponde a la producción.

El eslabón final está representado generalmente por los consumidores. Sin embargo, a menudo es difícil y costoso estudiar la cadena hasta el eslabón de consumidores. Es, por ejemplo, el caso de los consumidores de productos de exportación. Por lo tanto, para fines de análisis, la identificación del eslabón final depende de los objetivos del análisis y del mercado al cual se llega o se quiere llegar.

Sin embargo, el equipo de trabajo debe ser consciente que un problema en un eslabón puede tener una causa o un efecto en otro eslabón, y que por tanto, en la mayoría de los casos, es recomendable analizar todos los eslabones para comprender las relaciones que se dan entre ellos y para tener una visión sistémica de la cadena.

Para definir los alcances del análisis, se identifican brevemente todos los eslabones que el (los) producto(s) recorre(n) desde la producción hasta los consumidores y se determinan los límites del estudio (eslabón inicial y final) en función de los objetivos perseguidos.

En esta fase es importante evaluar las capacidades y recursos con los cuales se cuenta para el análisis de esta cadena. Las experiencias demuestran que un análisis puede durar de dos a seis meses, según la amplitud de los objetivos y de los límites que determine el equipo de trabajo. En la medida de lo posible, se recomienda aprovechar los recursos humanos disponibles en las diferentes instituciones y comprometer parte de su tiempo en la realización del análisis.



Durante la fase preliminar, el equipo de trabajo empieza un trabajo ligero de recolección de información y puede usar los siguientes métodos de recolección de información:



- reuniones del equipo de trabajo y eventualmente con otras personas
- visitas al campo, observaciones
- entrevistas con algunas personas clave
- revisión de información secundaria



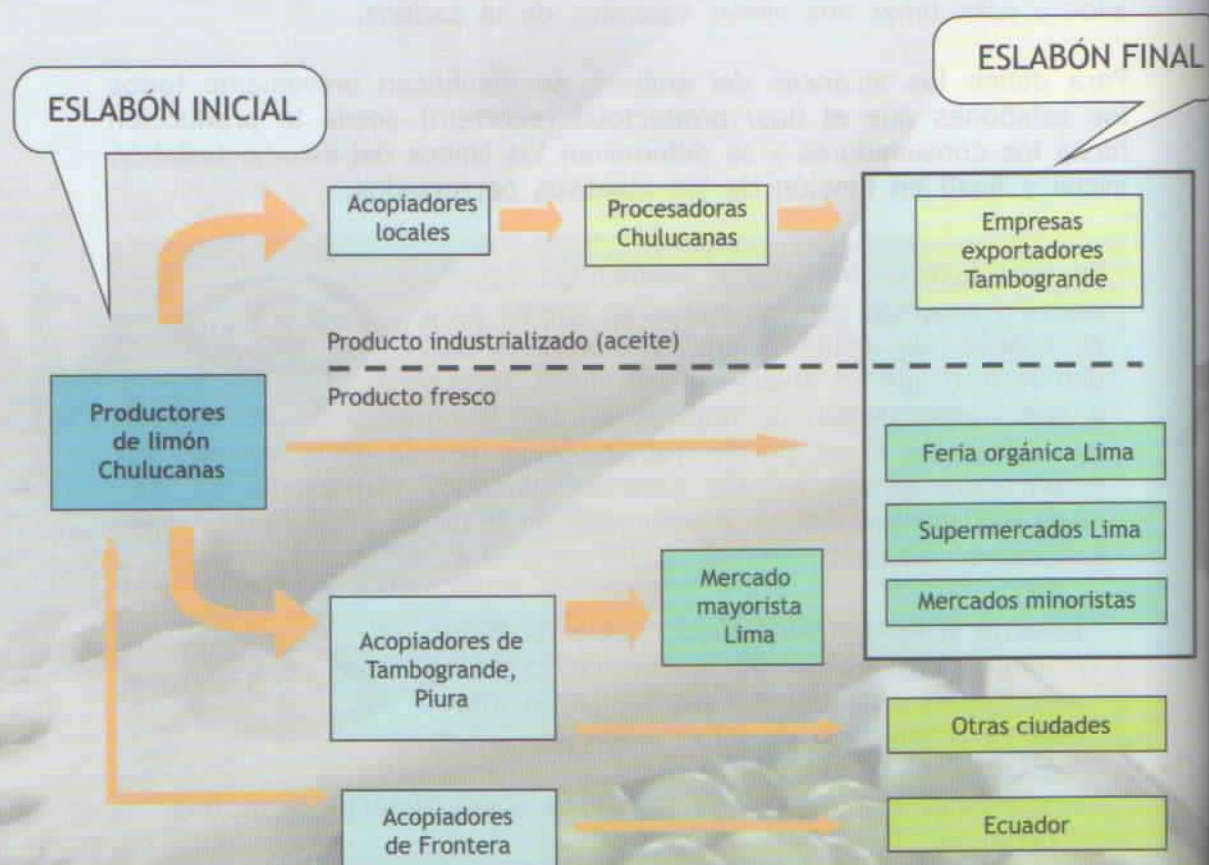
H4 MAPEO INICIAL DE LA CADENA*

El mapeo inicial de la cadena consiste en la construcción de un esquema preliminar, identificando los principales eslabones, los tipos de actores dentro de cada eslabón y los flujos del producto entre ellos.

En este momento es importante identificar y plasmar en el mapeo las principales diferencias que existen entre los actores dentro de un mismo eslabón desde el inicio varios tipos de acopiadores.

Este trabajo debe ser participativo y realizarse a partir de los conocimientos previos de cada integrante del equipo o de la realización de algunas entrevistas con interlocutores claves.

MAPEO INICIAL DE LA CADENA DE LIMÓN SUTIL EN EL DISTRITO DE CHULUCANAS, DEPARTAMENTO DE PIURA, PERÚ



*En las fases siguientes del análisis se profundizará mucho más este mapeo.

Fuente: SNV Perú, mayo 2005

INICIAL CADENA*

n de un
tipos de
re ellos.

apeo las
un mismo

s conoci-
tación de

L

ESLABÓN FINAL

mpresas
ortadores
mbogrande

rgánica Lima

ercados Lima

os minoristas

s ciudades

cuador

NV Perú, mayo 2005

Para cerrar la descripción de la fase inicial, se resumen sus principales etapas en el esquema a continuación:

ESQUEMA DE LAS ETAPAS DE LA FASE INICIAL

Conformación del equipo de trabajo

- ➔ Establecer estamentos, perfiles y funciones de los miembros del equipo de trabajo

Reunión entre responsables institucionales

Definición del producto a analizar

- ➔ Seleccionar la cadena
- ➔ Seleccionar el o los productos específicos

Taller inicial equipo de trabajo

Precisión de los objetivos del análisis de cadenas

- ➔ Definir para qué se hace el análisis
- ➔ Precisar a quién sirve el análisis

Taller inicial equipo de trabajo

Determinación de los alcances del análisis de cadenas

- ➔ Determinar el eslabón inicial de análisis
- ➔ Determinar el eslabón final de análisis

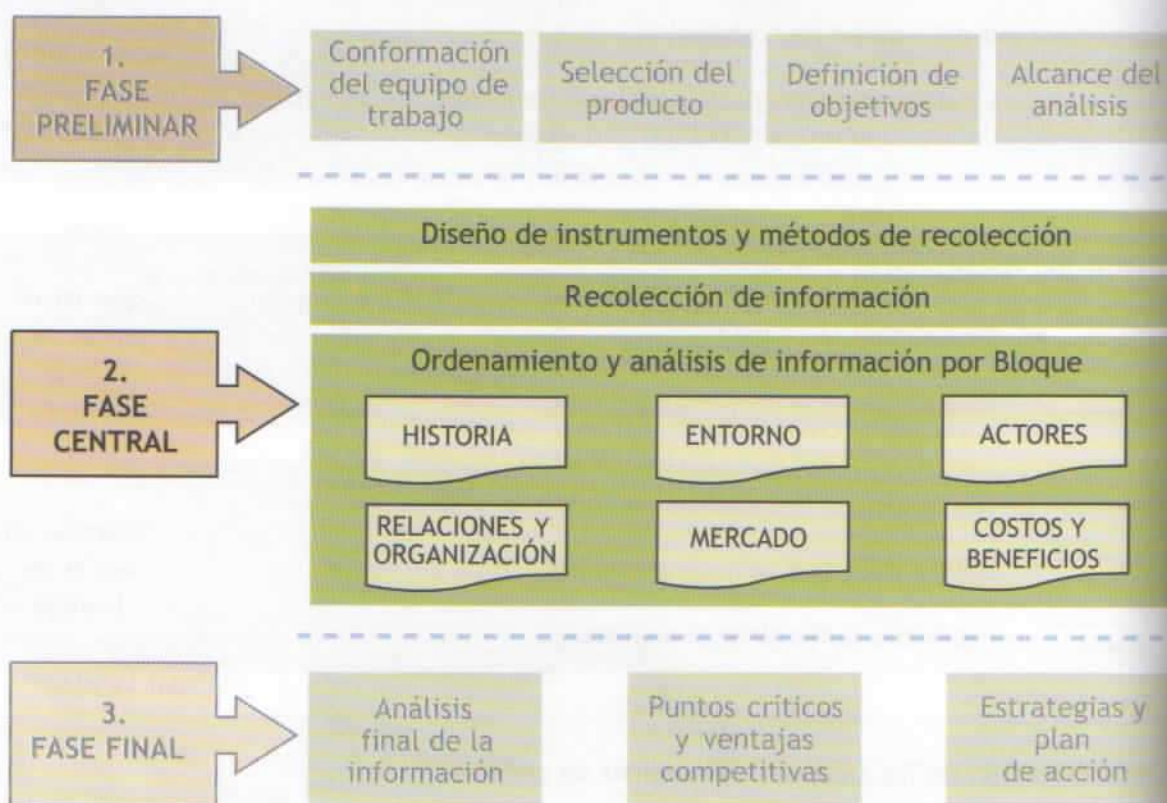
Taller inicial equipo de trabajo

Visitas al campo, observaciones
Entrevistas con algunas personas clave
Revisión de información secundaria



PARTE 6

FASE CENTRAL: ¿QUÉ INFORMACIÓN DEBEMOS TOMAR EN CUENTA Y ANALIZAR?



Como lo muestra el esquema anterior, la fase central presenta tres grandes pasos metodológicos:

DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y MÉTODOS DE RECOLECCIÓN

Consiste en planificar el trabajo de recolección de información para el análisis.

El equipo de trabajo diseña instrumentos/herramientas que le permiten recolectar los datos pertinentes que corresponden a cada bloque.

Para preparar estos instrumentos sin olvidar elementos importantes, el equipo de trabajo debe en primer lugar fijarse en cada *pregunta clave* y:

- analizar su *relevancia* para el análisis
- revisar los “*aspectos a investigar*” propuestos

Luego, el equipo de trabajo diseña las herramientas de recolección usando las “*herramientas propuestas*”, y si es necesario adecuándolas.

El equipo de trabajo tiene que definir los métodos de recolección que se usarán para aplicar la herramienta diseñada. En la fase central, se propone escoger entre los siguientes métodos de recolección:



- Talleres participativos con productores
- Talleres participativos juntando diferentes actores locales (productores, comerciantes, otros)
- Entrevistas individuales con actores (productores, transformadores, comerciantes, servicios de apoyo)
- Revisión de información secundaria (mercado, políticas, censos)
- Paneles de expertos
- Grupos focales

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Una vez diseñadas las herramientas y definidos los métodos de recolección, el equipo de trabajo empieza la fase de recolección de información. Se trata de aplicar las diferentes herramientas.

El equipo se reparte el trabajo de recolección y, previa convocatoria, visita a los actores en su lugar de vida o trabajo.

Se conseguirá información pertinente y completa si la herramienta ha sido bien diseñada, pero también si el facilitador tiene capacidades para manejar las técnicas de recolección de información (taller participativo, entrevista...)



ORDENAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN POR BLOQUE

En un primer tiempo, se sugiere que las personas del equipo de trabajo que han aplicado las herramientas a los diferentes actores puedan **sistematizar y consolidar la información** recolectada por herramienta. Este paso es necesario, porque resulta difícil hacerlo durante una entrevista o un taller.

Luego, es necesario analizar cada herramienta y sacar conclusiones de cada una.

Finalmente, el grupo de trabajo analiza el conjunto de las herramientas de cada bloque y saca conclusiones parciales por bloque que serán insumos valiosos para el análisis general de la cadena. Al final de cada bloque, los usuarios encontrarán un casillero de "conclusiones parciales" que contiene elementos y preguntas que les permitirá sacar conclusiones en términos de competitividad y equidad sobre el bloque estudiado.

La experiencia demuestra que los usuarios tienden a dedicar mucho tiempo a la fase central. Si bien esta es importante, se recomienda analizar solo la información necesaria para responder a los objetivos del análisis. Los usuarios tienen que planificar bien su trabajo para tener suficiente tiempo en la fase final, que es la fase clave para llegar a conclusiones.



A continuación, se resumen las etapas que tienen que seguir el equipo de trabajo en la fase central:

ESQUEMA DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE LA FASE CENTRAL

Diseño de instrumentos y métodos de recolección

- ➔ Analizar la *relevancia* de cada pregunta clave para el análisis
- ➔ Revisar los "*aspectos a investigar*" propuestos para cada pregunta clave
- ➔ Diseñar las herramientas de recolección
- ➔ Definir los métodos de recolección adecuados

Trabajo de gabinete

Recolección de información

- ➔ Convocar actores (reuniones, entrevistas, talleres...)
- ➔ Visitar a los actores
- ➔ Aplicar las diferentes herramientas de recolección diseñadas.

Trabajo de campo

Ordenamiento y análisis de información por bloque

- ➔ Sistematizar y consolidar la información recolectada por herramienta
- ➔ Analizar cada herramienta y sacar conclusiones por herramienta
- ➔ Analizar el conjunto de las herramientas del bloque y sacar conclusiones parciales por bloque

Trabajo de gabinete

6.1. BLOQUE HISTORIA

Bloque Historia



PREGUNTA CLAVE 1

¿Cuál ha sido la historia de la cadena en la zona de estudio?

RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

Se quiere saber cuáles han sido los cambios más importantes y los hitos que afectaron la cadena en los últimos años y conocer su evolución. Estos cambios pueden estar relacionados con actores o factores externos (políticas, medio ambiente, economía, etcétera). Es importante ver qué actores han aparecido o desaparecido a lo largo de la historia de la cadena para entender la situación actual.

La sugerencia en este bloque no es realizar un análisis muy profundo de la historia, pero sí hacerse una idea general de los elementos históricos relevantes.

ASPECTOS A INVESTIGAR

Los criterios principales que se propone estudiar son:

- cambios socioeconómicos, políticos, ambientales y tecnológicos y sus consecuencias
- evolución de los actores relevantes en la historia de la cadena
- cambios en los roles de los actores (hombres y mujeres) y factores que han determinado estos cambios



La experiencia demuestra que los usuarios tienden a dedicar mucho tiempo a la fase central. Si bien esta es importante, se recomienda analizar solo la información necesaria para responder a los objetivos del análisis. Los usuarios tienen que planificar bien su trabajo para tener suficiente tiempo en la fase final, que es la fase clave para llegar a conclusiones.



A continuación, se resumen las etapas que tienen que seguir el equipo de trabajo en la fase central:

ESQUEMA DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE LA FASE CENTRAL

Diseño de instrumentos y métodos de recolección

- ➔ Analizar la *relevancia* de cada pregunta clave para el análisis
- ➔ Revisar los "*aspectos a investigar*" propuestos para cada pregunta clave
- ➔ Diseñar las herramientas de recolección
- ➔ Definir los métodos de recolección adecuados

Trabajo de gabinete

Recolección de información

- ➔ Convocar actores (reuniones, entrevistas, talleres...)
- ➔ Visitar a los actores
- ➔ Aplicar las diferentes herramientas de recolección diseñadas.

Trabajo de campo

Ordenamiento y análisis de información por bloque

- ➔ Sistematizar y consolidar la información recolectada por herramienta
- ➔ Analizar cada herramienta y sacar conclusiones por herramienta
- ➔ Analizar el conjunto de las herramientas del bloque y sacar conclusiones parciales por bloque

Trabajo de gabinete

6.1. BLOQUE HISTORIA

Bloque Historia



PREGUNTA CLAVE 1

¿Cuál ha sido la historia de la cadena en la zona de estudio?

RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

Se quiere saber cuáles han sido los cambios más importantes y los hitos que afectaron la cadena en los últimos años y conocer su evolución. Estos cambios pueden estar relacionados con actores o factores externos (políticas, medio ambiente, economía, etcétera). Es importante ver qué actores han aparecido o desaparecido a lo largo de la historia de la cadena para entender la situación actual.

La sugerencia en este bloque no es realizar un análisis muy profundo de la historia, pero sí hacerse una idea general de los elementos históricos relevantes.

ASPECTOS A INVESTIGAR

Los criterios principales que se propone estudiar son:

- cambios socioeconómicos, políticos, ambientales y tecnológicos y sus consecuencias
- evolución de los actores relevantes en la historia de la cadena
- cambios en los roles de los actores (hombres y mujeres) y factores que han determinado estos cambios





H5 MATRIZ HISTÓRICA

La matriz histórica se construye en pequeños talleres en los cuales participan personas relacionadas con actividades diferentes (productores, comerciantes, etcétera) y de sexo, culturas y generaciones distintas, particularmente ancianos (si es relevante), para obtener una interpretación enriquecida de la historia desde diversas perspectivas. Estos talleres también funcionan como motivadores para reconstruir una historia colectiva.

En primer lugar, se definen los períodos que serán analizados y los criterios clave en la historia de la cadena. En grupo (por período), se identifican los hechos relevantes para cada criterio y se determinan las consecuencias que han tenido estos hechos en el desarrollo de la cadena.

MATRIZ HISTÓRICA DE LA CADENA DE MAÍZ AMARILLO DURO EN EL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE (PERÚ) PARA LA DÉCADA DEL OCHENTA.

CRITERIOS	HECHOS	CONSECUENCIA
Tecnología	Extensión del uso de híbridos Mayor uso de pesticida y fertilizante. Construcción del reservorio de Tinajones y de pozos tubulares en los valles no regulados	Mayor disponibilidad de agua, mayor productividad pero mayor contaminación
Créditos	El Banco Agrario es la principal institución financiera. Proceso lento de regularización de títulos de propiedad.	Acceso al crédito limitado y dependencia del estado.
Política sectorial	Desaparece la Confederación Nacional Agraria (CNA). El Estado promueve la parcelación de las cooperativas. ENCI, empresa estatal, garantiza la compra del maíz a los productores. Se aplica política de subsidios a los insumos del 24%.	Agricultores se acostumbran a política protectora del Estado.
Organización	Se constituye el Comité Departamental de Productores de Maíz y Sorgo de Lambayeque.	Aprendizaje de acciones colectivas. Estado como interlocutor.
Cambios climáticos	En 1983, el fenómeno El Niño afecta severamente el departamento	Elevadas pérdidas en la producción y destrucción de vías de comunicación.
Evolución social	Aumenta la migración de pobladores de Cajamarca a la zona de bosques secos de Lambayeque.	Depredación, mayor competencia por el agua.
Conclusiones	Las políticas proteccionistas crearon una actitud pasiva en los agricultores, quienes no estaban preparados para asumir el cambio hacia una política de libre mercado. La institucionalidad en el sector se organiza en torno a intereses del Estado y no permite generar una cultura empresarial. La construcción de infraestructura y los avances tecnológicos en la década permitieron la creación de condiciones productivas adecuadas.	

NOTA: Esta matriz podemos enriquecerla aumentando columnas al lado derecho que recoja: QUIÉNES PARTICIPARON, QUIÉNES APOYARON, QUÉ APRENDIMOS (lo bueno, lo malo).

Fuente: IMAR Costa Norte, SNV Perú, Gobierno Regional Lambayeque, Dirección Regional Agraria Lambayeque, IDESI, Cáritas, CES-Solidaridad, PSI-PERAT, Chiclayo, 2003

ERICA

os cuales
productores,
particular-
quecida de
nan como

os y los
identifican
encias que

DURO LA LA

CUENCIA
Disponibili- agua,
ividad ayor inación
al crédito o y encia del
ores se nbran a protec- el Estado.
zaje de s vas. Estado
utor. is pérdidas roducción ucción de comuni-
ación,
encia por
va en los mbio hacia sector se una cultura ecnológicos productivas

derecho que
eno, lo malo).

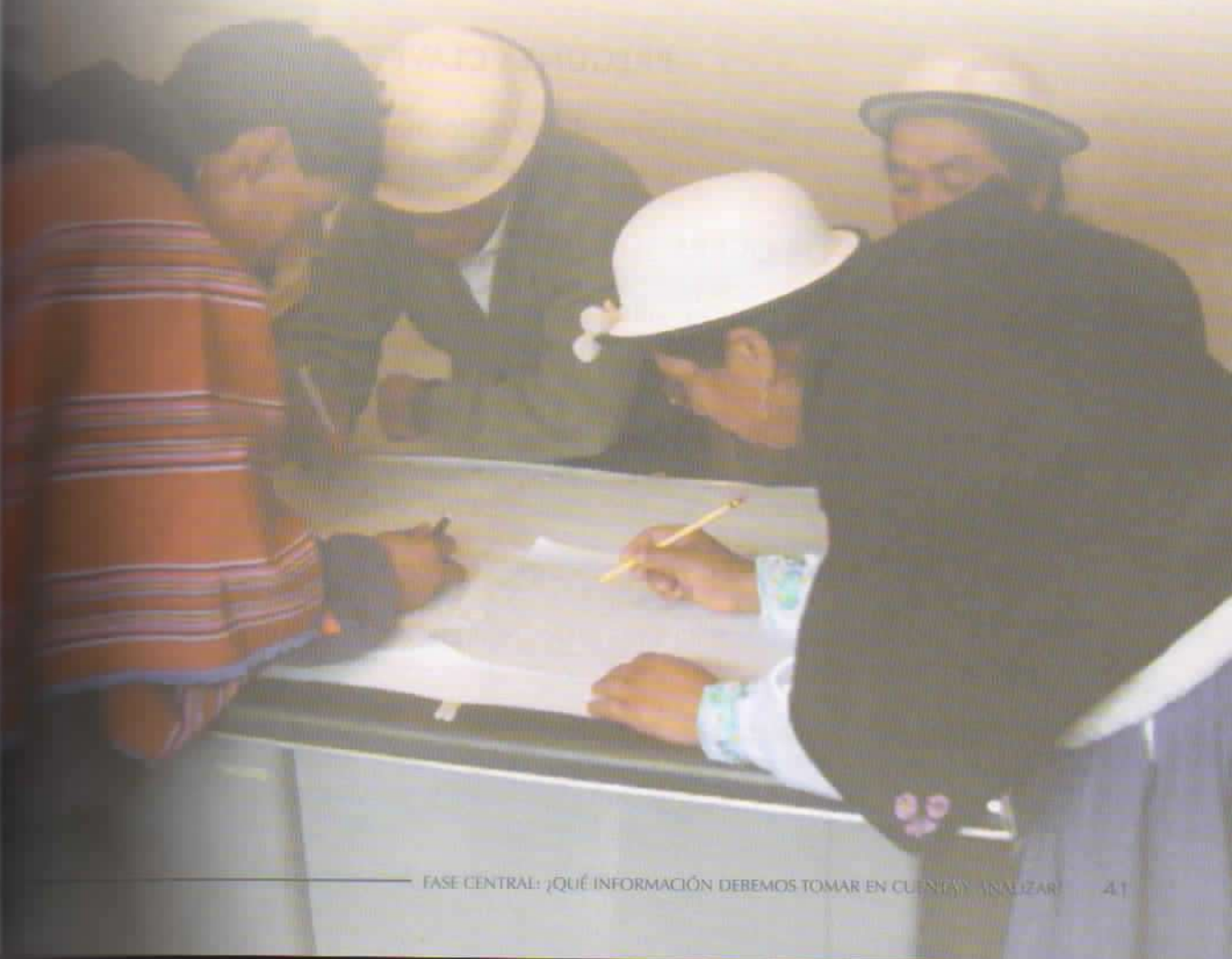
ria Lambayeque,
Chiclayo, 2003

CONCLUSIONES PARCIALES

BLOQUE HISTORIA

¿Cómo la historia ha influenciado en la situación actual de la cade-
na productiva?

¿Qué ha generado la historia como fortalezas, problemas e
inequidades en la cadena productiva?



6.2. BLOQUE ENTORNO



En este bloque se busca analizar cómo los factores del entorno pueden afectar positiva o negativamente al desarrollo de la cadena.

El entorno se puede definir como los procesos y las tendencias externas que inciden en el desarrollo de la cadena. Estos factores de incidencia pueden ser de diferentes tipos: políticos, físicos, económicos, sociales, ambientales, legales, culturales, entre otros. Se puede también distinguir el entorno local, regional, nacional o internacional.

En esta guía hemos dado prioridad a tres dimensiones del entorno que se considerarán con mayor detalle:

Tres dimensiones del entorno que afectan a la cadena:

1. Políticas y normas
2. Disponibilidad de infraestructura
3. Condiciones ambientales



PREGUNTA CLAVE 2

¿Cuáles son las políticas y/o normas que favorecen o limitan la competitividad de la cadena?

RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

Algunas políticas y normas gubernamentales favorecen las actividades de los actores en la cadena y otras las limitan. Por ejemplo, las cuotas de importaciones, protección ambiental, subsidios o promoción de exportaciones son elementos que pueden tener un impacto importante –positivo o negativo– en la competitividad de la cadena que se estudia. Las políticas pueden ser generales o sectoriales y pueden estar referidas en el nivel internacional, nacional, regional o local.

ASPECTOS A INVESTIGAR

A continuación se presenta una lista referencial de políticas que se podrían investigar:

- **Políticas comerciales:** acuerdos de integración comercial entre países, tratados de libre comercio, políticas aduaneras y arancelarias, salvaguardias, cuotas de exportación, subsidios y subvenciones, franja de precios, etc.

Entorno

Desarrollo

as exter-
de inci-
nómicos,
también

orno que

Entorno

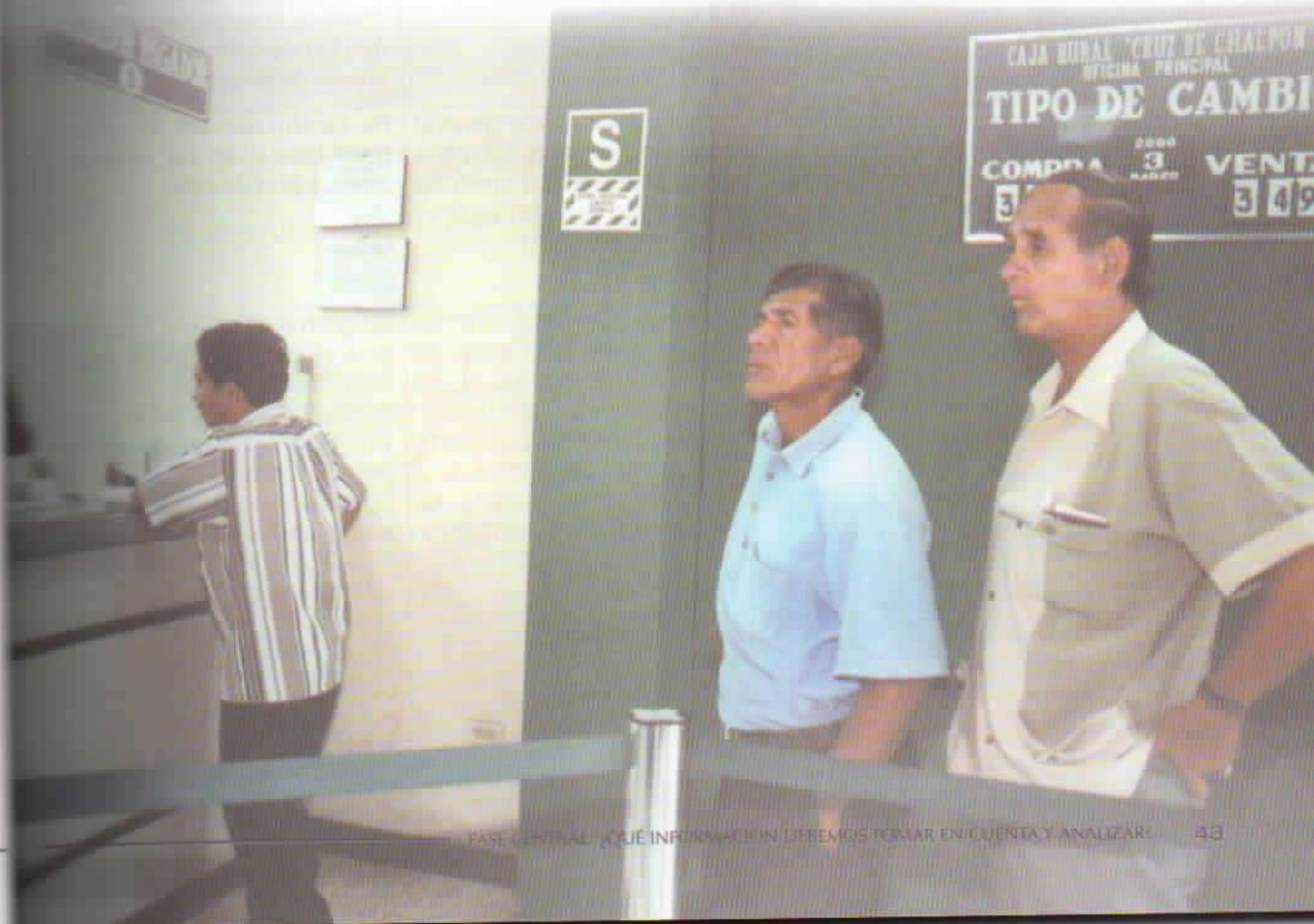
recen o

ctividades
las cuo-
noción de
importante
e estudia.
tar referi-

s que se

tre países,
ias, salva-
franja de

- **Políticas financieras:** crédito promocional agrario, fondos de créditos para exportaciones, etc.
- **Políticas monetarias:** regulación del tipo de cambio.
- **Políticas sociales:** promoción de equidad de género, protección de derechos de trabajadores (OIT), Convención de los Derechos de los Niños Trabajadores, etc.
- **Políticas ambientales:** normas de regulación de áreas y especies protegidas, certificación de productos, etc.
- **Políticas fiscales:** exoneraciones tributarias a productos agrarios, reintegros tributarios a las exportaciones, normas tributarias excepcionales para promover el desarrollo de determinados territorios (amazonía, etc).
- **Otras:** normas de denominación de origen, regulaciones y control sanitario al tránsito de productos, legislación sobre propiedad, estándares de calidad, EUREGAP, etc. o políticas de fomento específicas.





H6 MATRIZ DE POLÍTICAS CON INCIDENCIA EN LA CADENA

Para la recolección de información, se revisa la información secundaria y se realizan entrevistas con expertos en políticas (por ejemplo, Cámaras de Comercio, Banco Central, Ministerio de Agricultura y otras instituciones). La información puede colocarse en una matriz sencilla con el siguiente formato:

MATRIZ DE ANÁLISIS DE POLÍTICAS SOCIALES EN EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE CAFÉS ESPECIALES EN EL NORTE DE NICARAGUA

POLÍTICA		DESCRIPCIÓN	IMPLICANCIA PARA LA CADENA
Agraria	Ley 278 de titulación mancomunada	Establece el derecho de hombres y mujeres al acceso a la tierra a título personal, o en común con su cónyuge	Favorece el acceso de mujeres a crédito, asistencia técnica y afiliación a organizaciones de productores
Participación	Ley de Cooperativas Agropecuarias y Agroindustriales (Ley No. 84)	Establece el derecho de cooperativización de hombres y mujeres, con acceso a ser tutelados por un régimen de derechos y obligaciones y de acceso a cargos directivos en sus organizaciones	Ha favorecido el acceso de pequeños productores y; de manera específica, a mujeres, a participar en organizaciones de productores agropecuarios contándose actualmente un 22 % de mujeres socias en organizaciones y cooperativas de producción de café en la zona de estudio de esta cadena
Laboral	Ley de Organización y negociación colectiva en el marco de las normas de OIT ratificadas en 2003 por el gobierno de Nicaragua	Establece el marco general para los contratos laborales de trabajadores así como los parámetros para la negociación colectiva	Ha contribuido con la estabilidad laboral en las empresas procesadoras de café
Infancia	Enmiendas al Código de Trabajo para fortalecer las protecciones contra el trabajo infantil (2003 y 2005)	Establece la edad mínima para el empleo de niños, la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, limitando la jornada laboral de los menores y restringiendo el trabajo de estos en actividades peligrosas	Ha generado un clima favorable para el cumplimiento de derechos de las niñas, niños y adolescentes en el ámbito rural y ha tenido como efecto que un buen número de cooperativas cafetaleras estén promoviendo en sus estrategias de mercado el café sin trabajo infantil como criterio de calidad de su producto

Fuente: SNV Nicaragua, 2005

A PARA LA CADENA

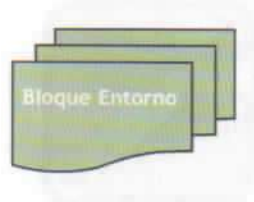
acceso de mujeres
asistencia técnica y
organizaciones de

ido el acceso de
productores y; de
ecífica, a mujeres, a
en organizaciones de
agropecuarios con-
tualmente un 22 %
socias en organiza-
operativas de pro-
café en la zona de
esta cadena

uido con la estabi-
lidad en las empresas
as de café

o un clima favorable
umplimiento de dere-
las niñas, niños y
es en el ámbito rural
o como efecto que un
ero de cooperativas
s estén promoviendo
ategías de mercadeo
trabajo infantil como
e calidad de su pro-

Fuente: SNV Nicaragua, 2005



PREGUNTA CLAVE 3



¿Cuál es la disponibilidad de infraestructura física de apoyo a la cadena?

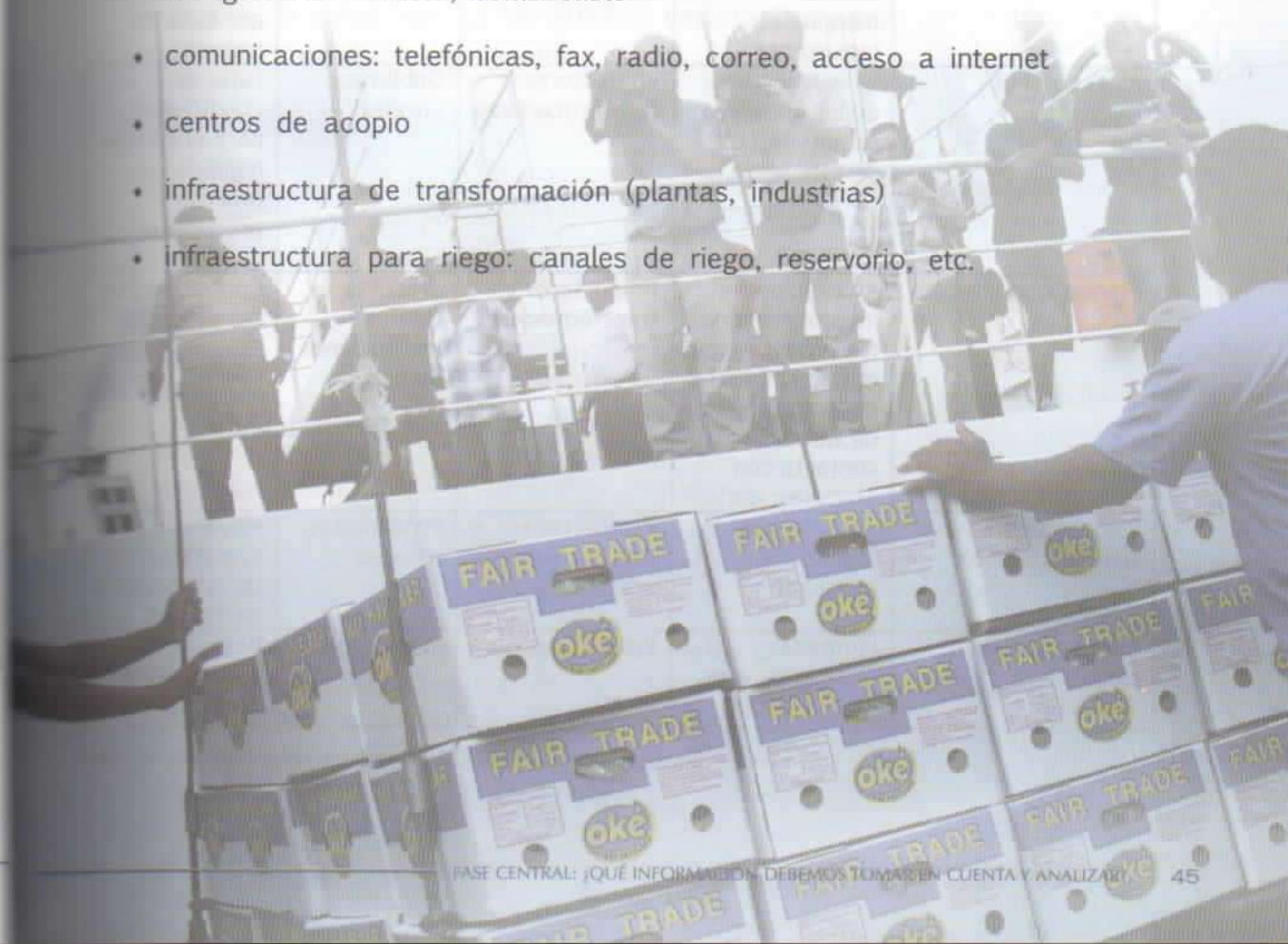
RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

Cada cadena requiere de una infraestructura física adecuada que permita el buen desarrollo de las actividades. Por ejemplo, para la comercialización de frutas frescas se necesitan carreteras o caminos en buen estado, para evitar el deterioro del producto durante el transporte. Por eso es necesario analizar la disponibilidad y condiciones en las que se encuentra la infraestructura y su impacto para la competitividad de la cadena.

ASPECTOS A INVESTIGAR

Se presenta una lista referencial con las infraestructuras físicas que se suele investigar:

- transporte: vías terrestres, marítimas, puertos, aeropuertos
- energía: red eléctrica, combustible
- comunicaciones: telefónicas, fax, radio, correo, acceso a internet
- centros de acopio
- infraestructura de transformación (plantas, industrias)
- infraestructura para riego: canales de riego, reservorio, etc.





H7 MATRIZ DE INFRAESTRUCTURA

Para recolectar información se revisa la información secundaria y se observa el terreno. La información puede ser vaciada en una matriz sencilla:

MATRIZ DE INFRAESTRUCTURA EN LA CADENA DE DERIVADOS LÁCTEOS DEL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA, PERÚ

INFRAESTRUCTURA	ESTADO	USUARIO	INSTITUCIÓN A CARGO	IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA
Vías de comunicación interregional	Adecuada	Grandes comerciantes	Ministerio de Transporte y Caminos	Permite acceder a los mercados más fácilmente
Vías de comunicación zona Rural	En pésimo estado / Inexistentes	Productores, transformadores y comerciantes	Ministerio de Transporte y Caminos	Sobrecostos, menor competitividad de la cadena
Desagüe	Zona rural y urbano marginales: Inexistente	Productores y transformadores	Gobiernos locales	Contaminación del producto por falta de higiene.
Agua potable	La mayor parte de las queserías rurales carece de este servicio	Productores y transformadores	Gobiernos Locales	Falta de condiciones para el manejo higiénico del proceso productivo.
Plantas queseras	Acondicionamiento precario (Se produce en el mismo ambiente del hogar, pisos de tierra, contacto con animales, etc).	Productores y transformadores	Productores rurales / Instituciones de apoyo	Contaminación del producto.
Plantas queseras semi industriales	Acondicionamiento adecuado	Productores y transformadores urbanos	Productores urbanos	Mayor cumplimiento de estándares de calidad.
Infraestructura de riego	Limitada	Productores	MINAG, GL	Baja productividad de leche

Fuente: Equipo de proyecto APOMIPE (Minka-Intercooperation), 2005

**IMPACTO EN
LA COMPE-
TITIVIDAD DE
LA CADENA**

permite
acceder a los
mercados más
fácilmente

menores
costos,
menor
competitividad
de la cadena

contaminación
del producto
por falta de
higiene.

Falta de
condiciones
para el manejo
higiénico del
proceso
productivo.

Contaminación
del producto.

Mayor
cumplimiento
de estándares
de calidad.

Baja
productividad
de leche

operation), 2005



PREGUNTA CLAVE 4

¿Cómo la cadena productiva afecta y es afectada por el medio ambiente?

RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

Una cadena productiva no existe afuera de un sistema natural. El medio ambiente influye sobre la cadena y la cadena influye sobre el medio ambiente.

Una cadena productiva, sobre todo en su eslabón productivo, depende de un conjunto de factores ambientales que afectan su desarrollo. Los factores ambientales tienen un impacto positivo o negativo sobre el desarrollo de las cadenas productivas, que es necesario comprender. La identificación de estos factores permitirá diseñar medidas en el plan de acción que puedan evitar que los aspectos ambientales perjudiquen la competitividad de la cadena.

También, las actividades realizadas por los diversos actores de la cadena tienen un impacto sobre el medio ambiente y es también necesario comprender cómo el desarrollo de la cadena afecta positiva o negativamente al medio ambiente. La identificación de estos factores permitirá diseñar medidas en el plan de acción que puedan prevenir el deterioro ambiental, o evitar que se desarrollen cadenas en zonas de restricción ambiental (desarrollo sostenible).

ASPECTOS A INVESTIGAR

Se mencionan los principales factores ambientales que pueden afectar la cadena o ser afectados por la cadena, y en los cuales el equipo de trabajo tendría que concentrarse:

- aire
- agua
- suelo
- organismos vivos (plantas, animales, humanos)



Sólo se analizan los factores ambientales de forma general. Para estudiar con profundidad el impacto de los factores ambientales en la cadena, se tendría que recurrir a disciplinas como por ejemplo la hidrología, física, climatología, etc.



H8

MATRIZ AMBIENTAL DE CADENA PRODUCTIVA

EJEMPLO DE MATRIZ AMBIENTAL PARA LA CADENA DE ARROZ EN EL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE

Para llenar esta matriz es importante recoger la información de personas especializadas en temas ambientales.

FACTORES AMBIENTALES	EL FACTOR AMBIENTAL ES AFECTADO POR LA CADENA	EL FACTOR AMBIENTAL AFECTA A LA CADENA
AIRE	<p>La quema de pajilla contamina el aire y emite gases de efecto invernadero</p> <p>El transporte y uso de combustible produce gases tóxicos</p>	
AGUA	<p>La fertilización química inadecuada provoca filtración en agua de riego</p> <p>El uso excesivo del agua de riego incrementa la salinización de los suelos y desarrolla vectores transmisores de la malaria</p>	<p>La incertidumbre en disponibilidad de agua perjudica la planificación de la campaña</p> <p>El agua crea una humedad benéfica para el ambiente</p>
SUELO	<p>El polvo de la pajilla produce materia orgánica para el suelo</p>	<p>Los suelos salinizados restringen la posibilidad del agricultor de instalar otros cultivos o hacer rotación de cultivos</p>
ORGANISMOS VIVOS	<p>El uso excesivo de pesticidas provoca toxicidad para hombres y mujeres, fauna y flora</p> <p>El polvo de la pajilla provoca enfermedades respiratorias</p>	

Fuente: Matriz construida a partir de información proporcionada por IMAR Costa Norte, 2003

Este tipo de análisis se puede hacer por eslabón de la cadena primeramente y luego sintetizar en esta herramienta H8.

CONCLUSIONES PARCIALES

BLOQUE ENTORNO

Se concluye el análisis del bloque destacando los principales problemas, fortalezas e inequidades generados a nivel de la cadena y de sus actores por los tres factores del entorno priorizados.

	POLÍTICAS Y NORMAS	INFRAESTRUCTURA	FACTORES AMBIENTALES
Problemas y amenazas			
Fortalezas y oportunidades			
Inequidades			



6.3. BLOQUE ACTORES



El análisis de este bloque se orienta a identificar a los actores que intervienen en cada eslabón de la cadena. Se trata de establecer quiénes son los actores principales, sus características, intereses y niveles de incidencia en el proceso.

Cuando se logra una buena caracterización de los actores, la selección de grupos de actores para participar en una estrategia de acción resulta más fácil.

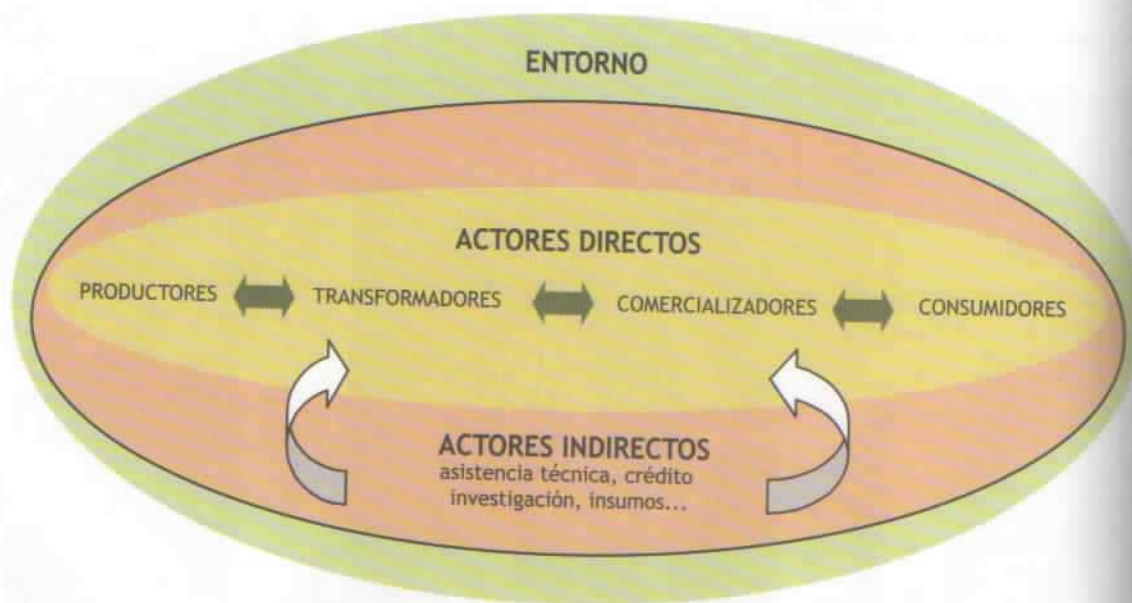
ACTORES DIRECTOS

Son los actores directamente involucrados en los diferentes eslabones y que actúan e interactúan dentro de la cadena (en algún momento son propietarios del producto al cual nos referimos).

ACTORES INDIRECTOS

Son actores que brindan un servicio de apoyo a los actores directos: proveedores de insumos o servicios (asistencia técnica, investigación, crédito, transporte, comunicaciones, etcétera). Su función es fundamental para el desarrollo de la cadena.

ESQUEMA SIMPLIFICADO DE ACTORES DIRECTOS E INDIRECTOS EN LA CADENA PRODUCTIVA





Actores que
quer quié-
y niveles

selección
ión resul-

eslabones
momento

directos:
stigación,
ndamen-



CONSUMIDORES



PREGUNTA CLAVE 5



¿Qué características tienen los actores directos?

RELEVANCIA DE LA PREGUNTA CLAVE

Es necesario comprender quienes son los actores directos más relevantes que intervienen directamente en la cadena productiva y conocer las diferencias que existen entre estos actores tanto dentro de un mismo eslabón como entre diferentes eslabones.

Por no ser un análisis de nivel micro regional, no se estudia a cada actor individualmente sino por grupos:

- Cuando los actores están organizados, se caracteriza a su organización. Se habla de organización horizontal cuando dentro de un mismo eslabón, algunos actores se han agrupado. Por ejemplo, una organización de productores de café, una asociación de exportadores de mango o una empresa de transformación y comercialización.
- Cuando los actores no están organizados, se caracteriza a grupos de actores que muestran características similares. Cuando se caracteriza a los actores no solo deben tomarse en consideración criterios técnicos (tamaño, volumen, tecnología), sino también criterios que permitan entender la racionalidad de los actores (lógica, estrategia).

ASPECTOS A INVESTIGAR

A continuación se presenta una lista de los aspectos más importantes que el equipo de trabajo deberá analizar para caracterizar a los actores directos.

¿Quiénes son?

- sexo
- edad
- educación
- grupo étnico
- otros aspectos culturales
- ubicación geográfica

¿Cuántos son?

- aproximación del número de actores en cada eslabón.
- grado de dispersión

¿Qué hacen?

- ♦ actividades y funciones en la cadena productiva estudiada.
- ♦ capacidades para hacerlo
- ♦ otras actividades económicas desempeñadas para completar sus ingresos anuales
- ♦ servicios que pueden brindar a los actores directos (préstamos, comercialización de insumos, asistencia técnica) en el marco de una estrategia global de su actividad

¿Por qué lo hacen?

- ♦ motivación y objetivos de los actores para realizar la actividad
- ♦ importancia de la actividad para los actores (Porcentaje de los ingresos que aporta esta actividad a sus ingresos anuales totales)
- ♦ brecha entre los objetivos y la situación actual de los actores y percepciones de las causas de la brecha

¿En qué condiciones los actores desarrollan su actividad? ¿Cómo lo hacen?

- ♦ disponibilidad, uso y acceso a recursos: financieros, tierra, agua, infraestructura, tecnología
- ♦ disponibilidad, uso y acceso a recursos humanos: mano de obra familiar y externa, capacidades (diferenciar por género y generación), acceso a la información
- ♦ riesgos: ¿cuáles son? ¿cómo los percibe y cómo los maneja?
- ♦ percepción de sus puntos críticos

En el caso de una organización horizontal, el equipo de trabajo deberá investigar también los siguientes aspectos:

- ♦ objetivos de la organización
- ♦ número y perfil de socios (hombres y mujeres)
- ♦ vinculación con otros actores de la cadena productiva
- ♦ funcionamiento interno de la organización
- ♦ características de los servicios que ofrecen la organización a sus socios
- ♦ beneficios percibidos por los socios
- ♦ fortalezas y debilidades de la organización

Realizar el diagnóstico de una organización puede tomar mucho tiempo. En un análisis de cadenas productivas, se tiene que caracterizar las organizaciones clave de manera general, y si es necesario profundizar la información, se puede posteriormente realizar un diagnóstico organizacional.

H9

APROXIMACIÓN DE TIPOLOGÍA DE ACTORES



Para caracterizar a los actores directos precisando los aspectos por investigar mencionados, se proponen varias herramientas que pueden usarse por separado o de forma combinada.

- H9: Aproximación de tipología de actores
- H10: Itinerario técnico (o flujo de materia)
- H11: Matriz de caracterización de actores directos
- H12: Matriz de participación de actores directos por género
- H13: Caracterización de organizaciones horizontales

La tipología es una herramienta clave para la caracterización de actores. Permite establecer los criterios que unen o dividen diferentes categorías de actores. Cuando la tipología se elabora de manera participativa, se generan conocimientos colectivos sobre la situación y características de los actores de la cadena.

Los tipos de actores que se determinan en esta fase ayudarán al equipo de trabajo a definir e impulsar estrategias de acción para los actores de la cadena.

Es importante señalar que el establecimiento de tipologías de actores es un paso fundamental para el análisis de la cadena productiva; sin embargo su construcción puede ser un tanto complicada y podría requerir del apoyo de profesionales especializados en el tema.

Los pasos principales para construir una tipología son:

- **Identificación de "criterios de diferenciación"**: se identifican las diferencias existentes entre los actores de un mismo eslabón (nivel tecnológico, condiciones de acceso al mercado, importancia de la actividad en el sistema de producción, etcétera).
- **Establecimiento de prioridades** según la importancia que cada "criterio de diferenciación" tiene para los actores y el nivel de diferencia que generan. Las tipologías con más de tres o cuatro "criterios de diferenciación" son difíciles de construir. Los "criterios de diferenciación" que mejor explican las diferencias de comportamientos, lógicas, estrategias y racionalidades son los que deben ser prioritarias para el establecimiento de la tipología.
- **Identificación de los tipos**: creación de grupos de actores que se distribuyen según su nivel de cumplimiento de los "criterios de diferenciación".
- **Validación de los tipos**: por medio de entrevistas o talleres.

EJEMPLO 2: TIPOLOGÍA

Tipología de Transformadores/as de queso en la cadena productiva de lácteos (Huamanga - Cangallo, Ayacucho, Perú)

Para esta tipología se tomó como criterios de diferenciación: el tipo de queso producido, el nivel tecnológico de producción que está en estrecha relación con la cantidad de queso elaborado diariamente, las actividades de los actores (si eran exclusivamente de transformación o también tenían roles comerciales), el nivel educativo y su referente organizativo. Se diferenciaron 4 tipos de transformadores/as, cuyas características son las siguientes:

Tipo T1: Pequeñas transformadoras de queso fresco (32%)

Venta: Alrededor de 8kg/día de queso.

Tecnología: Tecnología baja, con cuajo natural, leche sin pasteurizar.

Actividades: Acopio, transformación y comercialización de queso fresco.

Nivel educativo: Mayormente mujeres analfabetas y quechua hablantes.

Referente organizativo: Algunos son socios de APROLAC.

Ingreso promedio/mes: Alrededor de S/132.61

Tipo T2: Medianas transformadoras de queso fresco (35%)

Venta: En promedio 12Kg de queso / día.

Tecnología: Media: Cuajan con pastilla y con cuajo animal; moldean la cachipa manualmente; utilizan un molde de paja para el queso sincha. Presentación de sus productos uniforme; el queso que producen es de tamaño regular; no pasteurizan la leche ni estandarizan el salado.

Actividades: Acopio y venta de queso fresco en diferentes puntos en Huamanga.

Nivel educativo: Mayormente mujeres quechua hablantes con primaria incompleta.

Ingreso promedio/mes: alrededor de S/319.80

Tipo T3: Pequeñas transformadoras de queso andino (15%)

Venta: En promedio 15 kg/día

Tecnología: Media. La presentación de sus productos es buena; el queso que producen es de mayor tamaño aunque de peso variable; no pasteurizan la leche ni estandarizan el salado.

Actividades: Su actividad se divide entre la transformación y venta de queso andino.

Nivel educativo: Mayormente mujeres bilingües (quechua-castellano), primaria completa.

Tipo T4: Pequeños empresarios de queso andino (17%)

Venta: 25 kg de queso por día.

Tecnología: Mejorada, producen quesos semi-maduros, de tamaño más o menos uniforme, con moldes plásticos. Utilizan leche pasteurizada y estandarizan el proceso de salado.

Actividades: Transformación y comercialización directa de queso andino.

Nivel educativo: Mujeres y varones con nivel de educación entre secundaria y superior, bilingües (quechua y castellano), lo que facilita el acceso a crédito y capacitación.

Ingreso promedio/mes: Alrededor de S/616.

Referente organizativo: UNSCH, empresas individuales.

Fuente: Dirección de Promoción Agraria Ayacucho -SNV Perú (2003)

CONCLUSIONES

La lógica de las transformadoras T1 y T2, es la misma de las pequeñas productoras con escasos recursos y bajo nivel educativo. Transforman para conservar mejor la leche y porque la diversificación de las actividades de producción, transformación y comercialización les permite un mejor flujo de ingresos.

La lógica de las transformadoras T3 y T4 es más de comerciantes, con mayores recursos económicos, mayor acceso a la información y la tecnología y a servicios básicos (mejor calidad sanitaria de la leche y de los productos lácteos). Su mayor nivel educativo les permite un mejor manejo de la actividad en su conjunto.

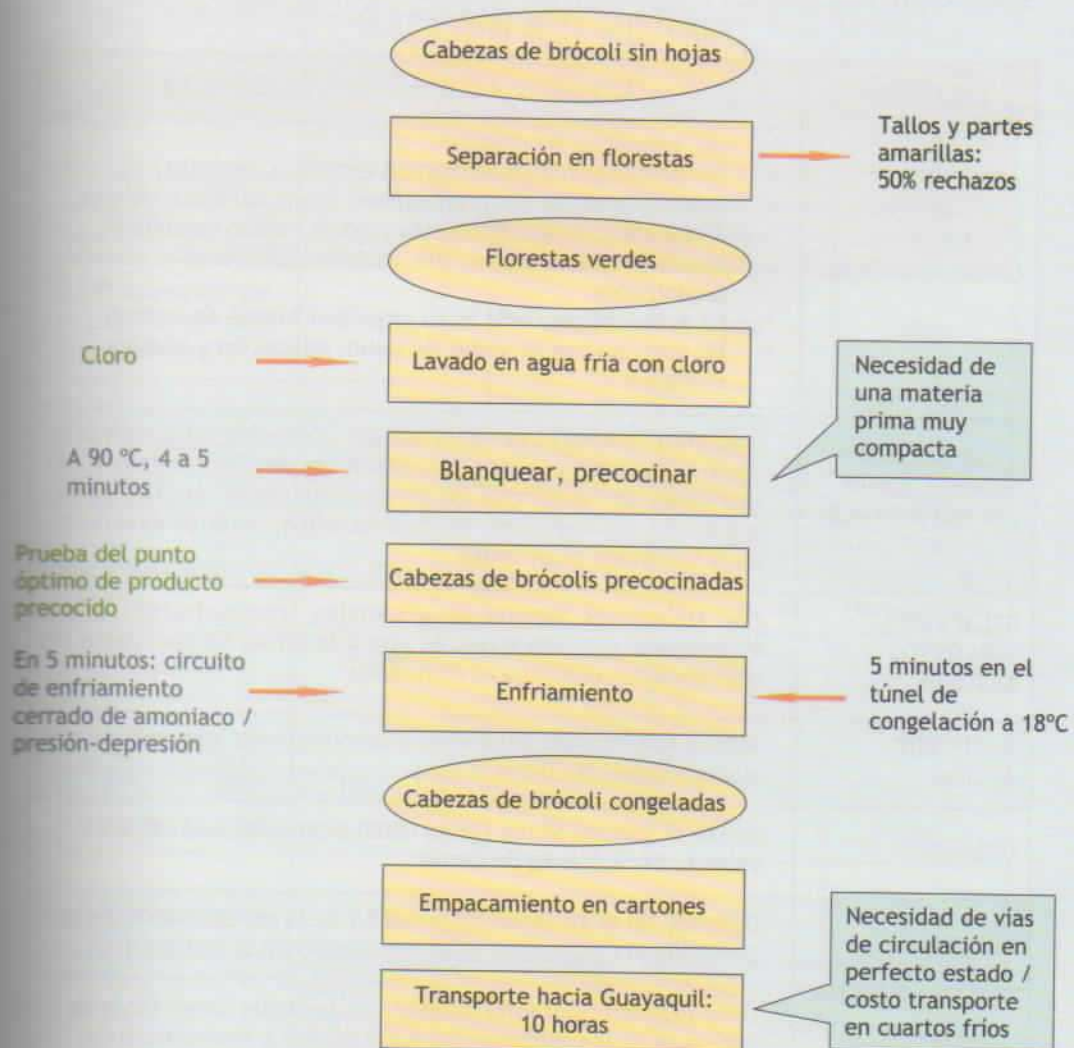


H10

ITINERARIO TÉCNICO (O FLUJO DE MATERIA)

Esta herramienta permite precisar cada paso técnico realizado en los diferentes eslabones e identificar los puntos críticos más importantes. Para aplicar esta herramienta, se hace una lista de las actividades realizadas por los actores y se lleva a cabo un debate técnico sobre cada paso.

CONGELACIÓN DEL BRÓCOLI, CHIMBORAZO, ECUADOR



- Los rectángulos representan las operaciones unitarias que permiten transformar el producto de una forma 1 a una nueva forma
- Las formas ovales representan cada forma del producto entre la materia bruta y el producto procesado

El proceso es realizado por la planta IQF y la mano de obra es mayoritariamente mujeres

Fuente: Intercooperation, 2003.



H11

MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE ACTORES DIRECTOS

Esta herramienta se construye en talleres participativos y describe con detalles las actividades que realizan los actores en cada eslabón. Además, identifica sus capacidades en la realización de tareas y los riesgos que enfrentan.

MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE ACTORES DE LA CADENA PRODUCTIVA DE CARNE FRESCA DE ALPACA EN LA REGIÓN SUR DEL PERÚ

CRITERIOS	ACTORES: ACOPIADORES DE GANADO
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Son pequeños acopiadores • Son personas naturales: no son empresas formales. • Algunos también son productores, principalmente varones. • Todos son quechua hablantes y pocos hablan castellano. Analfabetismo: varones 50%, mujeres 75%. No son organizados. • La actividad pecuaria es su principal fuente de ingreso • No cuentan con servicios de salud, educación y energía eléctrica
DESCRIPCIÓN DE* LAS ACTIVIDADES	Pequeños acopiadores recorren las comunidades y compran entre una y tres cabezas de ganado en pie; las trasladan, las sacrifican en estancias y venden su carne en las ferias semanales de Ayacucho. En Huancavelica, acopian ganado en pie y lo venden en el camal.
RELACIONES CON OTROS ACTORES	Hay relaciones familiares y sociales (compadrazgo) entre acopiadores y productores. El ayni y la minka forman parte de las relaciones económicas comunales.
ÁMBITO DE ACCIÓN	Principalmente las estancias y comunidades campesinas; en algunos casos, las ferias.
COSTOS	S/. 20 el ganado en pie (16 kg como promedio) o S/. 30 por cabeza; S/. 2,5 el kg de carne.
RIESGOS	Depende de la variación de precios y de la demanda por charqui. Se asume el riesgo durante el beneficio y en el transporte.
DEBILIDADES	Débil organización; informalidad; inadecuadas condiciones de beneficio de los animales; limitado acceso a financiamiento, asistencia técnica y capacitación; sistema de transporte de carne sin línea de frío.
FORTALEZAS	Los actores provienen del lugar y conocen la actividad de acopio; las relaciones familiares y sociales son sólidas; disponen de capital; conocen el mercado local.

Fuente: SNV Perú, Dirección Regional Agraria Ayacucho, 2003.

* Cuando se describen las principales actividades se puede identificar aquellas que son asumidas por hombres y por mujeres.

MATRIZ DE PARTICIPACIÓN DE ACTORES DIRECTOS POR GÉNERO



Esta herramienta se construye a partir de encuestas y entrevistas con los actores directos. Permite visualizar las diferencias de participación entre hombres y mujeres según las diferentes actividades realizadas.

PARTICIPACIÓN POR GÉNERO EN TAREAS DE CAFÉ POR PARTE DE FAMILIAS DE DOS ORGANIZACIONES CAMPESINAS EN LOS CANTONES DE PUYANGO Y ESPÍNDOLA EN ECUADOR

ACTIVIDAD	Participación de hombres		Participación de mujeres	
	Familias de UPML	Familias de ATAFSO	Familias de UPML	Familias de ATAFSO
Producción de plantas de café en vivero	40%	60%	60%	40%
Siembra	85%	85%	15% (trabajo no remunerado)	15% (trabajo no remunerado)
Cuidado	90%	90%	10% (trabajo no remunerado)	10% (trabajo no remunerado)
Cosecha	60%	90%	40%	10%
Secado	10%	10%	90%	90%
Transformación	80%	80%	20%	20%
Comercialización	75%	95%	25%	5%
Conclusiones	Existe una discriminación de tareas según género: La mayoría de las tareas en café son netamente de responsabilidad de los hombres: siembra, cuidado, cosecha, transformación y comercialización. El secado que es una actividad que requiere de algunos minutos cada 2 horas para remover el grano, por lo tanto se debe realizar cerca de la casa, lugar donde generalmente permanecen las mujeres. La producción de plantas en vivero es una actividad en la cual hombres y mujeres trabajan de manera equilibrada.			

ATAFSO: Organización campesina de productores que en su mayoría son hombres.
UPML: Organización campesina de productores que en su mayor parte son mujeres.

Fuente: Resultados del taller sobre género en café (FEPP-SNV-SENDAS)



H13

MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE ORGANIZACIONES HORIZONTALES

Esta matriz permite generar la información esencial que caracteriza a una organización horizontal, dando énfasis a la calidad de los servicios prestados, las fortalezas y debilidades de la organización. Esta información se recolecta generalmente en talleres o entrevistas con los dirigentes.

MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA AGROPECUARIA INTEGRAL NOR ESTE (COAINE) EN BOLIVIA

Empresa:	COAINE - Cooperativa Agropecuaria Integral Nor Este
Sede:	El Alto, Bolivia
Forma jurídica:	Cooperativa
Objetivo, razón de ser:	Exportación y venta interna de café orgánico y de calidad extra
Propietarios de la empresa:	190 socios formales (jefes de familia) de los cuales unos 100 son socios activos. Por el mercado solidario proveedores nuevos se están afiliando, lo que lleva a 202 socios proveedores activos.
No. total de proveedores:	202 proveedores con café orgánico certificado (711 Has. certificados)
Volumen negocio anual \$:	411.930 \$US en el año 2004 (de los cuales 347.688 \$US en exportación)
Año de inicio actividades:	1989
Autofinanciamiento:	Actualmente, se autofinancian. Desde 1989, COAINE recibió apoyo de las organizaciones internacionales ACRA (Italia), CICDA (Francia) y DED (Alemania): Inversiones en equipamiento de procesamiento, capacitación en producción orgánica, transformación y mercadeo.
Dependencia técnica:	Actualmente poca. Solo reciben apoyo puntual en capacitación (producción, procesamiento, administración) del proyecto FORCAFE (CICDA)
Beneficios percibidos por los socios:	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de venta por socio elevado - 1.146 \$US -; socios venden parte importante de la producción a través de otros canales. • Productores cuentan con 2 - 6 ha de café en promedio, variando según colonia/ comunidad. • Café es más rentable para el productor frente a la alternativa de cítricos. • Servicio de salud.
Fortalezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un seguimiento activo de los dirigentes e información a los socios, lo que ha devuelto la confianza frente a la cooperativa. • Asistencia técnica en producción de café orgánico, su procesamiento y su control de calidad • Gestión de la certificación orgánica
Debilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un liderazgo claro y visión empresarial • Falta de capacidad técnica en gestión de la empresa • Poca disponibilidad de capital de trabajo para pago a proveedores • Desarrollo de estrategia comercial no agresiva

Fuente: Estudio regional andino sobre factores de éxito en empresas asociativas rurales, Plataforma RURALTER, Informe de estudio caso COAINE, Lucas Deconinck, abril, 2005



PREGUNTA CLAVE 6

¿Qué características tienen los actores indirectos?

RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

Recuérdese que los actores indirectos brindan servicios de apoyo a los actores directos de la cadena. Son instituciones o empresas que prestan servicios de asistencia técnica, productiva y empresarial, investigación, crédito, transporte, información, entre otros.

Estudiar las características de los actores indirectos permite conocer la calidad de la oferta y el acceso a los servicios de apoyo a la cadena.

Quienes analizan las cadenas a menudo descuidan el estudio de estos actores, pero comprender la dinámica de los servicios de apoyo es fundamental para el planteamiento de estrategias de acción que busquen consolidar la oferta de servicios de apoyo a las cadenas.

En Latinoamérica, la oferta de servicios de apoyo a los actores directos de las cadenas productivas en la zona rural es generalmente deficiente. Esta situación genera serias dificultades en los actores directos para la gestión de innovación, información y tecnología. Se recomienda profundizar el análisis de servicios de apoyo con otras herramientas existentes que ayudan a identificar necesidades y diseñar servicios de desarrollo empresarial para mejorar la competitividad de los actores de la cadena.



ASPECTOS A INVESTIGAR

¿Quiénes son?

- tipo de actor: público, privado, con fines de lucro, sin fines de lucro
- zona de intervención

¿Qué hacen?

- servicios que ofrecen: funciones desempeñadas en la cadena de estudio
- otros servicios y beneficios para el cliente (un proveedor de servicios no suele ofrecer un solo servicio; por ejemplo, un proveedor de insumos también puede brindar servicios de financiamiento o de información)
- temporalidad

¿Cómo lo hacen?

- tecnología, técnicas o métodos usados
- riesgos inherentes a la actividad
- condiciones de acceso al servicio (desde los clientes)
- calidad del servicio (satisfacción del cliente)
- costo del servicio
- clientes del servicio

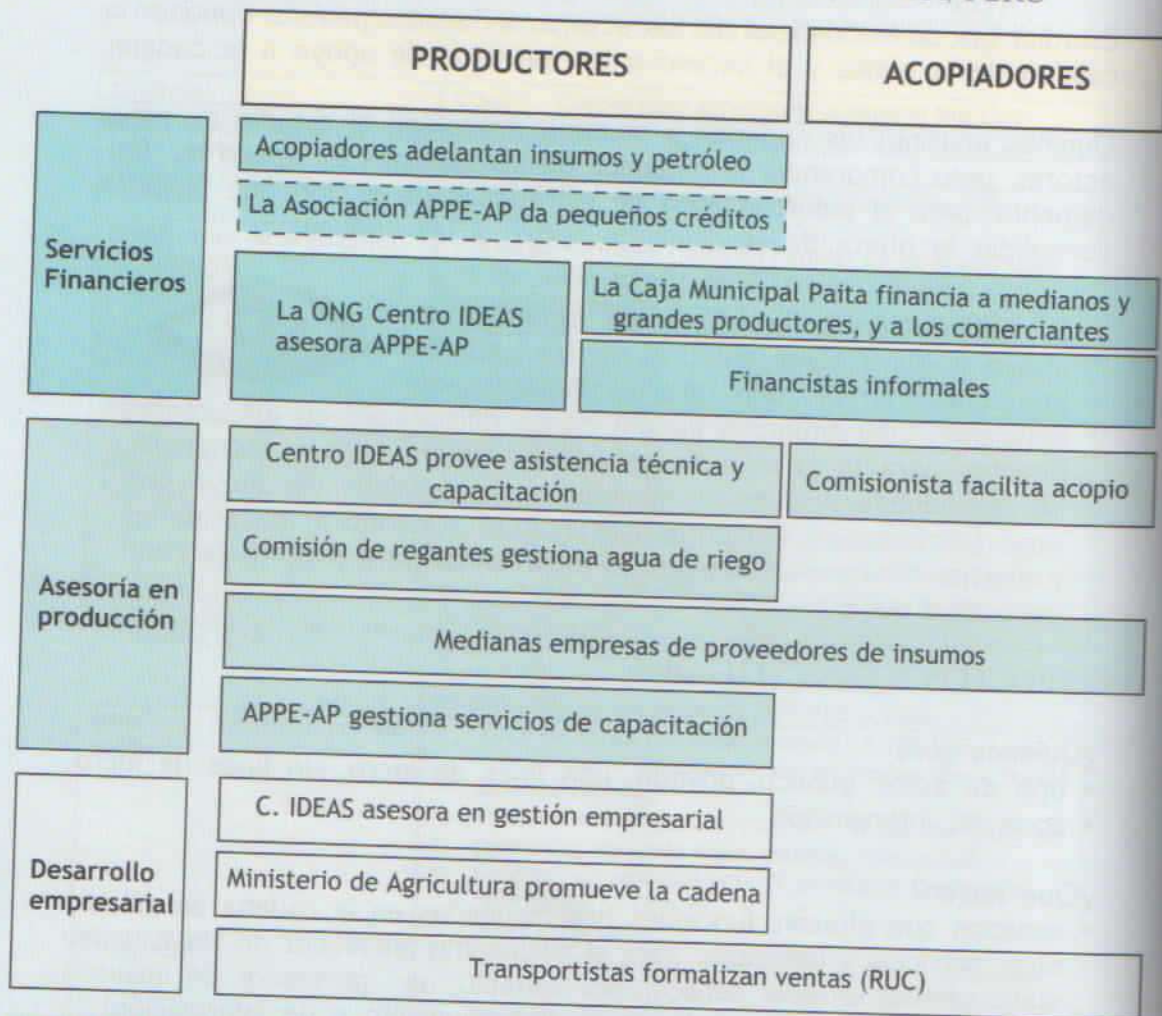


H14 MAPA DE ACTORES INDIRECTOS

- H14: Mapa de actores indirectos
- H15: Matriz de caracterización de actores indirectos

Esta herramienta permite visualizar la distribución de actores indirectos por eslabón y por tipo de servicios brindados, y sacar conclusiones generales sobre oferta, disponibilidad y acceso.

EJEMPLO DE MAPA DE ACTORES INDIRECTOS PARA LOS ESLABONES DE PRODUCCIÓN Y ACOPIO DE LA CADENA DE LIMÓN DEL DISTRITO DE CHULUCANAS, PIURA, PERÚ



CONCLUSIONES:

- Concentración de los servicios en el eslabón de productores. Los acopiadores son desatendidos.
- Disponibilidad de financiamiento a través de entidades financieras pero los pequeños productores no pueden acceder a crédito formal
- Poca oferta de servicios de desarrollo empresarial para los actores de producción y comercialización
- Transportistas han formalizado las ventas a través de la utilización de RUC
- Poca oferta y cobertura de servicios asistencia técnica productiva (solo proyectos temporales)
- No existe un servicio de información de mercado en toda la cadena productiva

Fuente SNV Perú, 2005

ORES
S

Indirectos
clusiones

LOS
NA DE
ERÚ

DORES

medianos y
nrciantes

ilita acopio

desatendidos.
eños produc-

ción y comer-

s temporales)

V Perú, 2005

H15 MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE ACTORES INDIRECTOS



HERRAMIENTAS

Esta herramienta permite orientar al equipo de trabajo en la caracterización de los actores indirectos, centrando la discusión en torno a los criterios necesarios para describir los servicios prestados. Se recomienda entrevistar solamente a los actores indirectos claves de la cadena para aplicar esta herramienta.

EJEMPLO DE MATRIZ ELABORADA PARA UNO DE LOS
PROVEEDORES DE ASISTENCIA TÉCNICA PRODUCTIVA EN LA
CADENA DE MAÍZ AMARILLO DURO EN LA REGIÓN
LAMBAYEQUE PERÚ.

NOMBRE DE ACTOR INDIRECTO	IMAR COSTA NORTE
Tipo de actor	ONG local con sede en Chiclayo especializada en gestión del agua de riego y desarrollo productivo
En qué zona interviene	Distritos de Mórrope, Ferreñafe, Chongoyape, Reque y Tucume
Temporalidad de la oferta de servicios	Durante toda la campaña de cultivo
Descripción del principal servicio brindado	Asistencia técnica a la producción de maíz, a través de ingenieros agrónomos especialistas.
Descripción de otros servicios ofrecidos	Fortalecimiento organizativo Articulación comercial Articulación con entidades financieras
Técnicas/métodos usados	Asesoramiento (una visita en promedio por semana) Cursos de capacitación
Riesgos inherentes a la actividad	Riesgos económicos limitados porque el costo del servicio es subvencionado por un proyecto. Mayor riesgo es perder credibilidad en caso de que el servicio prestado es de mala calidad.
Clientes atendidos	148 agricultores pequeños y medianos
Condiciones de acceso al servicio (desde los clientes)	Los clientes deben tener mínimo una hectárea de terreno, contar con recursos para implementar la tecnología recomendada y acceso al agua.
Calidad del servicio (desde los clientes)	Los clientes reconocen que la el servicio es oportuno y de calidad.
Costo del servicio	40 soles por hectárea. Una parte de costo del servicio es subvencionado

Fuente: Análisis participativo de la cadena productiva del maíz amarillo duro en la región Lambayeque, febrero 2004

CONCLUSIONES PARCIALES

BLOQUE ACTORES

¿Cuáles son las principales fortalezas de los actores que favorecen la competitividad de la cadena?

¿Cuáles son las principales debilidades de los actores que frenan la competitividad de la cadena?

¿Cuáles son los problemas e inequidades observados en las organizaciones empresariales claves de la cadena productiva?

¿Cuáles son las principales deficiencias en servicios de apoyo a los actores directos de la cadena? ¿Por qué?



6.4. BLOQUE RELACIONES Y ORGANIZACIÓN



Una vez analizadas las características de cada uno de los actores claves de la cadena productiva, se estudian las relaciones que los actores desarrollan entre ellos.

Recuerde que hemos explicado en la parte conceptual que una cadena es competitiva cuando sus diferentes actores desarrollan relaciones eficientes y equitativas entre ellos, coordinan y comparten una visión común del desarrollo de la cadena.

Se plantea estudiar las relaciones entre los actores desde dos entradas:

- Relaciones de compra - venta entre actores
- Grado de organización y concertación entre actores



PREGUNTA CLAVE 7

¿Cuáles son las características de la relación de compra - venta?

RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

Las relaciones entre actores son básicamente transacciones económicas, pues estamos analizando una cadena productiva y por tanto las relaciones de compra - venta en cada eslabón. Recuerde que la eficiencia en una transacción permite reducir los costos relacionados con la compra - venta. Pero es necesario subrayar que todas las transacciones económicas están teñidas de características culturales, sociales, construcciones de género, etc. Por ejemplo, el "compadrazgo" puede explicar la naturaleza de la relación de compra - venta entre dos actores.

Por tanto, el análisis de las relaciones de compra - venta entre actores debe articular los distintos elementos:

- características técnicas de la relación de compra - venta
- naturaleza de las relaciones sociales que están en el centro de las relaciones económicas y que son las que determinan el poder y las oportunidades que tiene cada tipo de actor

Desde el punto de vista de equidad de género interesa identificar también cómo las condiciones y posición de hombres y mujeres influye en



las relaciones de compra venta y cómo a su vez algunas características de las relaciones de compra venta favorecen o la equidad o no, en cuanto a acceso y escalamiento de los actores en la cadena.

ASPECTOS A INVESTIGAR

Para caracterizar la relación de compra - venta, se busca y se analiza la siguiente información:

- ♦ características o naturaleza de las transacciones: familiares, formales o de confianza
- ♦ modalidades de pago: trueque, financiamiento de un actor a otro, etc.
- ♦ frecuencia: periodicidad; periodos de alta o baja producción/acopio
- ♦ negociación: toma de decisiones, quien decide sobre volúmenes, precios, frecuencia, etc.
- ♦ resultados de las relaciones: quien obtiene mayores beneficios, ventajas, riesgos



MATRIZ DE RELACIONES ENTRE LOS ACTORES



- H16: Matriz de relaciones entre actores
- H17: Flujo de la cadena

Esta herramienta se construye en talleres participativos o en entrevistas, diferenciados según el tipo de relación relevante en la cadena. Esto ayuda al equipo de trabajo a caracterizar las relaciones de compra venta entre los actores, al precisar los principales aspectos que son necesarios investigar.

MATRIZ DE RELACIONES ENTRE ESLABONES PRODUCCIÓN - ACOPIO DE LA CADENA QUEQUISQUE (TUBÉRCULO) DE EXPORTACIÓN EN NUEVA GUINEA, NICARAGUA

ASPECTO	DESCRIPCIÓN DE LA RELACIÓN
Características o naturaleza de las transacciones	Confianza mutua. Transacciones se realizan en forma verbal sin mediar contratos formales.
Modalidades de pago	Los acopiadores entregan insumos y dinero en efectivo a las familias para la producción sobre la base de relaciones de confianza con el compromiso de que la cosecha será la forma de pago. Los acopiadores / as a su vez compran las cosechas - muchas veces antes de que se siembre - con capital propio o facilitado por las empresas empacadoras.
Frecuencia	Los acopiadores llegan hasta los plantíos, algunos en las montañas (16 a 47 kilómetros del municipio, con dificultades de acceso) a comprar directamente a las familias el tubérculo en diferentes momentos o períodos, en dependencia a su vez de los pedidos que les hacen las empresas empacadoras - exportadoras. Los/ las acopiadores /as que viven en el área urbana del municipio, se movilizan por períodos de tres días por semana hasta los puertos de montaña o directamente a las fincas en épocas de alta demanda o pedidos de las empacadoras - exportadoras. El tubérculo - quequisque - permite ser cosechado en toda época del año.
Negociación	Las negociaciones sobre precios, frecuencia y volúmenes entre familias productoras - acopiadores/as están determinadas por demanda o pedidos de las empacadoras - exportadoras
Resultados de las relaciones	Las relaciones de confianza entre los actores en relación al acceso a capital permite ahorrar costos de transacción de servicios de crédito para los actores de la producción y por otra parte permite a los acopiadores / as cumplir con los pedidos que exigen las empresas de procesamiento. Este factor de carácter socio cultural favorece el acceso de mujeres a capital tanto para producir como para acopiar, dado que no tienen que enfrentarse al obstáculo de las garantías para acceder a crédito

Fuente: Estudio de caso Análisis de Género en proceso de Encadenamiento Global del Quequisque Nueva Guinea, 2003. URACCAN - SNV

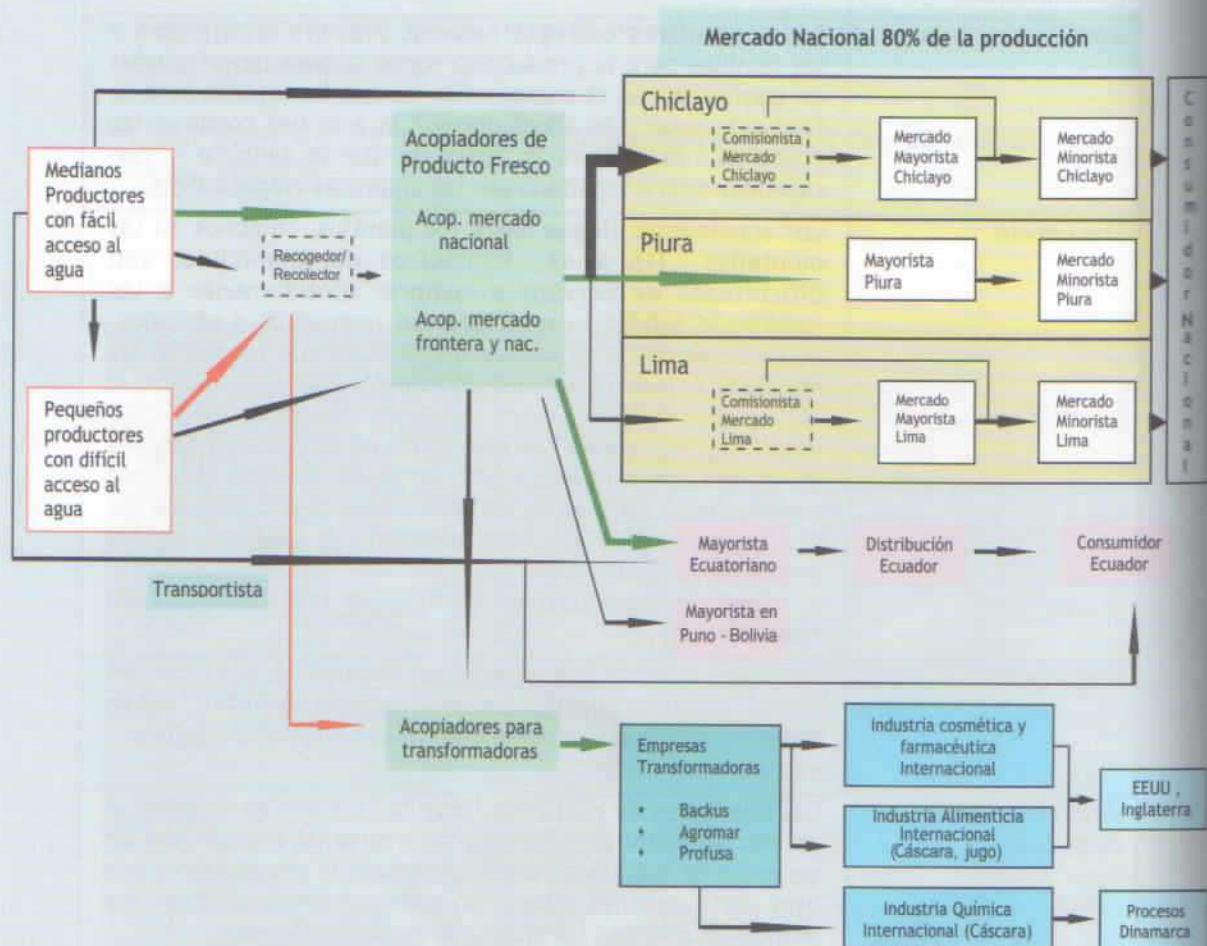


H17 FLUJO DE LA CADENA

El flujo de la cadena es una herramienta muy útil, pues presenta la suma de las múltiples relaciones existentes entre los actores de la cadena. Se puede construir desde la visión de cada uno de los actores, o en talleres participativos donde participan varios de ellos. Se construye completando el mapeo inicial de la cadena elaborado durante la fase preliminar del análisis (ver H4).

El flujo permite visualizar las relaciones entre actores y las rutas que sigue el producto estudiado desde la producción hasta el consumo. Se puede complementar el flujo indicando los volúmenes transados, los tipos de actores identificados anteriormente, los servicios de apoyo, el número de actores y la naturaleza de sus relaciones.

EJEMPLO DEL FLUJO DE LA CADENA DE LIMÓN EN EL DISTRITO DE CHULUCANAS, DEPARTAMENTO DE PIURA, PERÚ



Fuente: SNV Perú, 2005

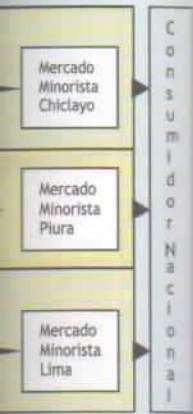
El flujo es una representación esquemática pero se acerca más a la realidad de la cadena, subrayando la complejidad de las relaciones y el recorrido de los diferentes productos.

la suma
ena. Se
talleres
pletando
del aná-

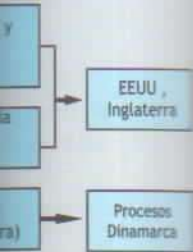
ue sigue
e puede
de acto-
de acto-

TRITO
J

ducción



Consumidor Ecuador



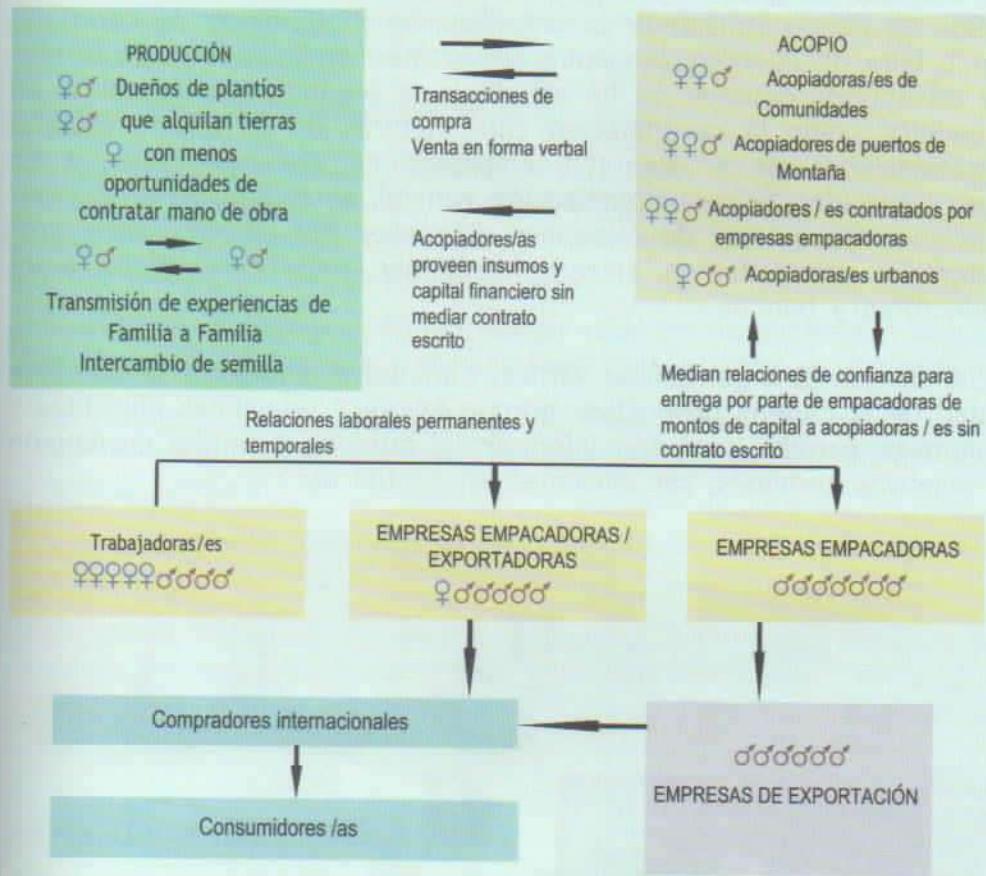
te: SNV Perú, 2005

ás a la
ciones y

EJEMPLO

EJEMPLO 3: FLUJO DE CADENA CON ÉNFASIS EN RELACIONES DE GÉNERO.

Flujo de la cadena del quequisque (tubérculo) de exportación en Nueva Guinea, Nicaragua.



Fuente: Estudio de caso Análisis de Género en proceso de Encadenamiento Global del Quequisque Nueva Guinea, 2003. URACCAN - SNV



PREGUNTA CLAVE 8

¿Cuál es el grado de organización entre eslabones de la cadena?

En este bloque de relaciones entre actores, es necesario prestar especial atención al grado de organización de la cadena. Según Mounier (1998), se puede considerar la organización en términos de coordinación o falta de coordinación entre los actores de la cadena. En el bloque de actores directos, se ha estudiado la organización horizontal en la cadena, como la coordinación entre actores de un mismo eslabón (Organizaciones de productores, empresas de comercialización...). Es ahora clave identificar la **organización vertical**, entendida como la coordinación entre actores de eslabones diferentes. Por ejemplo, entre productores e intermediarios, entre comerciantes y transformadores, entre productores y bancos.

Recuerde que la organización vertical contribuye a mejorar la competitividad de la cadena productiva, porque favorece relaciones eficientes y equitativas, permite compartir información, producir y vender en función de objetivos comunes, ser eficientes en costos etc.



Ex
tica
inv
lati
a e
sion
agr
oto

Ali
Son
ind
esfu

Imp

Prin
recu
seg
cad

Esp
de

Son
tivo
cad

Impl
rés

Prin
cade
grac
acci

ASPEC

• obje
• ¿des
• ¿cón
• rol o
• bene
• resul

3 Conce
4 Conce



Existen diferentes formas de organizaciones verticales en las cadenas productivas. Según los investigadores y las instituciones en el ámbito latinoamericano, se atribuye nombres diferentes a estas formas de organizaciones horizontales. Para evitar confusiones en el usuario de la guía, nos permitimos aquí hacer una agrupación condensada de los diferentes conceptos y nombres otorgados a estas formas de organización horizontal:

Alianzas productivas³ = Cadenas competitivas⁴ = Redes de valor

Son acuerdos de cooperación entre dos o más actores (directos e indirectos) de la cadena productiva para coordinar recursos y esfuerzos en función de un objetivo estratégico común.

Implica: confianza, compartir riesgos.

Principales beneficios: reducción de riesgos, asegurar acceso a recursos y materia prima, permitir mejor flujo de la información, seguridad, facilidad de comunicación, respuesta a exigencia del mercado, costos de transacción más bajos.

Espacio de dialogo y coordinación en cadenas productivas = mesas de cadenas productivas = espacios de concertación en cadenas

Son espacios que reúnen actores privados y públicos con el objetivo de coordinar acciones para mejorar la competitividad de una cadena productiva en general.

Implica: confianza, compromiso de participación, conciencia del interés general.

Principales beneficios: Incidencia en política, representatividad de la cadena, reconocimiento, acuerdos sobre políticas y estrategias, integración de actores marginados, creación de nuevas iniciativas y acciones colectivas.

ASPECTOS A INVESTIGAR

- objetivos de la organización vertical
- ¿desde hace cuánto tiempo existe la organización?
- ¿cómo funciona la organización?
- rol de hombres y mujeres
- beneficios que perciben los actores
- resultados del funcionamiento de la organización

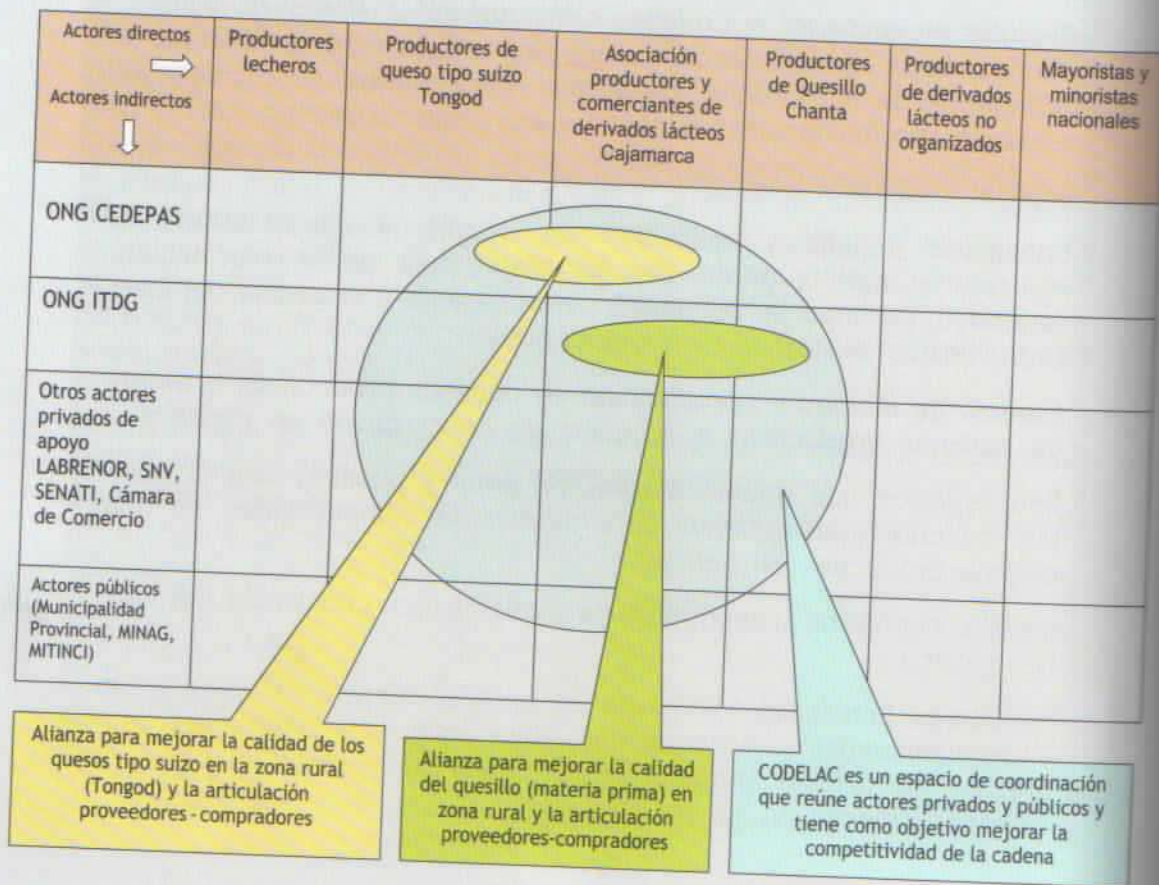
³ Concepto desarrollado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

⁴ Concepto desarrollado por el Centro Internacional de Agronomía Tropical (CIAT)

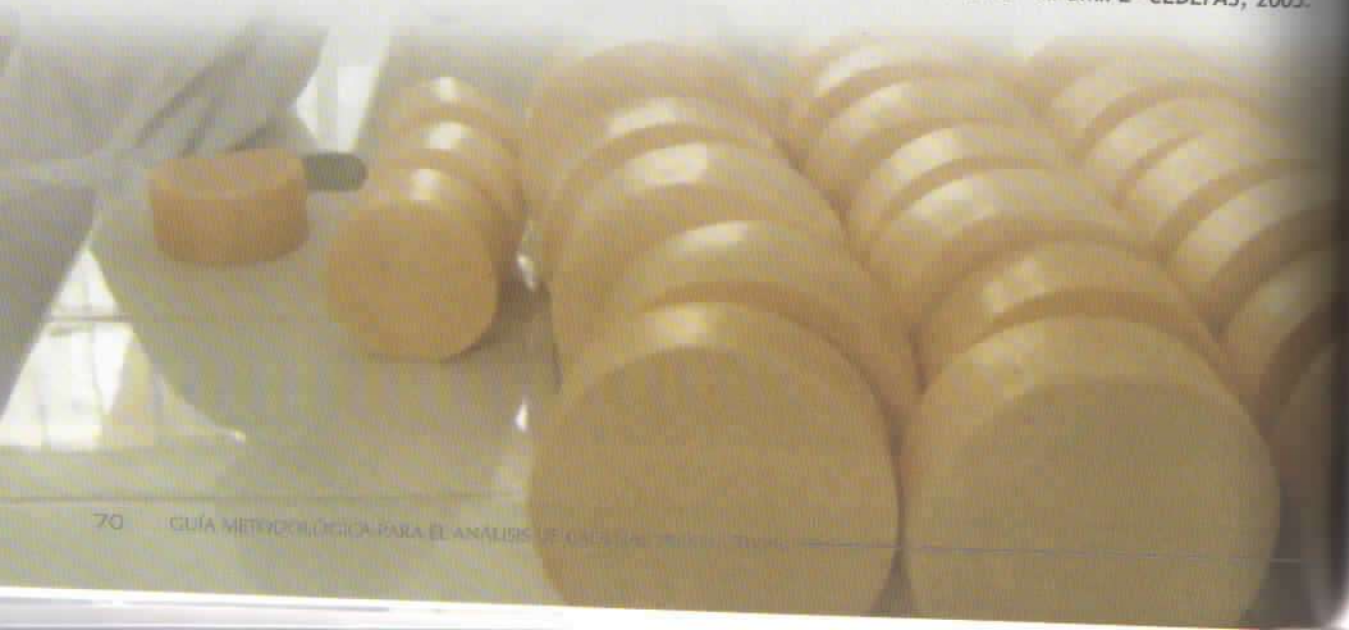


H18 MAPEO DE ORGANIZACIONES VERTICALES

El mapeo permite ilustrar y caracterizar sencillamente los diferentes tipos de organizaciones verticales que existen en una cadena productiva. Las más importantes tienen que ser descritas con más detalle.



Fuente: SNV Perú - APOMIPE -CEDEPAS, 2005.



HERRAMIENTAS



Cre
Obj
deri
Mec
• As
• Im
• C
u
Tipo
• Int
• Fo
• Ge
• Inc
• Pro
Parti
tes d
cione
prom
Logro
• Rep
• Fac
du
• Or
Caj
• Pro
sec
• Fon
• Ges
info
Dificul
• Poc
• Déb

EJEMPLO 4: ESPACIO DE DIÁLOGO Y COORDINACIÓN EN CADENA PRODUCTIVA

La Coordinadora del sector de Derivados Lácteos del Departamento de Cajamarca (CODELAC)



Creación: septiembre de 2002

Objetivo: Promover la competitividad de los actores del sector de derivados lácteos artesanales de Cajamarca

Mecanismos de funcionamiento:

- Asambleas ordinarias cada dos meses
- Implementación de comisiones de trabajo temáticas
- Coordinación, facilitación y monitoreo de acuerdos a cargo de una institución elegida

Tipo de acciones promovidas:

- Intercambio de información tecnológica y comercial
- Formulación de estrategias y políticas
- Generación de acciones colectivas
- Incidencia política
- Promoción y difusión de la imagen del sector

Participantes: Los principales gremios de productores y comerciantes del departamento, empresas proveedores de servicios, organizaciones privadas de desarrollo y entidades públicas responsables de promover el sector

Logros obtenidos:

- Representatividad y legitimidad
- Facilitación de acuerdos comerciales entre organizaciones de productores y compradores
- Organización de un foro Competitividad del sector lácteo de Cajamarca en el marco del proceso de apertura comercial
- Promoción de un plan de mejoramiento de la competitividad del sector de derivados lácteos
- Formulación de proyectos para mejorar la competitividad del sector
- Gestiones con autoridades públicas sobre la problemática de la informalidad

Dificultades encontradas:

- Poca capacidad de incidencia en espacios nacionales
- Débil promoción y difusión de acciones y logros

EJEMPLO 5: ALIANZA PRODUCTIVA O CADENA DE VALOR

Alianza entre pequeños productores, Banco, ONG y empresa comercializadora para la producción y comercialización de mango orgánico en el distrito de Chochope, provincia de Lambayeque, departamento de Lambayeque, Perú.

Entidad financiera Caja Rural de Ahorro y Créditos Cruz de Chalpón (Agencia Chiclayo) otorga créditos para capital de trabajo US\$600 por hectárea para gastos de cultivo y cosecha y créditos de US\$500 para rehabilitación de pozos a pagar en tres años.

ONG CICAP
Brinda asesoría técnica para la producción, comercialización, fortalecimiento organizativo y la articulación con la entidad financiera.

Quince productores organizados para el cultivo de 35 hectáreas de mango orgánico. 13 han recibido créditos para capital de trabajo. 9 créditos para rehabilitación de pozos. Los créditos se vienen otorgando desde hace tres años.

Empresa Sunshine compra la producción aproximada de 185 toneladas por año, provee insumos, asistencia técnica y avala el 50% de los créditos otorgados por la entidad financiera.

Existe un convenio de crédito entre los productores y la entidad financiera avalado por la Empresa Sunshine. Hay convenios de comercialización individuales entre Sunshine y cada uno de los productores. Existe una relación de confianza establecida entre los productores y el CICAP.



Fuente: CICAP Lambayeque, Perú, 2005

CONCLUSIONES PARCIALES

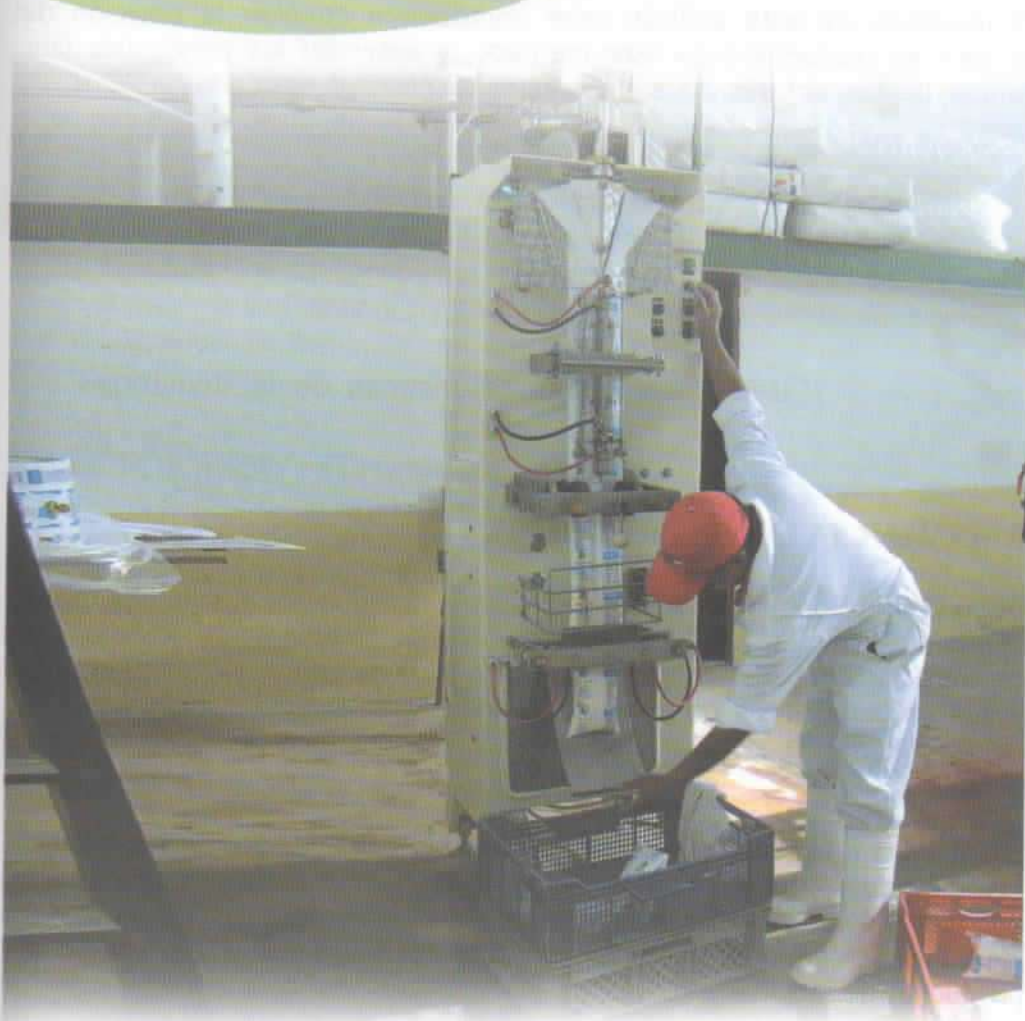
BLOQUE RELACIONES Y ORGANIZACIÓN

¿Cuáles son los principales niveles de inequidad entre los actores de la cadena respecto a acceso y manejo de recursos, poder de decisión y negociación?

¿Cuáles son los actores que “dominan” la cadena, imponen sus reglas y dirigen el negocio? ¿Esta situación es una fortaleza o una debilidad para la cadena? ¿Por qué?

¿El nivel de organización y concertación entre los actores de la cadena favorece o no la competitividad de la cadena? ¿Por qué?

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de las relaciones entre los actores de la cadena?



6.5. BLOQUE MERCADO



Recuerde que una cadena productiva es competitiva cuando su oferta logra mantenerse permanentemente en el mercado.

Sin embargo, no existe un solo mercado para los productos de la cadena productiva. Se cuenta con diversos productos que son ofrecidos a diversos mercados, en diferentes niveles de agregación de valor.

Como se mencionó antes, un análisis de cadenas productivas no es una investigación de mercado, pero el equipo de trabajo puede usar las conclusiones de estos estudios (si existen) para afinar sus conclusiones.

En este bloque se analizará la situación de los mercados que se han considerado en el capítulo 5.4 de *"Determinación de los alcances del análisis"*.

Se propone estudiar dos componentes principales del mercado: la caracterización de la demanda y la oferta de los competidores.

El resultado de este análisis debe contribuir a conocer la posición del (o de los) producto(s) en este mercado, y entender las principales limitantes de los actores para mejorar su acceso al mercado.



PREGUNTA CLAVE 9

¿Cuáles son las características de la demanda?

RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

Se propone identificar y describir los diferentes componentes de la demanda para los productos de la cadena. El equipo de trabajo concentrará su quehacer principalmente en caracterizar a los demandantes y sus requerimientos de productos, analizar la evolución histórica y las tendencias de la demanda y detectar los servicios asociados a esta demanda.

Los servicios asociados corresponden a las capacidades de los ofertantes de poder cumplir con las exigencias nuevas de los compradores. Por ejemplo, además de buscar un banano con garantías de inocuidad, los supermercados europeos exigen ahora pruebas del origen exacto del producto (trazabilidad).

Para entender el comportamiento de la demanda de un producto, es a veces necesario identificar los productos sustitutos y complementarios. Se habla de productos sustitutos cuando dos o más productos pueden satisfacer una necesidad del consumidor. De allí surge la posibilidad del consumidor de escoger uno u otro en función de varios factores (precio, disponibilidad, etcétera). Se habla de productos complementarios cuando dos o más productos se necesitan entre sí para satisfacer una necesidad del consumidor. La demanda del producto estudiado varía en función del comportamiento de la oferta y/o demanda de los productos sustitutos y complementarios. Por esta razón, el equipo de trabajo deberá identificar si dichos fenómenos pueden ocurrir en la cadena en estudio.

EJEMPLO

EJEMPLO 6: PRODUCTOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS

Productos sustitutos

En los mercados latinoamericanos, cuando sube el precio del azúcar blanca, la demanda de la panela crece. Lo mismo ocurre con la papa y el arroz en el Perú.

Productos complementarios

En Ecuador, los bizcochos se consumen acompañados de dulce de leche (manjar blanco). El crecimiento de la demanda de bizcochos impulsa la demanda del dulce de leche.

ASPECTOS A INVESTIGAR

- Caracterización de los demandantes
- Requerimientos o atributos del producto por tipos de demandante
- Preferencias por marcas y sellos
- Servicios asociados a la demanda del producto
- Evolución histórica de la demanda (volúmenes)
- Tendencias de la demanda a futuro
- Influencia de los productos sustitutos y complementarios sobre la demanda del producto estudiado



H19

MATRIZ DE DEMANDANTES

- H19: Matriz de demandantes
- H20: Matriz de productos sustitutos y complementarios

Esta matriz permite orientar al equipo de trabajo en la identificación de los diferentes demandantes del producto y precisar sus requerimientos en volúmenes y tiempo. La información necesaria para aplicar esta herramienta se obtiene a través de entrevistas con demandantes y fuentes secundarias. Percepción sobre los segmentos más interesantes como mercado meta:

MATRIZ DE DEMANDANTES PARA LA MORA EN ECUADOR

SEGMENTO DE DEMANDANTES	REQUERIMIENTOS DEL PRODUCTO / PREFERENCIAS	REQUERIMIENTOS DE SERVICIOS ASOCIADOS	ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA	VOLÚMENES ESTIMADOS DE LA DEMANDA	PRECIOS
Empresas agroindustriales lácteas de Tungurahua	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren mora de Castilla • Producto no estropeado • Presentación en grandes volúmenes, cajones de x kilogramos • No buscan marcas • Requieren de un abastecimiento regular y de un posible contrato 	Transporte hasta la planta	Todo el año	10 Tm/mes	US\$ 0,8 c/kg normal. Varía por estacionalidad pero puede negociar rango de precio sobre la base del contrato
Vendedores del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Prefieren mora de Castilla porque demanda menor cantidad de agua • Presentación de medio kilogramo listo para la venta, y si es posible, envasado en tarrinas • Bajo costo • Facilidad para movilizar el producto 	Entrega en el mercado	Todo el año	500 kg semanales	US\$ 0,7 c/kg. Varía por estacionalidad

Fuente: Proyecto Em prender / Intercooperation, 2008

NTES

jo en
antes
s en
herra-
entes
como

R

H2O

MATRIZ DE PRODUCTOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS



Esta herramienta permite orientar al equipo de trabajo en la identificación de los productos que afectan a la cantidad demandada de un producto o productos de la cadena. Para obtener datos debe recurrirse a estudios de mercado o entrevistar especialistas

PRECIOS

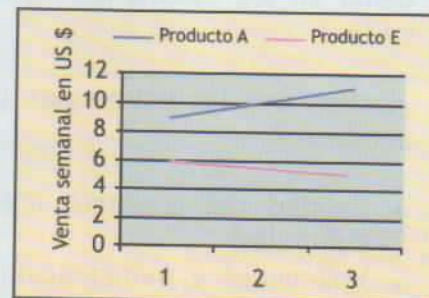
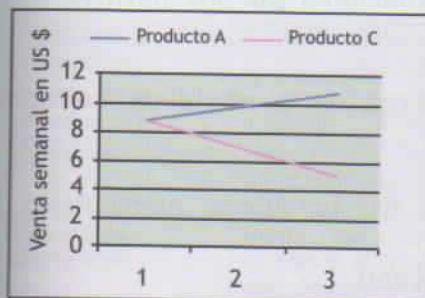
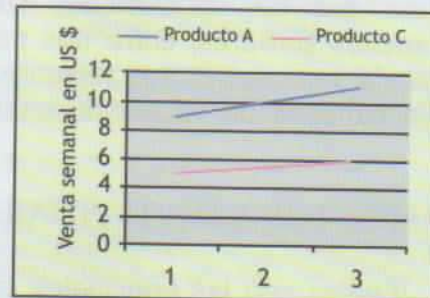
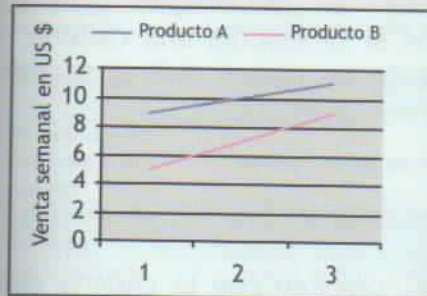
US\$ 0,8
c/kg
normal.

Varía por
estacionalidad
pero puede
negociar rango
de precio
sobre la base
del contrato

US\$ 0,7
c/kg.

Varía por
estacionalidad

Valor de ventas por productos - Semana X					
Ciudades	Producto A	Producto B	Producto C	Producto D	Producto E
Ciudad 1	9	5	5	9	6
Ciudad 2	10	7	5.5	7	5.5
Ciudad 3	11	9	6	5	5



	Producto A	Grado: Alto o Bajo
Complementarios	B	Alto
	C	Bajo
Sustitutos	D	Alto
	E	Bajo

Como se observa en las gráficas, si las líneas corren paralelas son bienes complementarios, mientras que si tienden a formar un ángulo de 45 grados son bienes sustitutos.

Proyecto Comercialización - CESA, Ecuador, 2005

operation.



PREGUNTA CLAVE 10

¿Cuáles son las características de la oferta de los competidores?

RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

Una manera eficaz de evaluar el desempeño de un actor económico es de compararlo con otro actor que interviene en una situación y un contexto similar. Es también posible comparar el desempeño de dos cadenas productivas que compiten por los mismos mercados.

Este ejercicio no solamente permite distinguir las diferencias sino que ayuda a identificar las fortalezas y las debilidades del sistema estudiado. Para que las conclusiones sean relevantes, se recomienda comparar cadenas similares, entre dos países vecinos si se estudia una cadena de escala nacional o dos regiones/provincias de un mismo país si se estudia cadenas de escala regional.

ASPECTOS A INVESTIGAR:

- ♦ ¿Cuáles son las principales cadenas que compiten con la cadena estudiada en los escenarios nacional o internacional por los mismos mercados?
- ♦ ¿Cuáles son las estrategias y características de la oferta de los competidores?
 - Calidad del producto (características físicas, éticas, ambientales y culturales)
 - Volúmenes y participación en el mercado
 - Precios
 - Presentación y empaque
 - Estacionalidad de la oferta (volúmenes de producción según zonas y épocas)
 - Alternativa tecnológica aplicada en cada etapa
 - Uso de marcas y sellos (posicionamiento en el mercado)
 - Sistema de distribución
 - Servicios asociados

MA
ENTE
ME

Esta
los ac
de los
las ve
diada
los es
a las

RESU
LO

Superfi
Produ
Rendim Promed planta
Conten taninos
Perspe
Costos Produc
Precio (Produc
Época
Estrate Comerc
Instituc asistenc y/o inve
Ventaja Compar
Ventaja Compet

MATRIZ COMPARATIVA ENTRE OFERTA DE GRUPO META Y COMPETIDORES



- H21: Matriz comparativa entre oferta de grupo meta y competidores
- H22: Calendario de estacionalidad de oferta por zonas

Esta herramienta permite comparar la oferta de los actores de la cadena estudiada con la oferta de los competidores. El objetivo de esta herramienta es poder detectar las ventajas competitivas que presentan los actores de la cadena estudiada frente a sus competidores. La información se obtiene a través de los estudios existentes de análisis de la competencia, entrevistas y visitas a las zonas donde actúan los competidores.

RESUMEN DE LA COMPARACIÓN ENTRE LA OFERTA DE TARA EN LOS DEPARTAMENTOS DE CAJAMARCA Y AYACUCHO, PERÚ

ITEMS	Oferta cadena estudiada: CAJAMARCA	Oferta principal competidor AYACUCHO
Superficie	Mayor área : 486 hectáreas	Menor área: 162 hectáreas
Producción	Producción mayormente en bosques (70%) al secano	Producción mayormente en cercos (60%) al secano 90%
Rendimiento Promedio por planta	Rendimientos similares: varían de 1/2 a 1 1/2 quintales por planta	
Contenido de taninos	Entre 56% y 62% de Taninos	Mayor calidad: 75% a 80% de Taninos.
Perspectivas	Desde el año 2002 esfuerzos de ampliación de la frontera agrícola de taya	Desde el año 2003 han iniciado la instalación de nuevas plantaciones de taya.
Costos de Producción	S/. 0.35/ Kg sin manejo S/ 0.27 /Kg con manejo	S/. 0.30 sin manejo Con manejo no existen datos.
Precio de venta (Productor)	1.30/Kg - 1.40/Kg	1.20/Kg
Época de Cosecha	Todo el año, con meses de mayor producción entre Mayo a Octubre.	Inicio en Mayo hasta Setiembre. Meses de mayor producción son Junio y Julio.
Estrategia Comercial	Venta individual a acopiadores locales o al molino de San Marcos, que procesa y vende como tara en vaina o polvo y semilla.	Venta individual a acopiadores locales, intermediarios y/o empresa procesadora- exportadora que existe en Huanta.
Instituciones de asistencia técnica y/o investigación	AC. Tierra, Care - Agroservis, Minag PRONAMACHCS, UNC, ADEFOR	IDESI, PRONAMACHCS, Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga
Ventajas Comparativas	<ul style="list-style-type: none"> • 3 variedades: "la blanca", la "colorada" y la "pilosa" • Áreas con potencial productivo • Mayores volúmenes de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 variedades: "morocho" y "almidón" • Disponibilidad de áreas marginales aptas para la reforestación de tara.
Ventajas Competitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Interés de la red Institucional, cooperación, gobiernos locales y regional • Mayor concentración de empresas exportadoras • Existencia de varias organizaciones de Productores 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto contenido de taninos y mayor contenido de harina por vaina • Interés de instituciones privadas de apoyo

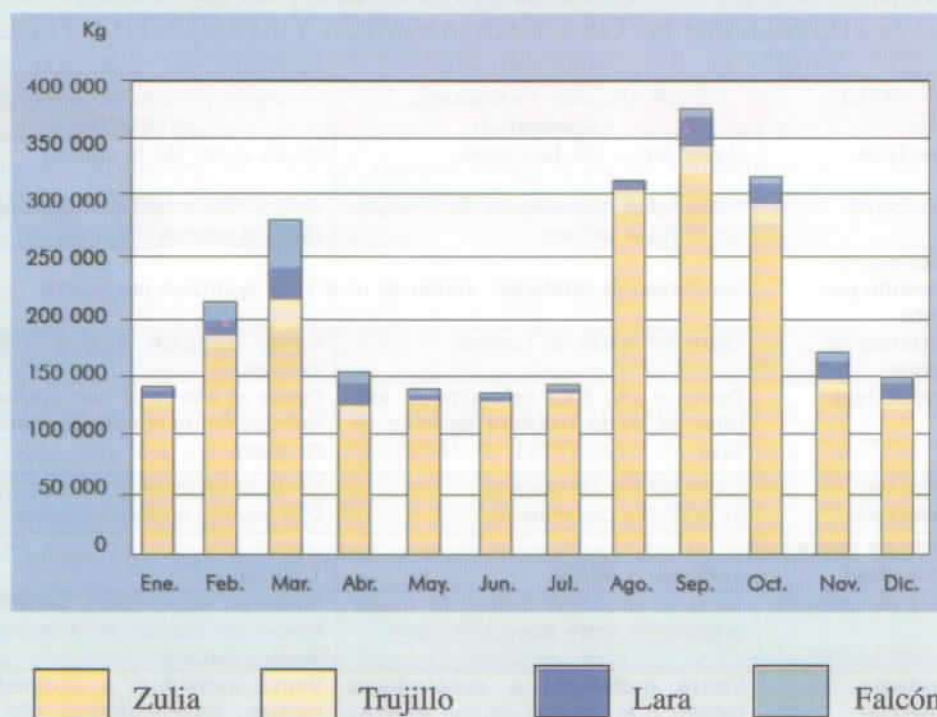
Fuente: Análisis de la cadena de la tara en la región Cajamarca, Perú, CARE, AC Tierra, MINAG, PRODELICA, SNV, 2003



H22 CALENDARIO DE ESTACIONALIDAD DE OFERTA POR ZONAS

El calendario estacional de oferta es una herramienta tradicional que permite una buena visualización de los volúmenes ofertados por diferentes proveedores en función de cada época del año. Se puede construir cuando existe información estadística secundaria de calidad.

EJEMPLO DE LA OFERTA DE GUAYABA EN VENEZUELA



CONCLUSIONES: La oferta de Guayaba del estado de Zulia representa más del 80% de la producción nacional. Los estados de Trujillo, Lara y Falcón compiten con volúmenes de oferta similares en todo el año. Las temporadas de producción son muy marcadas con picos de producción en los meses de agosto a octubre y febrero-marzo. El reto para los productores de los 4 estados es de poder producir más durante los meses de poca producción para aprovechar mejores precios.

Fuente: Mercado Mayorista de Barquisimeto-Venezuela (Mercabar),
reporte del 22 de enero de 2001.

CONCLUSIONES PARCIALES

BLOQUE MERCADO

¿Cómo están posicionados los productos de la cadena en los mercados?

¿Cuáles son las principales limitaciones que impiden un mejoramiento de las condiciones de acceso al mercado?

¿Cuáles son las perspectivas de nuevos mercados para la cadena?

¿Cuáles son las posibilidades de innovar la oferta?

¿Qué lecciones están dando los competidores?



6.6. BLOQUE COSTOS Y BENEFICIOS



En este bloque, se quiere lograr una idea clara de la rentabilidad de la cadena. Para esto, se sintetizará toda la información relacionada con los costos y beneficios económicos generados en la cadena, desde un punto de vista económico pero también desde las propias percepciones de los actores.

Para responder las preguntas claves relacionadas con precios, costos y resultados económicos, se debe revisar la información contenida en los otros bloques de la guía y recuperar varios datos que ya fueron recolectados (aspectos tecnológicos, comerciales, etc.)

Por cuestiones de organización práctica del trabajo, al inicio del diagnóstico se recomienda analizar rápidamente de qué forma se realizarán estos cálculos económicos y, por lo tanto, qué información se necesitará para establecer la rentabilidad de la actividad. El cálculo de los costos de producción y análisis de rentabilidad podrán efectuarse al final del diagnóstico.



PREGUNTA CLAVE 11

¿Cuáles son los precios del producto a lo largo de la cadena?

RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

El análisis de los costos y beneficios debe considerar un estudio detallado del comportamiento del precio para cada uno de los productos descritos. Esta parte del estudio es uno de los elementos clave para explicar la rentabilidad —o no rentabilidad— de la cadena. Paralelamente, también deberán analizarse los niveles de ingresos brutos de cada actor; es decir, la multiplicación entre las cantidades comercializadas y el precio recibido en la transacción.

El precio unitario determina el ingreso, por tanto los datos relacionados con los precios deben ser confiables, exactos y representativos. Para esto, se puede cruzar información de varias fuentes.

ASPECTOS A INVESTIGAR

A continuación presentamos una lista referencial de aspectos a investigar. Sería ideal obtener toda esta información, sin embargo cada usuario puede establecer sus prioridades a partir de sus posibilidades.

- Precio del producto o de los productos analizados
- Evolución del precio a lo largo del año (estacionalidad)
- Evolución histórica del precio (mínimos, máximos, promedios, existencia de ciclos económicos, etc.) y de las tendencias probables para el futuro
- Diferencias de precio en función de la ubicación geográfica del producto
- Diferencias de precios en función de la calidad y cantidad de los productos ofrecidos
- Identificación de "trampas y engaños" usados por algunos actores de la cadena que distorsionan los precios reales
- Identificación de mecanismos de información de precios (este aspecto permite establecer el nivel de transparencia en la cadena)

id de
a con
de un
iones

tos y
en los
reco-

diag-
izarán
neces-
e los
se al

deta-
ductos
e para
adena.
s bru-
dades

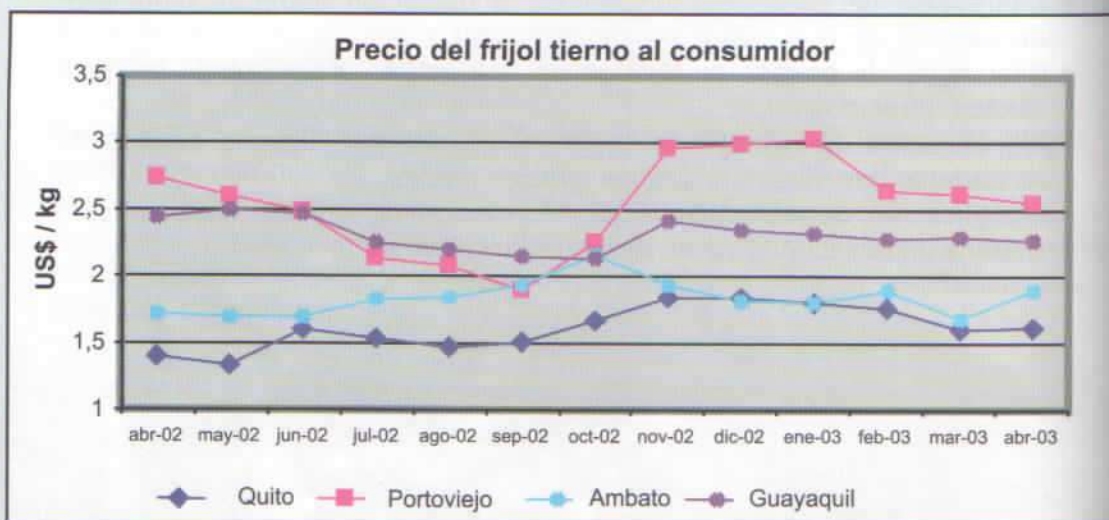
ciona-
tivos.



H23 MAPEO GEOGRÁFICO DE PRECIO

- H23: Mapeo geográfico de precio
- H24: Gráfico de evolución de precios

Esta herramienta, construida a partir de datos estadísticos, permite visualizar las variaciones de precio de un producto en distintas zonas geográficas en función de las épocas del año.



CONCLUSIONES: El precio del frijol es generalmente más alto en ciudades como Portoviejo y Guayaquil. Portoviejo registra los precios más altos sobre todo en los meses de noviembre, diciembre y enero por lo que aparece como un mercado muy interesante si se logra aprovechar los atractivos precios en los meses citados.

Fuente: Estudio de mercado del frijol en Ecuador. Intercooperation / Lorena Mancero, octubre de 2003.

CO

H24

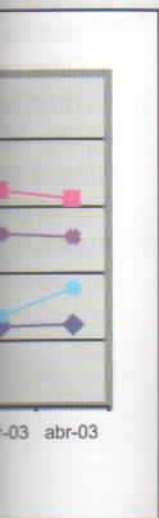
GRÁFICO DE EVOLUCIÓN DE PRECIOS



HERRAMIENTAS

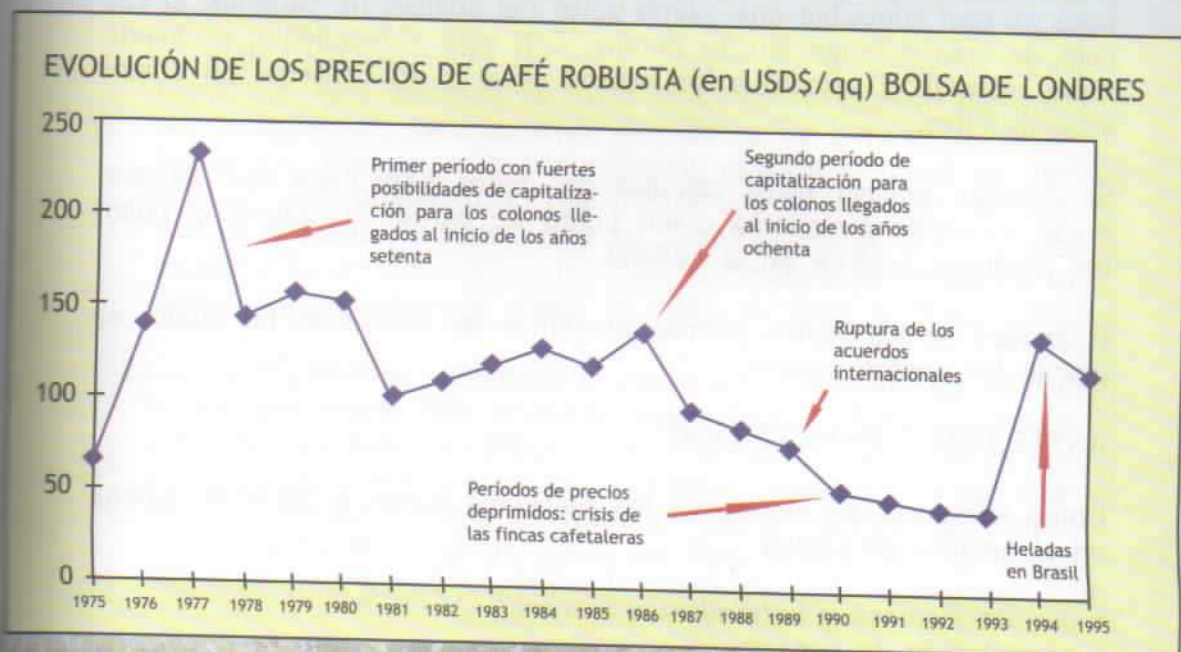
Esta herramienta puede orientar al equipo para identificar la existencia de ciclos de precios o de períodos de mayor o menor desequilibrio entre oferta y demanda. Generalmente se construye sobre la base de datos estadísticos.

permite
s zonas



alto en
precios
y enero
ra apro-

n Ecuador.
e de 2003.





PREGUNTA CLAVE 12

¿Cuáles son los costos en cada etapa y para cada actor de la cadena?

RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

La construcción de los costos implica la realización de diversos cálculos que, en ciertos casos, pueden resultar complejos. Sin embargo, es importante no perder de vista que se trata de cálculos aproximativos, pues es casi imposible que, como parte del análisis de cadenas, el cálculo de costos tenga mucho detalle. Con este antecedente, es importante orientar el cálculo a los costos clave y no perderse en costos insignificantes.

Se deberán realizar estos cálculos de costos para cada tipo de producto, tomando en cuenta como punto de partida (si existe) el costo del producto anterior en la cadena.

El análisis de los costos permite identificar las etapas en las cuales se ubican los costos críticos.

ASPECTOS A INVESTIGAR:

Como referencia, se mencionan los siguientes rubros a tomar en cuenta en el análisis de costos:

- ♦ uso de insumos y herramientas menores
- ♦ contratación de servicios
- ♦ depreciación del capital fijo
- ♦ renta de la tierra
- ♦ pago de impuestos
- ♦ pago de intereses
- ♦ pérdidas y mermas
- ♦ mano de obra: contratada, familiar, masculina, femenina

Para facilitar el trabajo de ordenamiento, se recomienda distinguir los costos variables de los costos fijos:

- ♦ **Costos variables:** son los costos que evolucionan de manera proporcional al volumen del negocio. Cuanto más se reduce el negocio, más se elevan los costos variables (combustible, insumos, mano de obra para la cosecha, etc.)
- ♦ **Costos fijos:** son los costos que no cambian de manera significativa, aumente o disminuya el volumen del negocio (gastos administrativos, *suelo de gerentes, etc.*)

COSTOS DE LA MANO DE OBRA FAMILIAR Y CONTRATADA



El costo de la mano de obra contratada siempre se incluye en la estructura de costos, lo que permite registrar su valor real.

En el caso de la mano de obra familiar, existen dos maneras de cálculo:

1. En las economías de tipo campesino, antes de contratar mano de obra externa los campesinos recurren al uso de la mano de obra familiar (su propio trabajo, el de su esposa, el de sus hijos). En este caso, la mano de obra familiar no se paga en forma monetaria. Para valorarla se toma en cuenta el ingreso generado por la actividad, dividido entre el número de jornales familiares empleados. Esta sería la remuneración real de la mano de obra familiar. Una remuneración real menor que el costo de oportunidad de la mano de obra (costo del jornal) puede generar el abandono de la actividad. En este caso, se elabora la estructura de costos sin considerar el rubro de mano de obra familiar.
2. Con el objetivo de comparar el costo de producción de los sistemas productivos que ocupa la mano de obra familiar en relación con los sistemas productivos netamente empresariales que compiten en el mismo mercado y obtener lecciones de estas diferencias, resulta interesante elaborar una estructura de costos, incorporando el costo de mano de obra familiar con la misma valoración del jornal pagado a la mano de obra contratada.

COSTOS DE LOS CULTIVOS ASOCIADOS



En la economía campesina, distintos productos correspondientes a diferentes cadenas, a menudo se encuentran asociados en la misma parcela.

En estos casos, para calcular el costo de producción que corresponde al producto de la cadena analizada proponemos cargar los costos de todas las operaciones realizadas en esta parcela de manera proporcional a los ingresos obtenidos por las ventas de los diferentes productos de esta parcela.

Por ejemplo, si en una misma parcela se ha producido un valor de US\$ 700 de café y US\$ 300 de plátano y para producir estos dos productos se han gastado US\$ 100 de fertilizantes, se cargará como costo al café un valor de 70% del fertilizante —o sea US\$ 70— y 30% al plátano —o sea US\$ 30—.



H25 MATRIZ DE CÁLCULO DE COSTOS

El cálculo de costos debe realizarse para cada actor directo de la cadena y, si es posible, para cada tipo de actores en un mismo eslabón. La recolección de los datos necesarios para el cálculo de costos se hace mediante talleres o en entrevistas con los actores. Se presenta un formato de costo de producción usado para la producción de algodón en Ecuador.

COSTOS DE PRODUCCIÓN DE ALGODÓN EN ECUADOR

ACTIVIDADES	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$US)	SUBTOTAL (\$US)	TOTAL (\$US)
Preparación de Suelo					122.0
Alquiler de la tierra	Ha	1.0	60.0	60.0	
Maquinaria					
Rome Plow (alquiler)	pases	1.0	20.0	20.0	
Voleadora (alquiler)	Ha	1.0	10.0	10.0	
Actividades de Siembra	Jornal	8.0	4.0	32.0	
Insumos					190.6
Semilla (Sure Grow)	Kg	1.0	21.0	21.0	
Fertilizantes					
Urea	saco	5.0	8.5	42.5	
Abono foliar	saco	5.0	2.2	11.0	
8-20-20	saco	4.0	9.6	38.4	
Herbicidas					
Glifosato	lt	6.0	4.0	24.0	
Paraquat	lt	2.0	10.0	20.0	
Plaguicidas					
Cipermetrina	lt	0.3	7.2	2.2	
Piryclor	lt	2.0	10.5	21.0	
Fijador	lt	0.9	6.4	5.8	
Fungicida	Kg	0.3	19.0	4.8	
Aplicación de Insumos					110.0
Fertilizantes	Jornal	8.0	4.0	32.0	
Control de Malezas (aguilón)	Ha	1.0	15.0	15.0	
Plaguicidas	Jornal	12.0	4.0	48.0	
Control de plagas (aguilón)	Ha	1.0	15.0	15.0	
Manejo del Cultivo					32.0
Primera Deshierba	Jornal	6.0	4.0	24.0	
Segunda Deshierba	Jornal	2.0	4.0	8.0	
Cosecha y Post Cosecha					192.0
Mano de Obra	Jornal	45.0	4.0	180.0	
Sacas	Sacas	15.0	0.5	7.5	
Transporte al Centro de Acopio	Flete	15.0	0.3	4.5	
Costo de Producción (Ha)					646.6
Productividad Promedio (Quintal por Ha)	qq	45.0			
Costo de Producción (Quintal)					14.4
Precio de Venta del Productor (Quintal)					19.0
Margen del Productor (Quintal)					4.6

Fuente: SNV Ecuador, Taller de la Cadena del Algodón realizado en Portoviejo 27 junio - 1 julio / 2005



PREGUNTA CLAVE 13

¿Cuáles son los resultados económicos generados en la cadena?

RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

En esta parte de la guía se busca comparar los costos de producción calculados para cada producto y los precios del producto aplicados en los diferentes mercados. Esta comparación permite determinar la rentabilidad estrictamente económica de la cadena. El análisis de resultados puede realizarse sobre el conjunto de toda la cadena y/o sobre cada eslabón de la cadena.

ASPECTOS A INVESTIGAR

Se propone investigar los siguientes aspectos en función del nivel de información con el cual se cuenta:

- márgenes (precio unitario - costo unitario)
- resultado obtenido por cada actor (ingresos totales - costos totales)
- relación entre riesgo y rentabilidad (por actor, por producto)



AL	(S)
22.0	
190.6	
110.0	
32.0	
192.0	
646.6	
14.4	
19.0	
4.6	



- H26: Cuadro de costos y márgenes en toda la cadena
- H27: Formación del precio y márgenes

H26

CUADRO DE COSTOS Y MÁRGENES EN TODA LA CADENA

Esta herramienta es una síntesis de los resultados de la aplicación de la matriz de costos en cada actor directo de la cadena, y permite calcular y comparar los márgenes netos de cada uno de ellos. Se presenta un ejemplo para la misma cadena de algodón en Ecuador.

Actor	Costo de compra de materia prima (US\$/qq)	Costo de producción (US\$/qq)	Precio de venta (US\$/qq)	Margen neto (US\$/qq)	Rentabilidad del proceso (%)	Rentabilidad mensual (%)
	1	2	3	$4 = 3 - (2+1)$	$5 = 4 / 2$	6
Productor	0	14.3	19.00	4.63	32.2%	6.4%
Intermediario	19.00	1.40	21.00	0.60	2.9%	11.4%
Industrial	21.00	5.68	29.68	3.00	10.1%	40.4%

Productor: La rentabilidad de 32.2% es para un periodo de 5 meses del ciclo productivo. Cuando se calcula la rentabilidad mensual, se obtiene un resultado de 6.4% que expresa riesgos altos.

Intermediario: El costo del producto del intermediario es el precio de venta del productor. Los costos de producción incluyen almacenamiento, transporte, costos financieros y administrativos. La rentabilidad de 2,9% está calculada para un periodo de una semana máximo que dura la comercialización. Para obtener la rentabilidad mensual de 11,4%, se multiplicó el dato anterior por 4 semanas.

Industrial: El ingreso para la industria se calcula a partir de la venta de los dos subproductos del algodón, semilla por un lado (64%) y por otro lado de fibra (36%). Los costos del proceso son la energía eléctrica, depreciación, financieros y administrativos. La rentabilidad por un periodo de una semana del proceso es de 10% y multiplicada por 4 para convertir en rentabilidad mensual, es de 40%.

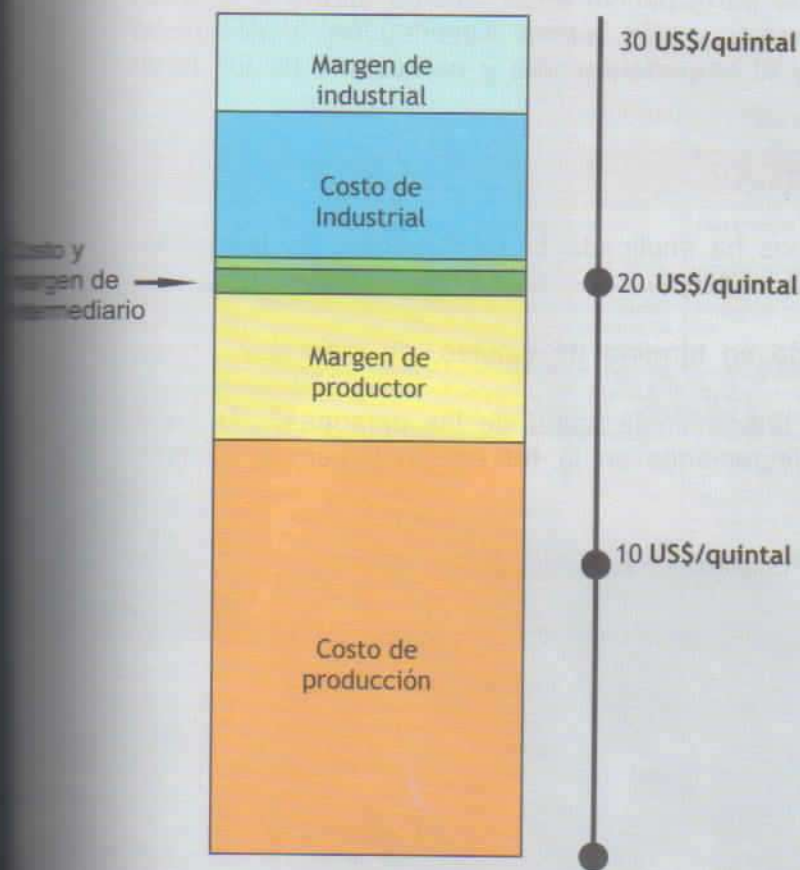
Fuente: SNV Ecuador, 2005

H27 FORMACIÓN DEL PRECIO Y MÁRGENES



La siguiente herramienta permite al equipo de trabajo entender cómo se forma el precio a lo largo de una cadena. Es complementaria de la herramienta H26 (costos y márgenes). Su principal interés es de proponer una mejor visualización de la información en un diagrama de barra:

Formación de precio y márgenes para la cadena de algodón en Ecuador



La lectura de esta herramienta permite comparar los márgenes de cada actor de la cadena, lo cual ilustra el nivel de equidad económica en la cadena.

Al momento de interpretar este diagrama, es importante tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Diferencia entre los volúmenes manejados por cada agente: habitualmente, los productores y minoristas manejan volúmenes reducidos, por lo tanto su margen es más elevado que el de los agentes que trabajan con volúmenes más importantes, como las industrias o mayoristas. Es importante comparar los márgenes con los volúmenes manejados.

- Riesgos asumidos por cada agente: generalmente, los agentes que asumen mayores riesgos en la cadena tienen márgenes más elevados (no siempre es el caso con los productores). Por eso, puede ser interesante comparar también los márgenes con los riesgos asumidos por cada actor.

Fuente: SNV Ecuador, 2005.



PREGUNTA CLAVE 14

¿Cuál es la percepción de los actores de los costos y beneficios?

RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

Es clave en un análisis de cadena productiva, detenerse en analizar los beneficios y costos que ha implicado la participación de hombres y mujeres, sus familias y entorno.

Desde una visión de fomento del bienestar/desarrollo humano y la equidad, no solamente los costos y beneficios monetarios son relevantes. Es preciso valorar como la participación en la cadena aporta a la salud de las personas, a una mejor y más segura alimentación, al desarrollo de nuevas capacidades y al empoderamiento y autoestima de los hombres y mujeres.

ASPECTOS A INVESTIGAR

- ¿Qué costos y beneficios ha implicado la participación de las personas entrevistadas en la cadena?
- ¿Qué impacto ha tenido en término de empleo, de ingresos?
- ¿Qué afectaciones ha tenido en la salud de las personas? ¿O en el uso de su tiempo? (Afectaciones en la recreación y tiempo compartido con la familia)
- ¿Qué ha aportado en cuanto a capacidades?
- ¿Qué efectos ha tenido la participación en la cadena en su desarrollo personal, su autoestima?

MATI
DE C

Esta h
cado l
cacion
herram
lizand
análisi
partir y

La pre
implica
etc.) e

PERC

Costos y beneficios para las mujeres	"El tra tiempo Trabaj años seman que domés es baj con n cuand "El h jueves La "f es ven de cos tivo c repro nes trabaj
Costos y beneficios para los Hombres (parejas)	Mi esp tras Un tie Jo, yo
Para las Familias	Hay bi para e "Herm a cul "Abue los hij
Ambito de la cadena	Las e gener pio.

Fuen

MATRIZ DE PERCEPCIÓN DE COSTOS Y BENEFICIOS



Esta herramienta permite visibilizar los costos y beneficios que ha implicado la participación de hombres y mujeres en la cadena, y las implicaciones para sus familias e hijos, y su comunidad o entorno. Esta herramienta se trabaja muy bien con grupos focales donde se va analizando y llenando paulatinamente la matriz. Es interesante iniciar el análisis con hombres y mujeres en grupos separados para después compartir y discutir las percepciones de los dos grupos de forma conjunta.

La pregunta clave para este ejercicio es: ¿Qué costos y beneficios ha implicado su participación (de su esposa /o su esposo, de su familia, etc.) en la cadena?

PERCEPCIÓN DE COSTOS Y BENEFICIOS DE LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES COMO TRABAJADORAS DE EMPRESAS EMPACADORAS DE QUEQUISQUE (tubérculo) en Nueva Guinea, Nicaragua. 2003

	EMPLEO/TRABAJO	INGRESOS	SALUD	CAPACIDADES Y AUTOESTIMA
Costos y beneficios para las mujeres	<p>"El trabajo no es seguro todo el tiempo, pero es estable"</p> <p>Trabajan desde hace 5 hasta 10 años durante cuatro días por semana, con un salario más alto que el de una empleada doméstica cuando la producción es baja, y que se intensifica y con más ingreso por semana cuando la producción es alta.</p> <p>"El horario es flexible, de jueves a domingo".</p> <p>La "flexibilidad" de la jornada es ventajosa porque da opción de combinar el trabajo productivo con cuidado del hogar (labores reproductivas). Empleadas jóvenes combinan estudios con trabajo productivo.</p>	<p>"Mantengo mis estudios"</p> <p>"Tengo más recursos"</p> <p>Dado que algunas jornadas se extienden hasta altas horas de la noche, cuando los volúmenes de producción son elevados, muchas mujeres con niños pequeños ven afectados sus ingresos al no poder asumir horarios extensos de trabajo.</p>	<p>Cansancio (producido por cargar cajas en la cabeza)</p> <p>Hongos en los pies.</p> <p>Riesgo de desarrollar artritis.</p> <p>Ausencia de implementos de higiene y medidas de seguridad ocupacional.</p> <p>Carecen de guantes para prevenir hongos como efecto de la manipulación de químicos en las pilas de limpieza del tubérculo.</p> <p>Doble jornada, en el empaque y la casa, son factor de riesgo en la salud de las mujeres trabajadoras.</p>	<p>El aspecto positivo que da la flexibilidad laboral no limita conciencia sobre derechos a un mejor salario y mejores condiciones laborales. "En 10 años no hemos tenido aumento de salario".</p> <p>"No recibimos capacitaciones para realizar el trabajo".</p> <p>"Aprendemos unas de las otras para realizar el trabajo".</p>
Costos y beneficios para los Hombres (parejas)	<p>Mi esposo cuida de mi hijo mientras yo trabajo.</p> <p>Un tiempo que él no tuvo trabajo, yo respondí económicamente.</p>			<p>"Mi marido conoce mas a mi hijo" porque ahora lo cuida mientras yo trabajo.</p>
Para las Familias	<p>Hay bastante apoyo de la familia para el cuidado de hijos.</p> <p>"Hermanos mayores contribuyen a cuidar a los hijos pequeños.</p> <p>"Abuelas y hermanas cuidan de los hijos".</p>	<p>"Mantengo a mi familia".</p> <p>"Pago el estudio de mis hijos".</p>		
Ámbito de la cadena	<p>Las empresas empacadoras han generado empleo en el municipio.</p>	<p>Más impuestos ingresan al municipio.</p>	<p>La inserción de las empresas empacadoras al municipio ha impactado negativamente en el medio ambiente: contaminación de ríos por los desechos químicos de las empresas.</p>	<p>Fuerza laboral femenina con 5 y 10 años de experiencia en el trabajo de empaque de tubérculos.</p> <p>Se requiere mayor incidencia de autoridades competentes para mejorar condiciones laborales y salarios.</p>

Fuente: Estudio de caso Análisis de Género en proceso de Encadenamiento Global del Quequisque Nueva Guinea, 2003. URACCAN - SNV Nicaragua

CONCLUSIONES PARCIALES

BLOQUE COSTOS Y BENEFICIOS

¿Cómo se puede caracterizar el patrón de distribución de ingresos en la cadena?

¿Quiénes son los actores de la cadena más afectados económicamente?

¿Cómo la inequidad económica afecta al funcionamiento de la cadena?

¿Cuáles son los impactos positivos y negativos de la cadena sobre el bienestar de sus actores?

¿C
INFO
ACC

1.
FASE
PRELIMINAR

2.
FASE
CENTRAL

3.
FASE FINAL

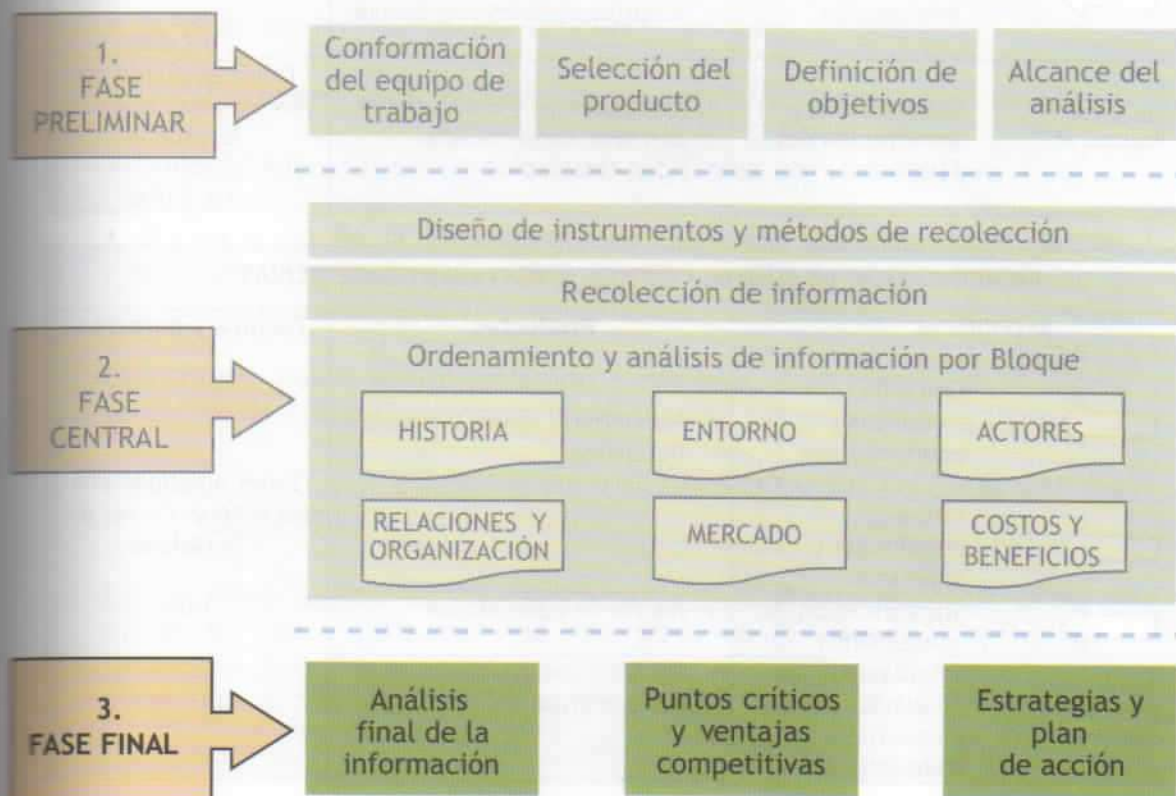
La fa
mació
la ca
acció
na pr

Para l
tes ac
mueva
fase f



FASE FINAL: ¿CÓMO ANALIZAR LA INFORMACIÓN Y PLANIFICAR ACCIONES DE SOPORTE?



PARTE 7









La fase final corresponde a los momentos de análisis final de la información, identificación de los puntos críticos y ventajas competitivas de la cadena así como de formulación de las estrategias y planes de acción orientados a mejorar la competitividad y la equidad en la cadena productiva.

Para lograr resultados que traducen los puntos de vista de los diferentes actores de la cadena, es necesario que el equipo de trabajo promueva la participación de la mayoría de los actores claves durante la fase final.

Para entender con mayor claridad las secuencias de la fase final se propone un esquema explicativo, que será detallado punto por punto a continuación.

ANÁLISIS FINAL DE LA INFORMACIÓN		
Actividades	Productos	Técnica y duración
 Síntesis de la información	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas y conclusiones parciales consolidadas Soportes visuales preparados 	Taller interno del equipo de trabajo 1 a 2 días
 Construcción y priorización del FODA	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas y conclusiones parciales consensuadas FODA establecido 	Taller ampliado con los actores claves de la cadena 1 a 2 días

IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS Y VENTAJAS COMPETITIVAS		
Actividades	Productos	Técnica y duración
 Cruce de fortalezas y oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Matrices de áreas: ofensiva y defensiva 	Taller ampliado con los actores claves de la cadena 1 día
 Cruce de debilidades y amenazas		
 Identificación de inequidades	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de inequidades 	
 Establecimiento de puntos críticos y ventajas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> Puntos críticos y ventajas competitivas 	

ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN		
Actividades	Productos	Técnica y duración
 Construcción de objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos estratégicos ofensivos y defensivos establecidos 	Taller ampliado con los actores claves de la cadena 1/2 día
 Construcción de plan de acción concertado	<ul style="list-style-type: none"> Plan elaborado 	Taller de la comisión de trabajo 1 a 2 días
	<ul style="list-style-type: none"> Socialización del plan 	Taller ampliado con los actores claves de la cadena
	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdos y compromisos 	1/2 día

7.1. ANÁLISIS FINAL DE LA INFORMACIÓN

7.1.1. SÍNTESIS DE LA INFORMACIÓN

En esta fase, el equipo de trabajo sintetiza, analiza y prepara la información con miras al taller ampliado con los actores clave de la cadena.

En gabinete, el equipo de trabajo realiza las siguientes actividades:

- Revisión del objetivo del análisis
- Revisión de la información producida en cada bloque
- Consolidación de la información en las herramientas seleccionadas
- Consolidación de las conclusiones parciales en cada bloque
- Organización de la información (herramientas y conclusiones parciales) en soportes visuales que puedan ser fácilmente entendibles y analizados en un grupo

Este trabajo puede tomar entre uno a dos días, dependiendo de la importancia de la cadena estudiada y del tamaño del equipo de trabajo.

7.1.2. CONSTRUCCIÓN Y PRIORIZACIÓN DEL FODA DE LA CADENA

Esta fase se realiza en un taller ampliado en el cual participa el equipo de trabajo y otros actores relevantes de la cadena (directos y/o indirectos) con capacidades para analizar la cadena. Este taller puede durar uno a dos días.

RECOMENDACIONES PARA EL ÉXITO DEL TALLER:

- Hacer una buena convocatoria para garantizar la presencia de los actores claves.
- Todos los participantes deben previamente haber tomado conocimiento y revisado la información consolidada.
- Contar con un facilitador experimentado

final se
punto a

ca y duración

interno del
o de trabajo

a 2 días
ampliado con
ores claves de
a cadena

a 2 días

ca y duración

ampliado con
ores claves de
a cadena

1 día

ca y duración

ampliado con
ores claves de
a cadena

1/2 día
de la comisión
e trabajo

1 a 2 días
ampliado con
tores claves de
a cadena

1/2 día

En el taller se desarrollan las siguientes actividades:

- ♦ Revisar el objetivo del análisis
- ♦ Revisar las herramientas consolidadas en cada uno de los bloques (las herramientas deben ser presentadas en los soportes visuales preparados por el equipo de trabajo anteriormente)
- ♦ Revisar y debatir las conclusiones parciales de cada bloque
- ♦ Completar las conclusiones parciales en función de los nuevos aportes generados en el debate
- ♦ Construcción del FODA de la cadena a partir de las herramientas y de las conclusiones parciales. (ver explicación en la H29)

La construcción del FODA final de toda la cadena debe generar consenso entre los diferentes participantes del taller, porque es la base para una futura construcción de estrategias concertadas de acción.



La co
pativo

1. Ide
lluv
nida
Rec
pos
por
que
cad
vida

2. Ide
cas

3. Ide
con
san
car
del

- ¿
- ¿
- ¿
- ¿

4. Ide
cas

5. Oro

Para
pante
nidad
un FO
de la

H29

CONSTRUCCIÓN DEL FODA DE LA CADENA



HERRAMIENTAS

La construcción del FODA de la cadena se realiza en un taller participativo.

1. Identificar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades en una lluvia de ideas estructuradas sobre la base de la información contenida en los bloques (herramientas y conclusiones parciales). Recordemos que las oportunidades y las amenazas son elementos positivos y negativos del entorno que no son controlables directamente por los actores de la cadena pero que influyen sobre ella, mientras que las fortalezas y debilidades son aspectos internos, propios de la cadena, sobre los cuales se puede influir para reforzar la competitividad
2. Identificar si existen respuestas con significados similares. En este caso, agrupar las ideas.
3. Identificar si existen respuestas con significados complementarios o con relación de causa-efecto. En este caso, agrupar las ideas precisando la complementariedad. Para ayudar a los participantes a buscar relaciones de causa-efecto, se recomienda, para cada elemento del FODA, responder a las siguientes preguntas:
 - ♦ ¿Qué?: ¿en qué consiste?
 - ♦ ¿A qué se debe?: causa
 - ♦ ¿A quién afecta?: actor, tipo, género
 - ♦ ¿De qué manera afecta?: efectos, impactos, consecuencias
4. Identificar si algunas respuestas no son claras para todos. En este caso, precisarlas.
5. Ordenar las respuestas en función de su importancia.

Para el ejercicio se recomienda realizar una votación entre los participantes pidiendo a cada asistente elegir cinco fortalezas, cinco oportunidades, cinco debilidades y cinco amenazas. De esta forma, se obtiene un FODA priorizado en el que están seleccionados los elementos clave de la competitividad de la cadena.

EJEMPLO 7:

ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES DE LAS FORTALEZAS

En el siguiente cuadro, las fortalezas se presentan por orden de importancia. El resultado de la votación aparece en la columna izquierda.

FORTALEZAS IDENTIFICADAS EN EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE ALGODÓN EN ECUADOR

	FORTALEZAS	
61	El cultivo del algodón ocupa bastante mano de obra familiar.	Priorizadas
58	Financiamiento y Asistencia Técnica de FUNALGODON con personal capacitado	
51	Cultivo más seguro del sistema productivo por su resistencia a la sequía	
47	Alta demanda de algodón nacional por su calidad	
45	Muy buena relación con industria e intermediarios	
41	130 productores aplicando la nueva tecnología	No priorizadas
34	10 años de experiencia de FUNALGODON en Algodón	
31	Algunos Productores (los de FUNALGODON) dispuestos a tomar riesgos	
30	Productores honran sus deudas	
23	Insumos comercializados por FUNALGODON más baratos	
17	Cultura de pago por parte de los agricultores	
8	Capacidad de desmote superior a oferta actual	
7	Sistema de comercialización consolidado y seguro para la cadena	

Fuente: Taller de planificación estratégica de la cadena de algodón en Ecuador, SNV Ecuador, 2005

EJEMPLO 8: PRIORIZACIÓN DEL FODA

FODA PRIORIZADO PARA LA CADENA DEL ALGODÓN EN EL ECUADOR

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
El cultivo del algodón ocupa bastante mano de obra familiar	Demanda creciente para fibra natural
Financiamiento y asistencia técnica de FUNALGODON con personal capacitado	Disponibilidad de tierra
Cultivo más seguro del sistema productivo por su resistencia a la sequía	Interés del Banco Ético para algodón
Alta demanda de algodón nacional por su calidad	Cooperación internacional interesada en proyectos productivos para reducir pobreza
Muy buena relación con industria e intermediarios	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Bajo nivel educativo	Importaciones de ropa textil china a precios muy bajos
Productores no organizados	Desastres naturales (fenómeno del niño, sequía, plagas desconocidas)
Bajos rendimientos por poca tecnificación	Países competidores con acceso a transgénicos (Colombia, Estados Unidos)
Falta de liquidez de los productores	Competencia de importaciones de algodón de otros países (Estados Unidos)
	Migración que reduce oportunidades de mano de obra joven

Fuente: Taller de planificación estratégica de la cadena del algodón, SNV Ecuador, 2005.

7.2. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

En esta etapa se busca identificar algunos aspectos fundamentales sobre los cuales los actores directos e indirectos de la cadena deberán concentrar sus esfuerzos para mejorar sus niveles de competitividad y de equidad en la cadena productiva.

Esta etapa consta de cuatro momentos, que se recomienda desarrollar en un taller ampliado con los actores claves. El taller puede tener una duración de 1 a 2 días.

7.2.1 CRUCE DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

A partir del FODA priorizado elaborado en la etapa anterior, los participantes identifican los factores ofensivos. Es decir, los elementos favorables del entorno que se pueden aprovechar para reforzar la competitividad de la cadena.

Para lograr este propósito, se propone construir una matriz de área ofensiva estratégica cruzando las fortalezas y las oportunidades del FODA priorizado. Se explica y se ilustra esta técnica en la herramienta H30.

7.2.2 CRUCE DE DEBILIDADES Y AMENAZAS

De la misma manera, se identifica los factores defensivos. Es decir, los elementos negativos internos de la cadena que deben ser corregidos.

Para lograr este propósito, se construye una matriz de área defensiva estratégica, cruzando las debilidades y las amenazas del FODA priorizado. Se explica también esta técnica en la herramienta H30.

7.2.3

Para
propo
tan e

Este
equic
ción

7.2.4

Final
la ca
nada
lidac

La H
tifica
espe

7.2.3 IDENTIFICACIÓN DE INEQUIDADES EN LA CADENA

Para reforzar la calidad del análisis respecto al enfoque de equidad, se propone también identificar las principales inequidades que se manifiestan en la cadena productiva.

Este análisis se construye sobre todo a partir de la información sobre equidad contenida en las conclusiones parciales. Se explica la construcción del análisis de equidad en la herramienta H31.

7.2.4 ESTABLECIMIENTO DE PUNTOS CRÍTICOS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

Finalmente, se establecen los puntos críticos y ventajas competitivas de la cadena a partir de la información de las tres herramientas mencionadas antes: 1) cruce de fortalezas y oportunidades, 2) cruce de debilidades y amenazas, y 3) análisis de equidad.

La herramienta H32 y el ejemplo 9 dan mayores pautas sobre la identificación de puntos críticos y ventajas competitivas para una cadena específica.






H30 MATRICES DE ÁREAS OFENSIVA Y DEFENSIVA

- H30: Matrices de áreas ofensiva y defensiva
- H31: Matriz de inequidades
- H32: Construcción de puntos críticos y ventajas competitivas


La matriz de área ofensiva se construye cruzando las fortalezas de la cadena con las oportunidades del entorno. La pregunta que deben plantearse los actores de la cadena es hasta qué punto la fortaleza X de la cadena nos permite aprovechar de la oportunidad y del entorno. Para cada pregunta se define un grado de correlación entre 0, 3 y 5. Si la correlación es fuerte —es decir, si la fortaleza permite aprovechar la oportunidad— se coloca el puntaje 5; si la correlación es mediana, se le coloca 3, y si no existe ninguna correlación se pone 0. Se sigue el mismo procedimiento cruzando las fortalezas priorizadas con las oportunidades priorizadas. Luego, se realiza una sumatoria vertical de los cruces, es decir de las oportunidades y las que hayan obtenido el puntaje más alto dan una pauta para las estrategias que se deben establecer.

EJEMPLO DE LA CADENA DEL ALGODÓN EN ECUADOR


 OPORTUNIDADES FORTALEZAS	1. Disponibilidad de Tierra	2. Interés del Banco Ético para este tipo de productos	3. Demanda creciente para fibra natural	4. Cooperación Internacional interesada en proyectos productivos para reducir pobreza
El cultivo del algodón ocupa bastante mano de obra familiar	3	5	0	5
Financiamiento y asistencia técnica de Funalgodón con personal capacitado	3	3	0	5
Cultivo más seguro del sistema productivo por resistencia a la sequía	1	3	0	3
Alta demanda de algodón nacional por su calidad	3	1	3	3
Muy buena relación con industria e intermediarios	0	3	1	3
Suma Vertical	10	15	4	19

NOTA: Es conveniente también realizar una sumatoria horizontal para hacer énfasis en las fortalezas previo a la construcción de estrategias.

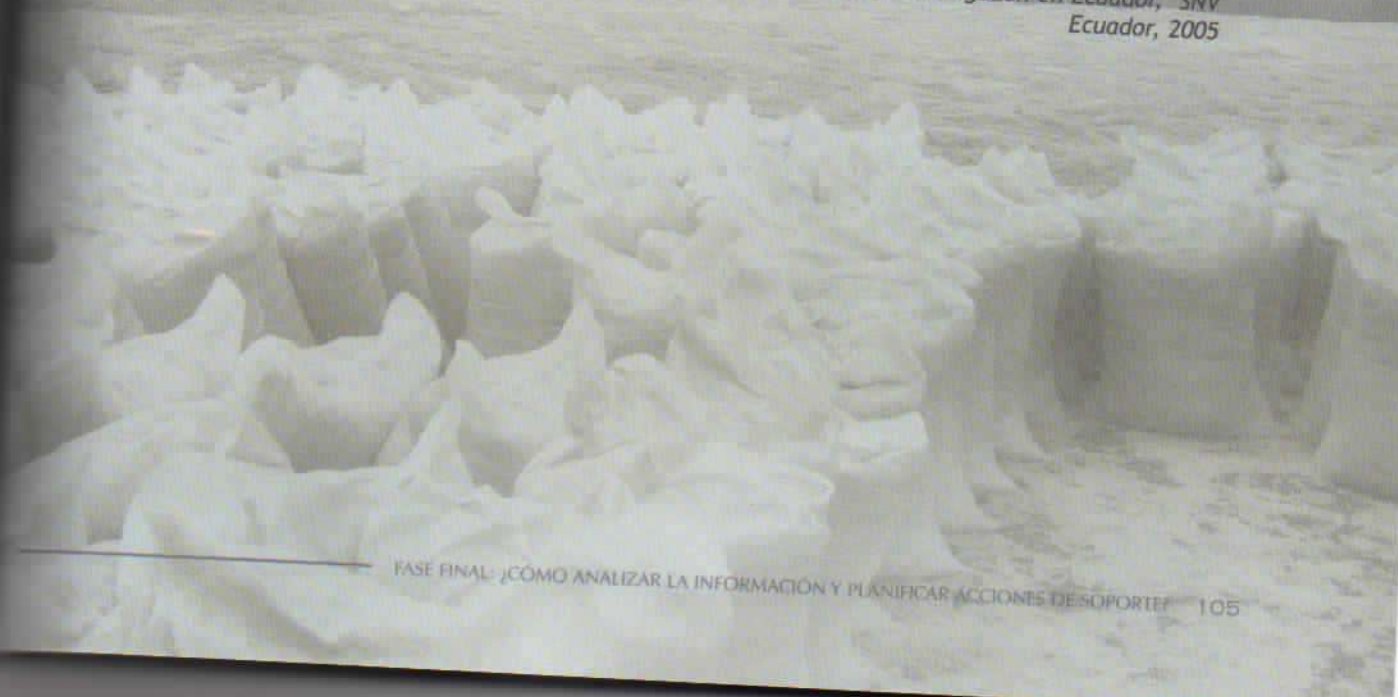
La matriz de área defensiva se construye cruzando las debilidades de la cadena con las amenazas del entorno. La pregunta que deben plantearse los actores de la cadena es hasta qué punto la debilidad X de la cadena nos permite ser vulnerado por la amenaza Y del entorno. Para cada pregunta se define un grado de correlación entre 0, 3 y 5. Si la correlación es fuerte —es decir, si la debilidad permite ser vulnerado por la amenaza— se coloca el puntaje 5; si la correlación es mediana, se le coloca 3, y si no existe ninguna correlación se pone 0. Se sigue el mismo procedimiento cruzando las debilidades priorizadas con las amenazas priorizadas. Luego, se realiza una sumatoria horizontal de los cruces, es decir de las amenazas y las que hayan obtenido el puntaje más alto dan una pauta para las estrategias que se deben establecer.

 DEBILIDADES AMENAZAS
Importaciones textil china a muy bajos
Desastres naturales (niño, sequía, desconocidas)
Países competidores con acceso a transgénicos (Colombia, USA)
Competencia importaciones algodón de otros países (USA)
Migración que reduce oportunidades de mano de obra
Suma Horizontal

La matriz de área defensiva se construye en forma inversa a la matriz de área ofensiva; es decir, cruzando las amenazas del entorno con las debilidades de la cadena, pues lo que nos interesa corregir en este ejercicio son las debilidades. La pregunta que deben hacerse los actores de la cadena es hasta qué punto la debilidad J de la cadena empeora la amenaza Z del entorno. Luego, se sigue el mismo procedimiento que en la matriz de área ofensiva, asignando un grado de correlación de 0,3 ó 5 y cruzando las cinco amenazas con las cinco debilidades.

 DEBILIDADES AMENAZAS	Productores no organizados	Bajo rendimiento por poca tecnificación	Bajo nivel educativo	Agricultores no sujetos de crédito	Falta de liquidez de los productores
Importaciones de ropa textil china a precios muy bajos	0	0	0	0	0
Desastres naturales (niño, sequía, plagas desconocidas)	3	1	3	5	5
Países competidores con acceso a transgénicos (Colombia, USA)	1	3	0	0	1
Competencia de importaciones de algodón de otros países (USA)	1	1	0	3	1
Migración que reduce oportunidades de mano de obra joven	5	3	1	1	0
Suma Vertical	10	8	4	9	7

Fuente: Taller de planificación estratégica de la cadena de algodón en Ecuador, SNV Ecuador, 2005





H31 MATRIZ DE INEQUIDADES

Para realizar el análisis de equidad, los participantes del taller retoman las conclusiones parciales que se refieren a las inequidades identificadas en cada bloque del análisis y después de haber logrado un consenso, determinan las causas de estas inequidades y posibles medidas de corrección que servirán de insumos para la definición de estrategias de acción de soporte.

MATRIZ DE INEQUIDADES PARA LA CADENA DEL ALGODÓN EN ECUADOR

INEQUIDAD	CAUSA	ALTERNATIVA
Acceso limitado a la información para pequeños productores	Existe información, pero los formatos y mecanismos de difusión no son adecuados para ser usados por pequeños productores	Establecer sistemas de información de mercados y tecnologías (radio, boletines)
Acceso limitado a educación para pequeños productores, especialmente mujeres	Bajos niveles de escolaridad de los productores (máximo nivel primario) influyen en la disposición al cambio, innovación y mejora de procesos (aplicación de paquetes tecnológicos -apenas un 30% usan tecnología -;post-cosecha con sacas de tela y otros)	Diseñar e implementar programas alternativos de capacitación integral
Acceso limitado al crédito para pequeños productores	Los pequeños productores no pueden ofrecer garantías reales, exigidas por las entidades financieras	Establecer mecanismos de fondos de garantía a productores

Fuente: Taller de planificación estratégica de la cadena de algodón en Ecuador, SNV Ecuador, 2005

Para co
que obt
ya que
el ejem
oportu
mente.
oportu

Para co
vieron
son la
ejemplo
debilida
mente
críticos
tificad
de ine

Oportunidad
con puntaj
más alto



H32

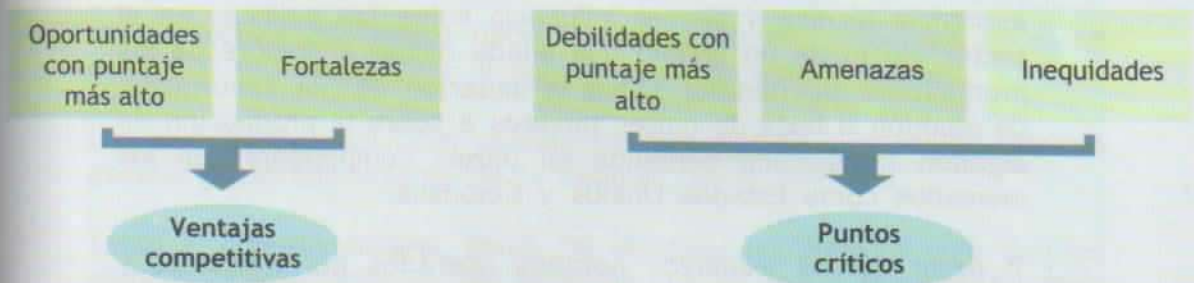
CONSTRUCCIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS Y VENTAJAS COMPETITIVAS



HERRAMIENTAS

Para construir las ventajas competitivas, se parte de las oportunidades que obtuvieron el puntaje más alto en la matriz de área ofensiva (H30), ya que se reconocieron como las más estratégicas para la cadena. En el ejemplo de la cadena del algodón en Ecuador, se seleccionaron las oportunidades 2 y 4 que obtuvieron un puntaje de 15 y 19 respectivamente. Se definen luego las ventajas competitivas contrastando las oportunidades seleccionadas con las fortalezas identificadas.

Para construir los puntos críticos, se parte de las debilidades que obtuvieron el puntaje más alto en la matriz de área defensiva (H30), ya que son las más peligrosas para la competitividad de la Cadena. En el ejemplo de la Cadena del Algodón en Ecuador, se seleccionaron las debilidades 1, 2 y 4, que obtuvieron puntajes de 10, 8 y 9 respectivamente (véase matriz de área defensiva H30). Se definen luego los puntos críticos contrastando las debilidades con las amenazas fortalezas identificados, pero también con las inequidades identificadas en la matriz de inequidades.



EJEMPLO 9: ESTABLECIMIENTO DE PUNTOS CRÍTICOS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

Puntos críticos y ventajas competitivas identificados para la cadena de algodón en Ecuador

VENTAJA COMPETITIVA:

- Existe interés tanto de la cooperación internacional como también de los Bancos Éticos para brindar apoyo técnico y financiero a los actores productivos de la cadena de algodón. Factores como la alta demanda de mercado para el algodón ecuatoriano, la existencia de canales de comercialización establecidos entre productores y la industria, la oferta de asistencia técnica, el potencial de generación de empleos rurales y los pocos riesgos en la producción pueden favorecer la decisión de las organizaciones internacionales por involucrarse más en este sector.

PUNTOS CRÍTICOS:

- Los productores de algodón no cuentan con organizaciones representativas que les permitan, tanto a nivel regional y sobre todo a nivel nacional, organizar el acceso a los servicios de asistencia técnica y ejercer influencia sobre las políticas en el sector. No existe un gremio que pueda opinar a nombre de los productores algodoneiros sobre la situación de la importación de algodón o textil de países terceros o sobre la producción de algodón transgénico permitida en países competidores en los mercados como Estados Unidos y Colombia.
- A pesar de los esfuerzos notorios operados por medianos y grandes productores en los últimos años, los rendimientos del algodón siguen siendo muy bajos, especialmente a nivel de los pequeños productores de la zona de Tosagua. Esta situación se debe sobre todo a tres factores principales: la baja difusión de información a nivel de los pequeños productores, los bajos niveles de educación de los productores, especialmente mujeres, y el limitado acceso a servicios de parte de FUNALGODÓN.
- Los pequeños productores algodoneiros tienen un acceso muy limitado al crédito. No cuentan con las garantías reales exigidas por las entidades financieras.

Fuente: SNV Ecuador, 2005

Los ob
pretenc
equida

En el t
los act
ticipaci
llo de
dor de
duració

El equ
ofensiv

• La f
de l

• La f
de l

Cada
debe f

Los pa
genera

Tanto
grande
mejora
del pla
mentar

7.3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS CONCERTADAS DE ACCIÓN

7.3.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS OFENSIVOS Y DEFENSIVOS

Los objetivos estratégicos determinan el rumbo de las acciones que se pretende emprender para mejorar la competitividad de los actores y la equidad en la cadena.

En el taller de definición de estrategias de acción deben participar todos los actores claves de la cadena. Este es un momento de intensa participación de los actores directos e indirectos involucrados en el desarrollo de la cadena productiva. El equipo de trabajo actúa como facilitador de la definición de estrategias. Este taller tiene generalmente una duración de medio día.

El equipo de trabajo facilita la formulación de objetivos estratégicos ofensivos y defensivos.

- La formulación de objetivos estratégicos ofensivos se realiza a partir de las ventajas competitivas
- La formulación de objetivos estratégicos defensivos se realiza a partir de los puntos críticos

Cada objetivo estratégico debe inscribirse en el tiempo; es decir, se debe fijar una fecha para el cumplimiento de este objetivo.

Los participantes del taller pueden también decidir formular un objetivo general de fortalecimiento de la cadena.

Tanto el objetivo general, como los objetivos estratégicos sólo dan las grandes orientaciones de las acciones que se van a implementar para mejorar la competitividad y la equidad en la cadena. Recién en la fase del plan de acción, se concretizan las actividades que se deberán implementar.

EJEMPLO 10: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos estratégicos formulados para la cadena del algodón en Ecuador

OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la competitividad de la cadena del algodón mediante la organización de los productores con el apoyo de la cooperación internacional para garantizar el incremento de la productividad, la producción, la calidad del algodón y fibra, para cubrir el 40% de la demanda interna.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- ♦ Lograr la organización y fortalecimiento de los productores de algodón.
 - Conseguir apoyo de entidades de la cooperación internacional que trabajan en las líneas de asistencia dirigidas al sector productor agrícola.
 - Construir participativamente una propuesta para organizar a los productores.
 - Coordinar con Funalgodón para levantar una primera línea de base de los productores actuales y los posibles potenciales.
 - Promocionar la importancia y beneficios de la organización a los productores.

- ♦ Disponer de recursos financieros para mejorar el nivel tecnológico orientado a elevar la producción y productividad.
 - Conseguir apoyo financiero de los bancos éticos, entre otros, con fondos revolventes.
 - Elaborar Proyectos de factibilidad por un equipo interdisciplinario
 - Socializar la propuesta con el sector productivo.
 - Estructurar mecanismos, que considere seguro agrícola, para el manejo de los recursos financieros con la participación de los actores de la cadena.

- ♦ Cubrir el 40% de la demanda nacional de algodón y fibra de calidad.
 - Incrementar la productividad y superficie sembrada, emprendiendo programas de mejoramiento tecnológico del cultivo del algodón.
 - Promocionar las ventajas económicas y sociales de producir algodón para lograr el incremento de la superficie sembrada.
 - Aplicación del paquete tecnológico propuesto por Funalgodón
 - Fortalecer los acuerdos de comercialización existentes.

*Fuente: Taller de la Cadena del Algodón realizado en Portoviejo - Ecuador
27 junio - 1 julio / 2005*

7.3.2. CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Para concluir el trabajo, es necesario concretizar los objetivos estratégicos y traducirlos en acciones más específicas que permitirán mejorar la competitividad y la equidad en la cadena.

Las etapas sugeridas para la construcción de un plan de acción concertado en cadenas productivas son:

CONFORMACIÓN DE UN COMITÉ

Al final del taller ampliado, en el cual los actores clave han definido los objetivos estratégicos, es importante dedicar un tiempo a la elección de un comité que tendrá como encargo construir e impulsar el plan de acción.

El comité debe ser representativo de los diferentes actores de la cadena. Es importante que el comité esté compuesto por actores privados y públicos, actores directos e indirectos. Puede estar conformado por cuatro o cinco personas con voluntad de impulsar la cadena. Es interesante cuando uno o varios miembros del equipo de trabajo pueden integrar este comité, porque tienen mayor conocimiento del proceso y de la problemática de la cadena.

ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

La elaboración de un plan de acción es un trabajo de análisis científico y detallado. Para su construcción, el comité conformado deberá tomar en cuenta no solamente los objetivos estratégicos elaborados al final del proceso, sino todos los insumos pertinentes producidos a todo lo largo del análisis.

El comité de trabajo elabora el plan de acción utilizando los siguientes insumos:

- Los objetivos estratégicos
- Los puntos críticos y ventajas competitivas
- El FODA priorizado
- El análisis de equidad
- Las conclusiones parciales por bloque
- Las herramientas por bloque

Los planes de acción tienen las siguientes características:

- Deben permitir la disminución de las brechas de inequidad en las cadenas, al tener un impacto en el mejoramiento de las relaciones técnicas, económicas y sociales entre los actores de diferentes eslabones y de un mismo eslabón.
- Deben ser viables y concretos. Son planes operativos, en los que cada actor directo o indirecto asumirá el compromiso de realizar una serie de actividades para el desarrollo de la cadena.
- Deben ser de corto a mediano plazo (máximo de dos a tres años) y de aplicación inmediata a partir de los recursos disponibles de los diferentes actores para apoyar el desarrollo de la cadena; es decir, no implican nuevos financiamientos.

Se propone la siguiente secuencia para la elaboración de los planes de acción:

- Identificación de acciones de intervención por objetivo estratégico: se realiza una lluvia de ideas de acciones enmarcadas dentro de los objetivos estratégicos definidos. En este momento se recogen todas las propuestas que surjan desde los participantes, sin discriminar entre ellas y sin analizar aún su viabilidad e importancia.
- Establecimiento de prioridades: en esta etapa se determinan las acciones prioritarias y pertinentes, debiendo sustentarse porque se selecciona. Se proponen luego actores y tiempos para aplicarlas. El establecimiento de prioridades debe también tomar en consideración la disponibilidad de recursos humanos y financieros para poner en marcha la propuesta y las capacidades de los actores para desarrollarla.

SOCIALIZACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN

El comité convoca otra vez a los actores claves de la cadena a una reunión para socializar el plan de acción. Los participantes opinan sobre el contenido del plan. El plan es ajustado y aprobado.

Es muy importante que en esta reunión participen personas con poder de decisión en su institución o empresa.

ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS

Finalmente, el plan debe estar plasmado en un convenio formal o en una carta de compromiso, para garantizar que los acuerdos tomados se cumplan. En esta etapa es muy importante definir un mecanismo de monitoreo y evaluación del plan de acción. Se recomienda que los actores involucrados en la aplicación del plan designen una institución facilitadora o promotora del plan.

Es tarea del comité formado, buscar el compromiso formal de los actores que han decidido participar y monitorear la ejecución de actividades planificadas.

Para
senci
a cor
de la

DIS
E

¿QUÉ HA

Conseguir
financiero
Bancos E
con fond
volventes

H33

MATRIZ DE PLAN DE ACCIÓN



HERRAMIENTAS

Para el plan de acción, el comité elegido puede consolidar una matriz sencilla y práctica con el siguiente formato. La matriz que se presenta a continuación ha sido extraída del plan de acción para el desarrollo de la cadena del algodón en Ecuador.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

DISPONER DE RECURSOS FINANCIEROS PARA MEJORAR EL NIVEL TECNOLÓGICO ORIENTADO A ELEVAR LA PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

¿QUÉ HACER?	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO
Conseguir apoyo financiero de los Bancos Éticos, con fondos revolventes	Elaborar proyectos de factibilidad por un equipo interdisciplinario	FUNALGODÓN; SNV; Consultores	Oct 2005 a Dic 2005	Aporte de los socios y los productores de FUNALGODÓN, SNV
	Socializar la propuesta con el sector productivo	FUNALGODÓN; SNV; Ministerio de Agricultura	Ene 2006 a Jul 2006	FUNALGODÓN; Ministerio de Agricultura; SNV; Consejo Consultivo
	Estructurar mecanismos, como el seguro agrícola, con participación de los actores de la cadena	FUNALGODÓN; SNV; Organizaciones de Productores	Agosto 2006 a Diciembre 2006	Aporte de los socios y los productores de FUNALGODÓN

Fuente: Taller de la Cadena del Algodón realizado en Portoviejo-Ecuador 27 junio - 1 julio / 2005

8

PARTE 8

CONCLUSIONES

Los autores esperan que la aplicación de esta guía permita ayudar a los usuarios a entender mejor la complejidad de las cadenas productivas, ilustrada por la existencia de varios actores con lógicas y racionalidades tan diferentes, el tejido entrelazado de relaciones, la influencia de las políticas y el papel fundamental del mercado.

Un mejor entendimiento de esta realidad compleja, una buena caracterización de los puntos críticos y de las ventajas competitivas puede plasmarse en soluciones eficaces que permitirán un mejor posicionamiento de los actores marginados en las cadenas productivas y en una mayor equidad para lograr un desarrollo sostenible.

Pensamos que la función de las organizaciones de desarrollo, públicas y privadas en general y de las organizaciones de productores en particular, es fundamental para impulsar la competitividad de la cadena.

Por supuesto, para ello no es suficiente contar con un análisis pertinente de la cadena productiva y con un plan de acción concertado entre los diferentes actores locales: es necesario aplicar este plan, llevarlo a cabo, para luego evaluar sus impactos en términos de competitividad de los actores.

Las dificultades en la aplicación de los planes de acción son conocidas. Su operatividad se enfrenta a problemas como el protagonismo de algunas personas o instituciones, la desconfianza que existe entre algunos actores y la asimetría de poder en la negociación.

De ahora en adelante, las organizaciones de desarrollo tienen un reto importante: garantizar mediante su asesoramiento, experiencia y conocimiento de la realidad, que los planes de acción sean operativos y que se cumplan, en beneficio de los diferentes actores de las cadenas.

Impulsar, monitorear y evaluar planes de acción en cadenas productivas no es fácil; es una tarea innovadora para quienes trabajan en bien del desarrollo económico rural en Latinoamérica.

Actualmente, los actores públicos y privados están aprendiendo a coordinar acciones, a establecer alianzas estratégicas efectivas y a incidir organizadamente en políticas en favor de la competitividad.

Este es el desafío futuro para que las cadenas productivas no solo sean una política de Estado, un objetivo institucional o una palabra de moda.

ORIENTACIONES PARA REALIZAR TALLERES DE CAPACITACIÓN

El texto que se ha presentado constituye, en sí mismo, un material de capacitación. Quien quiera aprender a utilizar la metodología encontrará en él los elementos necesarios para hacerlo. Sin embargo, es enriquecedor y complementario pensar en momentos presenciales de enseñanza - aprendizaje de la metodología de análisis de cadenas. En esos momentos presenciales (talleres, jornadas de capacitación) la Guía podrá convertirse en un importante material de apoyo tanto para los capacitadores como los participantes.

El sentido de esta sección es aportar con algunas ideas y reflexiones nacidas desde la práctica de capacitación en el tema. Un especial reconocimiento a Ney Barrionuevo, del SNV, y Lorena Mancero de Intercooperation, quienes compartieron sus experiencias en este campo.

Esta parte de la Guía está dividida en cuatro aspectos:

1. Una pequeña reflexión sobre los principios que deben orientar la acción educadora.
2. Las modalidades para capacitar con la Guía y un modelo de cronograma de un taller, que debe ser ajustado a la realidad de cada país, de cada región. A la realidad de cada grupo.
3. En la tercera parte encontrarán recomendaciones para la preparación de talleres.
4. Y en la última parte algunas recomendaciones para la ejecución de talleres.

1. PRINCIPIOS DE LA EDUCACIÓN ENTRE PERSONAS ADULTAS

El aprendizaje real se produce cuando es significativo, es decir, cuando la persona puede relacionar, lo que ya sabe con los nuevos contenidos a aprender. Un aprendizaje es significativo cuando tiene sentido, o sea cuando tiene utilidad en la práctica.

A partir del análisis anterior, podemos hablar de educación entre adultos. La expresión entre define una relación de poder diferente con referencia a la intencionalidad educativa, al conocimiento, y a la comunicación.

Laura Gazzotti

La educación entre adultos implica reconocernos como iguales, capacitadores y participantes: todos con cosas que enseñar, todos con cosas por aprender. O como anotó Paulo Freire "Todos nosotros sabemos algo. Todos nosotros ignoramos algo. Por eso, aprendemos siempre". Y por eso somos iguales aunque con roles distintos. No se trata de una educación vertical donde solo el/a capacitador/a es quien sabe, sino

de una interrelación permanente entre saberes. Donde el conocimiento es construido colectivamente. Para esta tarea algunos principios nos pueden orientar:

Partir del otro, de sus conocimientos, de su cultura, de su mundo. No podemos plantearnos un proceso de capacitación sino conocemos con quienes vamos a trabajar, de dónde son, cuáles sus intereses, expectativas, problemas, su cultura, potencialidades.

Partir de los conocimientos previos de los participantes. Las personas adultas tenemos conocimientos y experiencias, muchos de ellos relacionados con el tema del taller. Plantearnos un proceso de capacitación implica partir de esos conocimientos (no de cero), reconocer que esos conocimientos existen, compartirlos, tener momentos de acercamiento común a la realidad, ese será el punto de partida.

Diálogo de saberes, es decir, una construcción conjunta del conocimiento a través del diálogo entre lo que cada persona conoce, lo que conocen los capacitadores y los conocimientos que están presentes en las instituciones de cada participante.

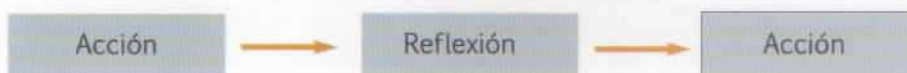
La mediación pedagógica: cuando capacitamos estamos cumpliendo un rol pedagógico y nuestro principal interés será que los/as participantes aprendan. Preparar la capacitación teniendo en cuenta al grupo, utilizando ejemplos, pensando en actividades que promuevan aprendizajes es hacer mediación pedagógica; es tender un puente, para que lo que queremos enseñar puede ser aprendido.

OTROS PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN:

La participación, cuando las personas adultas nos involucramos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, nos interesamos más, tenemos aprendizajes significativos.

La equidad de género, generacional, guían nuestra práctica como docentes.

Los pasos metodológicos de una capacitación que promueve aprendizajes podemos resumirlos así:



- ♦ **Acción:** es decir partir de la experiencia, de la realidad concreta
- ♦ **Reflexión:** los aportes nuevos, los conocimientos científicos, metodológicos
- ♦ **Acción:** el regreso a la práctica pero con nuevos aprendizajes

2. MODALIDADES Y CRONOGRAMA DE TRABAJO:

Podemos pensar la capacitación con esta Guía en varias modalidades. Una de ellas puede desarrollarse como un proceso, sobre la base de un acuerdo previo con instituciones, y actores de una o varias cadenas, de uno o varios territorios. Esta modalidad busca que la metodología se aprenda mientras se realiza su aplicación en casos concretos y en tiempo real. Requiere un compromiso de capacitadores/as, tutores/as de acompañamiento y participantes, provenientes de los eslabones de la cadena y entidades de apoyo. Esta modalidad se desarrolla en tres momentos:

1. **Capacitación presencial:** tres días de taller en los que se revisa la Guía, se conforman grupos de trabajo según cadenas y/o territorios a analizar y se planifica la aplicación de la metodología. Es importante recuperar el conocimiento y experiencia que tienen los participantes para seleccionar, adaptar o generar herramientas claves.
2. **Aplicación:** con las recomendaciones de la Guía y las decididas en el grupo, se implementan los métodos apropiados y las herramientas priorizadas. Es importante que directivos de entidades o actores claves asuman el compromiso de realizar un acompañamiento o tutoría al grupo encargado de esta tarea. Dependiendo de la complejidad y las circunstancias particulares este momento puede extenderse a pocas semanas o varios meses. En este momento los capacitadores iniciales podrían ayudar a resolver problemas puntuales.
3. **Validación:** si son varias cadenas o territorios que el grupo aspira a analizar, es recomendable que lo realicen sobre una experiencia pequeña y luego se hace un taller de dos días para validar los métodos y herramientas y propiciar una retroalimentación y toma de decisiones. Es recomendable que este evento cuente con la presencia de los tutores y capacitadores iniciales.

Una **segunda modalidad** busca poner la Guía al alcance de futuros usuarios en un lapso corto, por medio de un taller de capacitación que combina los momentos básicos y principios de la educación de adultos.

A continuación hay un modelo de cronograma de trabajo de un taller de cinco días de duración. Como dijimos antes, el modelo cambia dependiendo de con quienes trabajemos, sin embargo puede servir de guía para organizar tiempos y contenidos.

Una primera recomendación es planificar un taller de al menos cinco días de duración. En cinco días es posible tener un resultado concreto al final. Talleres más cortos pueden devenir en procesos incompletos.

Además del cronograma se recomienda a los capacitadores armar una planificación diaria detallada del taller, un guión de la capacitación. Para ello se puede utilizar una matriz como la siguiente.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DIARIA

Día 1: Inicio del taller, explicación de la metodología de análisis de cadenas

Hora	Objetivo	Tema	Actividad	Responsable	Materiales
El tiempo que esa actividad va ocupar en la agenda	¿Qué aprendizajes queremos promover?	¿Qué unidad temática vamos a abordar?	¿Cómo vamos a abordar ese tema?	¿Quién tiene el peso de la responsabilidad en esa actividad? (capacitador/a o participantes)	¿Qué necesitamos para trabajar el tema: papelotes, la lectura de un caso, etc.?



MATRIZ DE PLANIFICACIÓN SEMANAL

Jornada	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
	<p>Inauguración del taller</p> <p>Introducción</p> <p>Ronda de presentaciones y expectativas</p> <p>Entrega de material impreso</p>	<p>Hilo conductor</p> <p>Exposición dialogada: Objetivo y alcance del análisis de cadenas</p> <p>Explicación de matriz FODA</p> <p>Trabajo en grupo sobre flujo de la cadena</p> <p>Preparación de salida de campo en grupos de trabajo</p>	<p>Hilo conductor</p> <p>Plenaria FODA</p> <p>Salida de campo Trabajo en grupos sobre matrices:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz histórica • Flujo de la cadena • Caracterización de actores directos • Caracterización de actores indirectos • Caracterización de mercado • Costos y márgenes 	<p>Hilo conductor</p> <p>Análisis y conclusiones</p> <p>Análisis del FODA y objetivos estratégicos de la cadena</p> <p>Exposición dialogada: recapitulación de la metodología</p>	<p>Socialización de resultados de la cadena</p> <p>Foro con actores clave: identificación de posibles compromisos y alianzas</p> <p>Evaluación final</p> <p>Clausura del taller</p>
Mañana	<p>Trabajo en grupos: ¿qué sabemos sobre las cadenas?</p> <p>Plenaria de los grupos</p> <p>Concepto de cadenas</p> <p>Visión compartida del contexto de la cadena</p>				
Tarde	<p>Exposición dialogada: Metodología para analizar cadenas productivas</p> <p>Evaluación del día</p>	<p>Salida de campo: aplicación de herramientas (entrevistas a actores)</p> <p>Evaluación del día</p>	<p>Trabajo en grupos: Consolidación y análisis de las matrices</p> <p>Plenaria de resultados de matrices</p> <p>Evaluación del día</p>	<p>Trabajo en grupos: Preparación de las presentaciones</p> <p>Evaluación del día</p>	
Noche	<p>Descanso</p>	<p>Revisión de guía metodológica (material)</p>	<p>Descanso</p>	<p>Cena de integración</p>	

3. RECOMENDACIONES PARA LA PREPARACIÓN DE TALLERES DE ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS

- Manejar bien la metodología. Esta recomendación aunque parece obvia, vale la pena hacerla. Si quien capacita no maneja el tema, mal puede hacer aportes al grupo de participantes. La Guía producida por RURALTER es el material recomendado para aclarar dudas. Seguir las fases de la guía facilitará el trabajo.
- Recuerde que la metodología que se presenta está pensada para ser aplicada a escala regional y nacional.
- Antes de sentarse a preparar el taller averigüe todo lo posible sobre quiénes son los/as participantes, de qué zonas, a qué se dedican, cuáles son sus intereses, cuál es su relación con las cadenas productivas, cuánto saben del tema, su nivel de formación, cuántos hombres y mujeres hay. Arme su taller, los temas, las dinámicas, la selección del producto, las presentaciones en Power Point (o en otros formatos) de acuerdo a sus interlocutores. Si el grupo es de técnicos y técnicas con experiencias previas podrá utilizar en sus presentaciones palabras más técnicas o especializadas, si el grupo es de campesinos, sus presentaciones estarán ricas en ejemplos.

Si el Taller es para capacitadores podemos tomar una cadena como ejemplo, para aprender la metodología de análisis de cadenas productivas. Pero si los participantes son actores de una cadena, el taller será para hacer el análisis de un producto y tomar decisiones sobre él, es decir que lo trabajado pueda ser aplicado en la realidad.

- Se ha pensado en dos tipos de capacitaciones. La una para capacitadores, es decir personas que van a facilitar talleres sobre el tema. Y el otro grupo son personas que quieren aplicar la metodología, es decir que el resultado de la capacitación sea el tener el análisis de un producto listo para tomar decisiones.
- Un taller de análisis de cadenas productivas implica una preparación previa fuerte. No se puede llegar al taller sin haber hecho un trabajo antes para la selección del producto sobre el cual se va trabajar, para tener los contactos con los actores clave.
- Antes del taller es necesario hacer todos los arreglos con los actores clave de la cadena (actores de cada uno de los eslabones de la cadena). Sería interesante que estos actores (productores, comerciantes, intermediarios....) estén presentes como participantes a lo largo del taller. De no ser posible habría que hacer los arreglos necesarios para que se entrevisten con los participantes en un día y una hora acordada.

- Prepare el taller con los actores locales y con la institución contacto y de manera colectiva discuta la agenda, la selección del producto a trabajar, la selección de actores locales clave. Es deseable contar con suficiente información sobre el lugar del taller y sobre el producto, esta información nos servirá para ganar tiempo cuando trabajemos con las herramientas y las matrices. Aquí una recomendación desde la experiencia: lo importante es la calidad de la información, no la cantidad. Tener los datos que necesitamos es lo útil, si tenemos excesiva información nos podemos perder en ella.
- Si el taller es para hacer el análisis de cadena de un producto con resultados concretos en la realidad será importante invitar a quienes toman las decisiones en el territorio y hacer la presentación de los resultados del taller frente a ellos para que de ahí salgan compromisos concretos para la acción.

LA SELECCIÓN DEL PRODUCTO SOBRE EL QUE SE VA A TRABAJAR:

- Es recomendable hacer esta selección previa al taller, así podemos recopilar información y hacer los contactos con los actores de la cadena para que todo esté a punto durante el taller. Los criterios para seleccionar el producto están descritos en la Guía: la relevancia económica, social, ambiental y cultural. Es conveniente delimitar el territorio de la cadena que se analizará. Y otro criterio importante son los intereses específicos que una institución o grupo puedan tener.
- Dependiendo del grupo se puede incluir en la agenda del taller el ejercicio de selección de la cadena, aunque esta ya haya sido seleccionada antes, este ejercicio puede ser de interés en grupos constituidos por gobiernos locales o instituciones.
- La experiencia nos dice que el trabajo es más productivo mientras más claro esté el producto. Por ejemplo si decidimos trabajar sobre el maíz, podríamos seleccionar solo un tipo de maíz y no todos.

ALGO SOBRE LAS PRESENTACIONES EN POWER POINT

- Arme un solo Power Point para toda la semana: que este incluya la parte conceptual así como la metodológica (con las herramientas clave) y sus ejemplos. Así puede regresar las veces que sean necesarias o adelantarse sin la incomodidad de buscar en otros archivos.
- Reglas de oro para armar un Power Point. Escriba el título en cada diapositiva. Procure que en cada diapositiva esté trabajado un tema o subtema de manera completa, es decir una sola herramienta, un solo concepto por diapositiva. No llene de palabras la diapositiva (para eso están los libros), utilice esquemas, mapas conceptuales, imágenes. Procure que la letra sea grande, lo suficiente como para que todo el

grupo la vea. Utilice fondos claros y letras oscuras. Aquello que quiera resaltar colóquelo en la parte superior izquierda. Sea creativo/a. Hágalo lo más bonito posible (de otra manera el recurso se vuelve pesado y poco atrayente).

- ♦ Un esquema que puede servir para armar la presentación en PowerPoint es: Conceptos – aspectos metodológicos-preguntas clave-matriz. Para explicar la metodología de análisis de cadenas pueden incluir el esquema de la página 23 de la Guía en sus presentaciones.
- ♦ Procure que los ejemplos de su Power Point sean diversos, y de preferencia no utilice ejemplos del producto seleccionado.

4. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN

- ♦ Una actividad que hay que tener en cuenta es la entrega de la “Guía para el análisis de cadenas productivas”, el material se debe entregar el primer día del taller. Para que los/as participantes se familiaricen con él se podría programar una actividad corta de trabajo con el libro. El reconocer sus partes, su estructura, leer la introducción. La Guía puede así convertirse en un material de referencia y consulta permanente. Durante la semana también se pueden planificar momentos de lectura del material o de sus ejemplos.
- ♦ **Momentos metodológicos durante el taller:** Los primeros minutos del taller son importantes, en estos minutos establecemos una relación de confianza, de familiaridad, de camaradería entre todos. Por eso se debe dar tiempo suficiente a la bienvenida, a las presentaciones de cada participante (hay muchas dinámicas de presentación, ustedes pueden seleccionar aquella que le vaya más al grupo). Es importante que en grupo se lleguen a acuerdos respecto de los horarios, la alimentación, los espacios de recreación, etc. Los participantes además deberán conocer la agenda, los momentos de evaluación, y lo que se debe esperar con el taller.

Los/as capacitadores/as deben conocer qué es lo que el grupo espera con el taller y si es posible (si estas expectativas son factibles de cumplir) modificar la agenda. Así mismo, si las expectativas de los participantes no se corresponden con lo planificado este es el momento de señalarlo. La honradez y la franqueza son dos principios que deben acompañar las capacitaciones.

- ♦ **El hilo conductor:** se recomienda hacer una ubicación diaria de dónde estamos con la capacitación. Los pasos que hemos dado y los que nos faltan por dar. Para esto se puede utilizar un cartel donde estén señalados los momentos del taller. Así nadie se pierde en el camino. Esta ubicación se la puede realizar todas las mañanas y se puede encargar a un equipo de participantes su conducción.

♦ **Evaluación de la jornada:** al final del día es bueno tomarse unos minutos para evaluar lo trabajado. Esta actividad puede estar a cargo de una persona o un grupo de participantes. La idea es evaluar el proceso del taller: los contenidos, la metodología, los/as capacitadores, los/as participantes. Como se trata de una evaluación diaria se podrían evaluar los aspectos positivos y las cosas a mejorar.

♦ **Priorizar herramientas:** la Guía ofrece 33 herramientas pero es difícil que en el taller se puedan aplicar todas. Varias herramientas necesitan estudios más profundos o levantamiento de información más intensa, entonces será imposible utilizar todas las matrices. Por eso se recomienda, para talleres que duran una semana con cadenas seleccionadas, trabajar con las siguientes matrices que podrían tener resultados concretos para la acción:

- Herramienta 5: Matriz histórica
- Herramienta 6: Matriz de políticas con incidencia en la cadena
- Herramienta 7: Matriz de infraestructura
- Herramienta 8: Matriz ambiental de cadena productiva ajena
- Herramienta 11: Matriz de caracterización de actores directos
- Herramienta 15: Matriz de caracterización de actores indirectos
- Herramienta 17: Flujo de la cadena
- Herramienta 19: Matriz de demandantes
- Herramienta 21: Matriz comparativa entre oferta de grupo meta y competidores
- Herramienta 26: Cuadro de costos y márgenes en toda la cadena
- Herramienta 27: Formación del precio y márgenes
- Herramienta 29: Construcción de FODA de la cadena

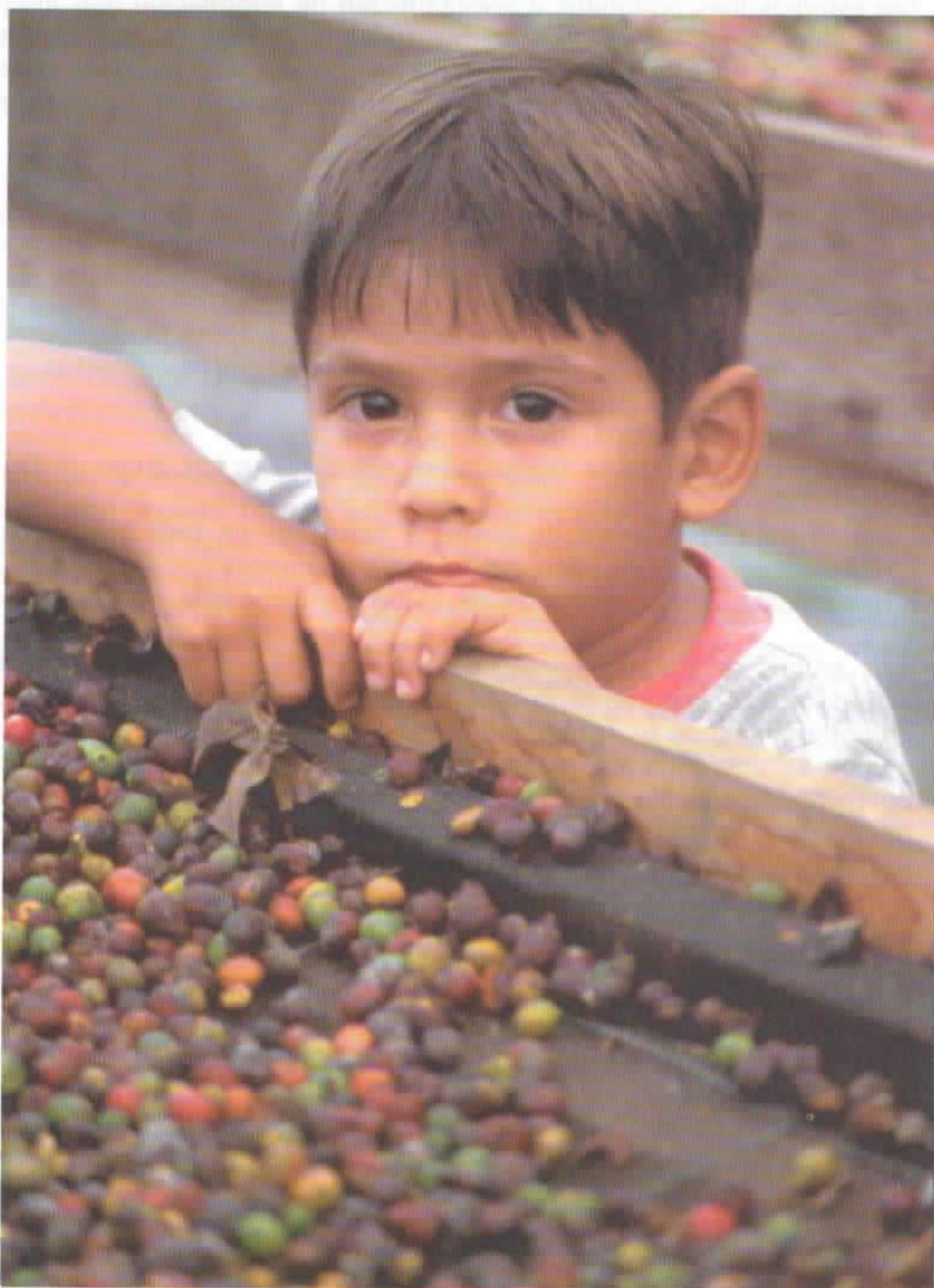
♦ **Los grupos de trabajo:** como se trata de realizar una secuencia de actividades es importante constituir grupos al inicio del taller, estos grupos permanecerán conformados igual durante toda la semana. Los grupos se conformarán de acuerdo a los resultados que queremos obtener, por ejemplo se podrían formar grupos teniendo como criterio el lugar de origen de los participantes o su rol en la cadena o hacerlo al azar.

♦ Como la lista de herramientas a utilizar durante el taller es amplia, **los grupos hacen distintas matrices.** Por ejemplo mientras un grupo trabaja en la matriz de actores directos, otro grupo trabaja en la de actores indirectos. Por eso los momentos de explicación metodológica colectiva y los momentos de plenaria son claves para el aprendizaje de todos los/as participantes. El/a capacitador/a cumple en estos momentos un rol fundamental. El trabajo de grupos también debe contar con el apoyo y el aporte permanente del/a capacitador/a.

♦ Está pensado que el tiempo mínimo para un taller de análisis de cadenas productivas es de cinco días de trabajo intenso, es por eso que también se deben programar espacios más lúdicos y de socialización

entre participantes. Se pueden incluir dinámicas que cumplan con una función de animación pero a la vez que aporten al trabajo de los contenidos, por ejemplo hacer sociodramas personificando a los actores de cada eslabón puede servirnos para hacer un ensayo de uso de herramientas, para hacer sugerencias respecto de cómo plantear una entrevista.

- ♦ Y la recomendación final: Diviértase enseñando y aprendiendo.



LA

No.

3

5

6

7

8

9

10

11/1

13/1

15

16/1

18

DOC

• Gui

• Ges

• Des

• Ana

• Me

• Pac

• Gui

• Dia

• El

• El

• y c

• Gui

• cao

OTR

• Car

• en

• Ges

• Cua

• en

PUBLICACIONES

LA REVISTA RURALTER

No.	Título
3	Diagnósticos y estudios en proyectos de desarrollo rural - 1988
5	Proyectos de desarrollo rural y organizaciones campesinas - 1989
6	Seguimiento y evaluación en proyectos de desarrollo rural - 1990
7	Temas de gestión en proyectos de desarrollo rural - 1990
8	Políticas agrarias y desarrollo rural - 1991
9	Agua y desarrollo rural en los Andes - 1991
10	Medio ambiente y proyectos de desarrollo rural - 1992
11/12	Género en el desarrollo rural: un proceso en construcción - 1993
13/14	Desarrollo sostenible en Amazonía: la colonización en cuestión - 1994 -1995
15	Campesinos y mercado: desafíos actuales de la comercialización asociativa - 1996
16/17	Municipalización y desarrollo rural: apuestas y desafíos en la región andina - 1998
18	Gestión concertada de recursos y desarrollo local - 1999

DOCUMENTOS METODOLÓGICOS

- Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Primera edición - 2004
- Gestión social de los recursos naturales y territorios - 2003.
- Descentralización y gestión estratégica del desarrollo local: Bolivia, Ecuador y Perú - 2002.
- Análisis y diagnóstico de los sistemas de producción en el medio rural - 1999.
- Metodologías de análisis y diagnóstico de sistemas de riego campesino -1998.
- Pachamaman Urupa: manual de capacitación de campesino a campesino - 1998.
- Guía de apoyo a la capacitación de aguateros e inspectores de sistemas de riego - 1998.
- Diagnóstico rápido para el desarrollo agrícola - 1995.
- El riego en la comunidad andina (Video y folleto pedagógico) - 1996.
- El enfoque sistémico aplicado al análisis del medio rural: introducción al marco teórico y conceptual - 1993.
- Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo: de la identificación a la evaluación - 1993.

OTRAS PUBLICACIONES

- Caminando, con intuiciones y empujones. Vivencias y experiencias del proyecto PRADEM en Tomina - Serie Praxis - 2001.
- Gestión social y técnica del agua en Imantag - 2000.
- Cuando el campo y la ciudad se integran: las ferias de consumo familiar de Barquisimeto en Venezuela, un sistema viable de desarrollo rural-urbano - Serie Praxis - 1999





2) En la fase central se pone especial interés al diseño y adaptación de instrumentos y métodos de recolección de información, la utilización de herramientas y aplicación de estrategias participativas. Además se propone un proceso sencillo para el ordenamiento y análisis de la información por bloques.

En esta fase central el equipo ordena y realiza un primer nivel de análisis de datos relevantes de seis bloques temáticos: historia, entorno, actores, relaciones y organización, mercado, costos y beneficios en la cadena.

3) La fase final proporciona al equipo de trabajo herramientas prácticas para analizar con mayor profundidad la información sistematizada en la fase anterior, se identifican puntos críticos y ventajas competitivas de la cadena y se proponen estrategias y lineamientos básicos para un plan de acción concertado orientado a promover la competitividad de los actores en las cadenas productivas.



PLATAFORMA REGIONAL ANDINA

La "Plataforma RURALTER" es un espacio que agrupa a varias instituciones de desarrollo y formación que pretenden mejorar las prácticas de los profesionales y actores del desarrollo rural en América Latina, especialmente en la región andina. Su objetivo principal es promover la construcción colectiva de métodos de intervención, útiles para la acción, a partir de las prácticas y experiencia, y su amplia difusión. Los miembros de la "Plataforma RURALTER" juntan así sus experiencias y competencias para compartir enfoques y validar colectivamente métodos y herramientas para fomentar un desarrollo ambientalmente sostenible y socialmente justo.

La "Plataforma RURALTER" difunde sistematizaciones de experiencias y módulos metodológicos con fines pedagógicos para técnicos, formadores y dirigentes de movimientos sociales y de organizaciones campesinas de América Latina, por medio de publicaciones, procesos de formación y de su sitio web (www.ruralter.org). Actualmente CAMAREN tiene a su cargo la Secretaría Ejecutiva de la Plataforma.

Son miembros de la plataforma RURALTER las siguientes instituciones:

Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras, VSF-CICDA - Francia

Consultorías Profesionales Agraria, AGRARIA - Chile

Consortio de Capacitación para el Manejo de los Recursos
Naturales Renovables, CAMAREN - Ecuador

Centro Internacional de Estudios para el Desarrollo Local, CIEDEL - Francia

Escuela para el Desarrollo - Perú

Intercooperation, IC - Suiza

Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, SNV - Holanda



Auspicio:



ISSN 9978-45-114-5



9 789978 451144