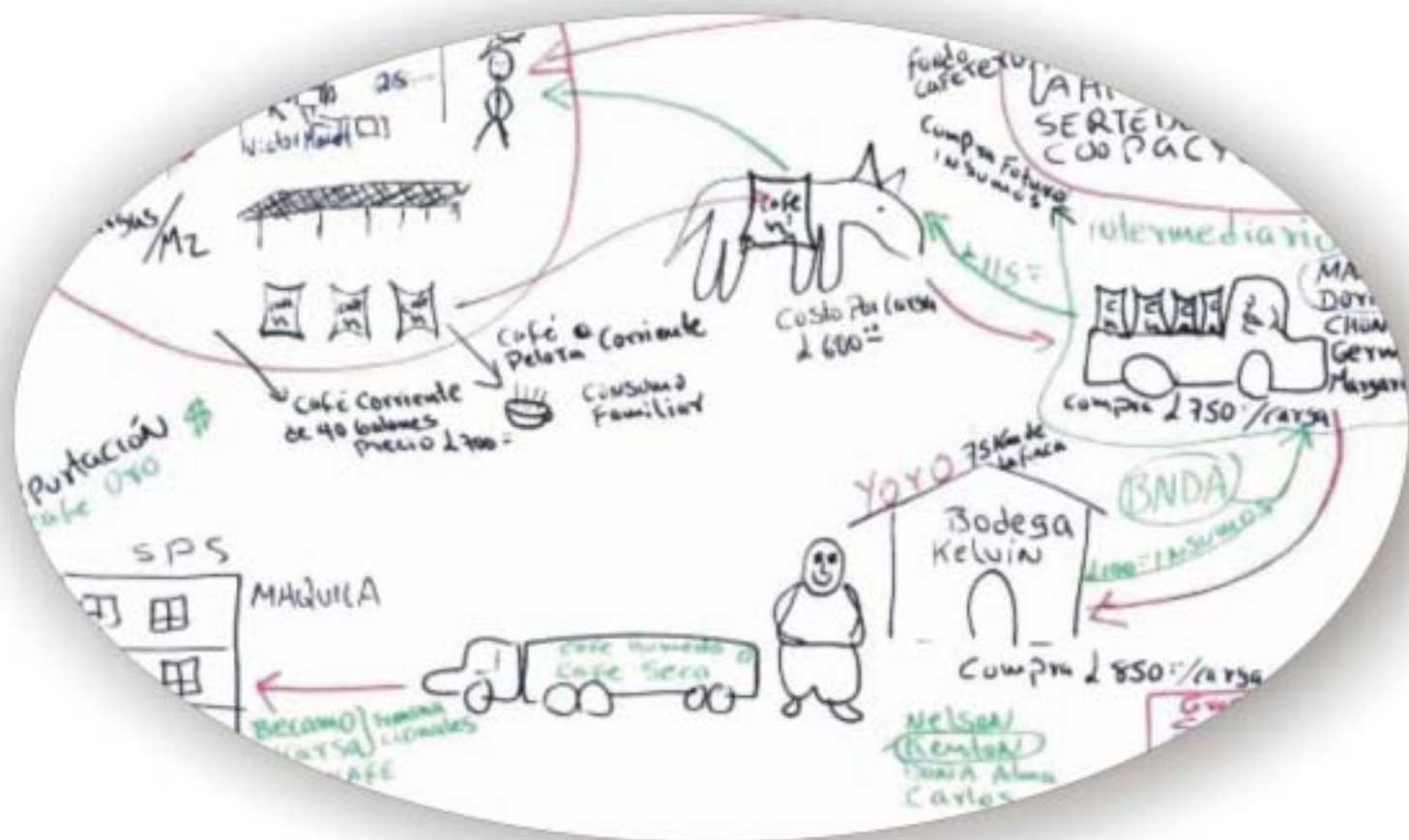


Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala

Manual de Campo



Mark Lundy, María Verónica Gottret, William Cifuentes,
Carlos Felipe Ostertag, Rupert Best

Proyecto de Desarrollo
de Agroempresas Rurales



El CIAT propicia la amplia disseminación de sus publicaciones impresas y electrónicas para que el público obtenga de ellas el máximo beneficio. Por tanto, en la mayoría de los casos, los colegas que trabajan en investigación y desarrollo no deben sentirse limitados en el uso de los materiales del CIAT para fines no comerciales. Sin embargo, el Centro prohíbe la modificación de estos materiales y espera recibir los créditos merecidos por ellos. Aunque el CIAT elabora sus publicaciones con sumo cuidado, no garantiza que sean exactas ni que contengan toda la información.

CONTENIDO

Módulo 1 – Enfoque Territorial para el Desarrollo Empresarial Rural.....	1
Módulo 2 – Enfoque de Cadena: conceptos básicos	5
Antecedentes.....	5
Problemática rural.....	6
Visión de la cadena productiva.....	7
Visión ampliada de la cadena productiva y una estrategia de competitividad.....	8
Observaciones generales sobre cadenas	9
Cuestiones sobre escalas de intervención	14
Observaciones sobre el uso de metodologías participativas.....	15
Módulo 3 – Principios básicos de una estrategia de competitividad	17
Etapas para el diseño de una estrategia de competitividad.....	21
Módulo 4 – Selección de una cadena productiva prioritaria	23
Introducción.....	23
Criterios de selección.....	23
Definición de sus propios criterios de selección.....	25
Una metodología para priorizar cadenas	25
Herramienta de priorización	27
Ejemplo - El árbol de decisión de CIPASLA en Colombia.....	27
Módulo 5 – Inteligencia y contactos de mercado para la cadena	31
Introducción.....	31
Sondeo rápido de mercado.....	31
Documentando los resultados	33
Usando los resultados	35
Módulo 6 – Identificación de actores en la cadena	36
Introducción.....	36
Identificación de actores claves	36
Diferenciación de actores dentro de la cadena.....	38
Convocatoria de actores.....	40
Una observación sobre números	40
Organización de talleres para la elaboración de la estrategia	41
Otras fuentes de información para la estrategia.....	43
Módulo 7 – Análisis de la cadena.....	44
Introducción.....	44
Criterios para el análisis de sistemas complejos	44
Formación de grupos de trabajo	46
Herramientas de análisis	47
Módulo 8 – Análisis de puntos críticos	58
Introducción.....	58
Análisis de puntos críticos.....	59
Identificación de factores que limitan la competitividad de la cadena	59
Análisis causa-efecto	62
El camino lógico de la estrategia.....	66
Módulo 9 – Negociación y diseño de la estrategia de competitividad	75
Introducción.....	75
Sistematización de resultados – documento técnico.....	75
Taller de negociación.....	77
Diseño de la estrategia de competitividad final	80

Módulo 10 – Monitoreo y evaluación de la implementación de la estrategia de competitividad . 82

Introducción.....	82
Unas notas sobre monitoreo y evaluación	82
Algunos factores posibles para un sistema de monitoreo y evaluación.....	83

Agradecimientos

El presente manual es el resultado de varios años de investigación – acción en diversos sitios de América Latina con productores, ONGs locales, entidades gubernamentales y actores del sector privado. Sin el esfuerzo e ideas de cada uno de ellos, este documento no sería lo que es. Quisiéramos entonces, reconocer los aportes que hemos recibido por parte de las comunidades de la Microcuenca del Río Cabuyal en el Departamento del Cauca, Colombia y sus organizaciones de apoyo agrupados en Comité de Agroindustria Rural de Consorcio Interinstitucional para una Agricultura Sostenible en Laderas (CIPASLA); las comunidades de los Municipios de Yorito y Sulaco, Departamento de Yoro, Honduras y el Comité de Microempresa de Comité Local para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del río Tascalapa (CLODEST); y los miembros de la Corporación para el desarrollo sostenible de Ucayalí (CODESU) de Pucallpa, Perú. El documento que está en sus manos intenta recoger el trabajo de estos pioneros para que otras comunidades rurales puedan aplicar y adaptar lo aprendido a sus necesidades y así contribuir a mejorar sus medios de vida.

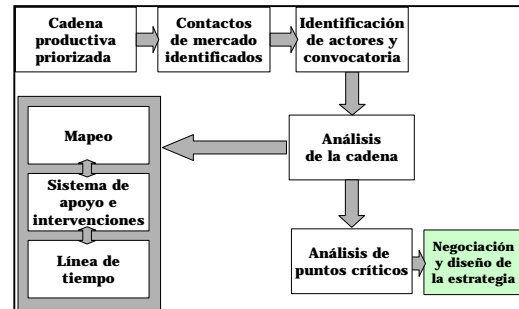
Por otra parte, los autores agradecen el apoyo generoso prestado a esta iniciativa por parte del Programa MINGA del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, CIID, de Canadá que permitió el desarrollo de las actividades de campo y la elaboración del presente documento. Han servido de igual manera las preguntas, dudas y cuestionamientos de muchos colegas del CIAT y también las inquietudes de los estudiantes de los Cursos Internacionales “Vinculando pequeños productores rurales con cadenas productivas: Diseño de estrategias de competitividad”, ofrecidos conjuntamente con el Centro de Competitividad de Eco-Empresas del CATIE.

Finalmente, el apoyo constante de nuestras familias y su entendimiento de nuestras frecuentes ausencias ha sido vital para la elaboración de este manual. Seguramente lo acertado de este documento se debe a una combinación de los factores anteriormente descritos. Los errores y omisiones son únicamente nuestra responsabilidad.

Los autores
Cali, Colombia
Septiembre 2004

Módulo 1

Enfoque Territorial para el Desarrollo Empresarial Rural



Preguntas de orientación

1. ¿Por qué los enfoques de desarrollo rural orientados hacia la productividad agrícola no han logrado mejorar los ingresos de las familias rurales?
2. ¿Cuáles son los elementos de un enfoque territorial para el desarrollo empresarial rural?
3. ¿Cuáles son los actores locales que participan en este enfoque y por qué la conformación de un grupo local de trabajo interinstitucional es importante para facilitar procesos de desarrollo empresarial rural?

Introducción

Hoy en día un gran porcentaje de las poblaciones rurales en América Latina se encuentra frente a una encrucijada. Por un lado, sus productos tradicionales pierden valor en un mercado cada día más globalizado y, por otro, su base de recursos naturales se reduce a causa de presiones de supervivencia que premia la comida de hoy frente al cuidado del recurso para mañana. Como resultado, muchas familias han abandonado el campo en búsqueda de mejores opciones en las ciudades, capitales y hasta en el extranjero, sin poder lograr medios de vida dignos para sus miembros.

Frente a esta realidad, existen organizaciones donantes que apoyan proyectos de desarrollo rural enfocados hacia el aumento de los ingresos de las familias rurales. Sin embargo, muchos de estos proyectos contemplan una sola parte de la cadena productiva y, por ende, tienen una efectividad limitada. Un ejemplo clásico de este enfoque es el proyecto que logra, con mucho esfuerzo y recursos, aumentar significativamente la productividad de los pequeños productores, pero que estrella contra la falta de un mercado para este producto adicional, dejando así a los productores desilusionados y, a menudo, con menores ingresos que en el pasado. Esta situación se debe al desconocimiento sistemático de conceptos como identificación de mercados, visión de cadena y agregación de valor que resultan claves para enfocar mejor los proyectos de desarrollo rural y no a la falta de recursos o el interés en apoyar a las poblaciones rurales.

El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), mediante su proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural y socios locales en Honduras, Nicaragua, Colombia y Perú, ha venido desarrollando metodologías que pretenden responder a las necesidades de las entidades de desarrollo rural en el campo de Desarrollo Empresarial Rural (DER). En la actualidad, el Centro cuenta un enfoque territorial para el DER compuesto por cuatro pasos metodológicos interconectados que buscan promover la creación de capacidades locales para procesos sostenidos de desarrollo empresarial. Los cuatro elementos son: (a) la conformación de grupos de trabajo locales en el tema DER, (b) la identificación de oportunidades de mercado, (c) el análisis de cadenas productivas y la generación de estrategias para su mejoramiento y (d) la provisión de servicios de desarrollo empresarial.

Gráfico 1
Enfoque Territorial para el Desarrollo Empresarial Rural



Enfoque territorial para el Desarrollo Empresarial Rural

En cada uno de estos elementos hay momentos de organización y planeación, y otros de acción. Los primeros (de organización y planeación) sirven para generar, sistematizar y compartir información y conocimientos con el fin de construir consensos para orientar las acciones y, a su vez, aumentar las probabilidades de éxito de dichas actividades. La relación entre estos momentos aparece en la Tabla 1.

Al finalizar el proceso propuesto arriba, el territorio debe contar con un grupo de trabajo compuesto por varias organizaciones con capacidades para: (a) identificar oportunidades de mercado relevantes para el territorio y diversos grupos poblacionales o ecosistemas; (b) analizar desde múltiples puntos de vista las cadenas productivas y proponer acciones concretas en investigación y desarrollo para mejorar su competitividad, y (c) coordinar continuamente ofertas y demandas para servicios de apoyo e incentivar la formación de mercados para servicios. Con base en estos procesos, el territorio contará con una capacidad local instalada para promover y fortalecer los procesos de desarrollo empresarial rural priorizados por los actores locales mismos.

A pesar de presentar el enfoque territorial como un proceso lineal con contenidos fijos, en la realidad este es un proceso dinámico e interactivo por los que se espera que los actores locales le hagan adaptaciones e innovaciones con pase en un proceso periódico de evaluación y de acuerdo con sus necesidades, sus experiencias y su propio contexto. Como tal, este enfoque debe ser entendido como una guía y un punto de partida para un proceso local más no un punto de llegada. Cada proceso de desarrollo empresarial rural tendrá ciertas diferencias basadas en las condiciones del territorio donde se implementa el enfoque, las capacidades e interés de los participantes y las necesidades que surgen de esta interfaz. Por lo tanto es de suma importancia documentar y sistematizar las experiencias locales con el fin de poder compartirlas con otros sitios y así identificar algunas reglas generales y lecciones aprendidas que permitirán enriquecer y mejorar el enfoque así como las metodologías específicas.

El presente manual desarrolla el tercer componente del enfoque territorial para el desarrollo empresarial rural: el diseño de estrategias de competitividad. Dichas estrategias buscan mejorar la competitividad de una cadena productiva por medio de acciones concretas de investigación y desarrollo en colaboración con varios de los actores de la cadena. Al finalizar la implementación del conjunto de acciones de la estrategia, la cadena en cuestión pasará de ser una simple cadena productiva a una cadena de valor.

Tabla 1. Planeación, organización y acción: momentos claves para el desarrollo empresarial rural.

Planeación y organización	Producto(s) intermedio(s)	Tiempo estimado	Procesos y acciones a establecer
Formación de grupo de trabajo DER	-Diagnóstico DER territorial -Plan de acción -Sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje	2 a 3 meses	-Consenso sobre qué hacer y cómo y cuándo hacerlo. - Concertación y coordinación de acciones entre actores.
Identificación de oportunidades de mercado	-Estudio rápido de mercados (locales, regionales y nacionales) -Caracterización de opciones de mercados -Selección participativa de opciones de mercado	3 a 4 meses	-Establecimiento de relaciones con actores de mercados. -Generación, análisis y difusión de inteligencia de mercados.
Análisis participativo de cadenas	- Una estrategia de competitividad diseñada por cada cadena prioritaria.	3 a 4 meses por cadena	- Implementación de acciones de investigación y desarrollo de la estrategia de competitividad para mejorar la competitividad de la cadena y los ingresos de sus actores.
Identificación de oferta, demanda y vacíos en servicios de apoyo locales	-Diagnóstico de oferta, demanda y vacíos en servicios de desarrollo empresarial en el territorio. -Diseño de estrategias para fortalecer los mercados para servicios de desarrollo empresarial del territorio.	3 a 4 meses	-Mejoramiento de servicios de desarrollo empresarial rural existentes en el territorio. -Establecimiento de nuevos servicios de desarrollo empresarial rural demandados en el territorio. -Vínculos con actores externos al territorio que puedan ofrecer servicios demandados en el territorio.

El manual está dividido en diez módulos o capítulos con el fin de explicar no solamente las razones detrás de la metodología sino los pasos concretos a aplicarse en el campo. Los módulos son:

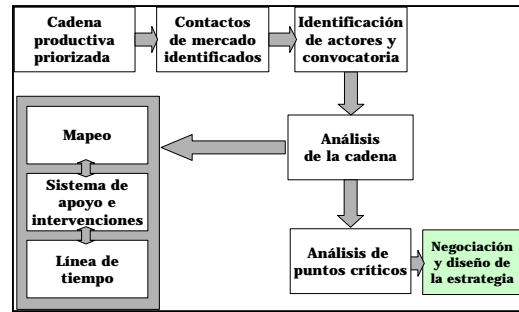
- Módulo 1:** Enfoque territorial para el Desarrollo Empresarial Rural.
- Módulo 2:** Enfoque de cadenas: conceptos básicos.
- Módulo 3:** Principios básicos de una estrategia de competitividad.
- Módulo 4:** Selección de una cadena productiva prioritaria.
- Módulo 5:** Inteligencia y contactos de mercados para la cadena.
- Módulo 6:** Identificación de actores de la cadena.
- Módulo 7:** Análisis de la cadena.
- Módulo 8:** Análisis de los puntos críticos.
- Módulo 9:** Negociación y diseño de la estrategia.
- Módulo 10:** Monitoreo y evaluación de la implementación de la estrategia de competitividad: pautas generales.

Cada módulo está estructurado para su mejor comprensión y asimilación por los siguientes elementos:

- **Preguntas de orientación** que introducen los temas a partir de la propia experiencia.
- **Aportes conceptuales** referentes a los temas abordados.
- **Herramientas apropiadas** para facilitar procesos participativos de planeación, análisis y diseño de estrategias de competitividad con pequeños productores y los otros actores empresariales de una cadena productiva.
- **Ejemplos prácticos** de experiencias con esta metodología en América Latina relacionados con el tema del módulo.
- **El mensaje** que recuerda al final del módulo las ideas principales de éste.

Módulo 2

Enfoque de Cadena: Conceptos Básicos



Preguntas de orientación

1. ¿Qué se requiere para lograr una reducción efectiva y duradera en los niveles de pobreza rural?
2. ¿Qué elementos caracterizan la problemática rural en su comunidad?
3. ¿Cuál es la diferencia entre ‘ventajas comparativas’ y ‘ventajas competitivas’ y cómo están relacionadas con la innovación?
4. ¿Qué es el enfoque de cadena productiva y cuáles son las ventajas y desventajas de este enfoque?
5. ¿Cuáles otros elementos deben de ser abordados en un análisis de cadena y por qué?
6. ¿Cómo se define una estrategia de competitividad, para qué sirve y cómo se ejecuta?
7. ¿Qué es la diferencia entre una cadena productiva y una cadena de valor?
8. ¿Qué diferencias hay entre la eficiencia de una empresa y la eficiencia de una cadena como sistema productivo?
9. ¿Qué implicaciones tiene la escala o ámbito en el diseño, financiación y ejecución de una estrategia de competitividad?

Antecedentes

Tradicionalmente, las intervenciones que buscan apoyar el desarrollo del sector agropecuario se han centrado en el aumento de la productividad de los sistemas de producción por medio de programas de reforma agraria, crédito, investigación, asistencia técnica, entre otros. Este tipo de intervenciones, por lo general, ha resultado en un aumento en la producción y la productividad del sector medida en kilogramos producido por área cultivada permitiendo así mejoras sustanciales en la oferta de productos básicos agropecuarios.

Sin embargo, estos aumentos en producción han generado reducciones significativas en los precios pagados por estos productos, como resultado de la ley de oferta y demanda. Un ejemplo claro de esta tendencia se puede ver en los precios promedio de los productos básicos, tipo "*commodity*", que han venido disminuyendo durante los últimos 50 años. Si bien, los aumentos productivos han ‘abaratado’ el costo de los alimentos para segmentos importantes de la población urbana, no han generado mejoras sostenibles en los ingresos de los productores ni de las poblaciones rurales y tampoco han contribuido a reducir los niveles de pobreza rural.

Para lograr una reducción efectiva en los niveles de pobreza rural se requiere pensar más allá de la productividad e incorporar temas como la rentabilidad y la competitividad en nuestra agenda de trabajo. La rentabilidad, medida en ingresos por área cultivada, nos conlleva a abarcar temas como la generación de valor agregado, la diversificación de los sistemas de producción y el desarrollo de mercados más dinámicos y complejos. El fomento de un sector rural organizado y

capaz de gestionar y mantener conexiones con mercados en crecimiento se presenta entonces como una estrategia alternativa de desarrollo rural.

Más aún, la tendencia mundial hacia la globalización y el libre comercio requiere de un cambio del enfoque de “productividad” por un enfoque de “competitividad”. Para el logro de esta competitividad, la organización empresarial tanto a nivel de la empresa como de sus vínculos hacia adelante y hacia atrás y, el acceso a información y tecnología se hacen cada vez más necesarios. Hay que pasar de una estrategia que aprovecha ventajas comparativas basadas normalmente en recursos naturales, mano de obra barata, subsidios estatales y productos poco elaborados, fácilmente replicables por otras zonas o países, hacia una estrategia de ventajas competitivas. Este tipo de ventajas se basan en el conocimiento del consumidor y del mercado, la elaboración de productos más complejos, la agregación de valor, la organización empresarial y la generación de alianzas estratégicas entre los actores que realizan las distintas etapas de la cadena productiva.

Por lo anterior, los sistemas agroalimentarios están en una etapa de cambio rápido. Se observa cada vez una mayor integración vertical con el objetivo de garantizar calidad, abastecimiento continuo y precios más competitivos.

Problemática Rural

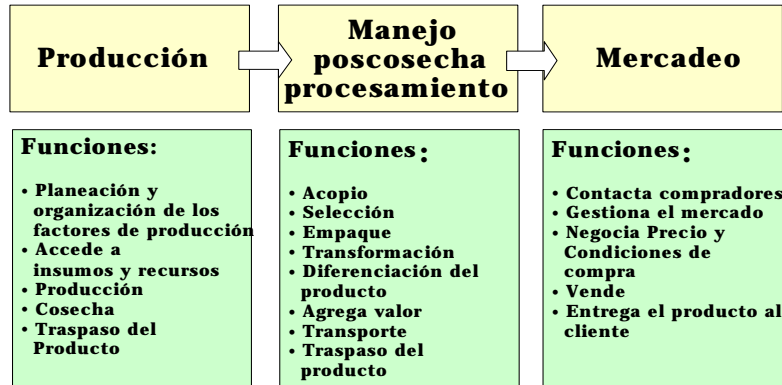
Frente a estos antecedentes, existe una problemática rural que, mientras varía en el país y en la región, comparte ciertas características básicas.

1. *Enfoque de producción o de comercialización pero no de mercadeo.* En las zonas rurales, la mayoría de los productores tienen un enfoque hacia la producción y la comercialización de sus productos, lo cual quiere decir que saben producir y vender sus productos más no mercadearlos. El concepto de mercadeo pretende buscar ventajas más competitivas por medio de estrategias como la diferenciación del producto, la segmentación del mercado y el desarrollo de nichos específicos de clientela.
2. *Desarticulación de la cadena productiva.* Los distintos eslabones de la cadena productiva (producción, manejo poscosecha, mercadeo y servicios de desarrollo empresarial) se encuentran desarticulados, lo que genera un flujo deficiente de información que es aprovechado por los agentes del mercado y genera ineficiencias sistemáticas a lo largo de la cadena.
3. *Organización empresarial débil e incipiente.* Las organizaciones rurales existentes son, en su mayoría, débiles en términos empresariales. Tienen capacidades limitadas para identificar y analizar puntos críticos en sus cadenas productivas y, por tanto, encontrar estrategias o acciones claves para mejorar su negocio.
4. *Tendencia hacia el individualismo y no hacia la búsqueda de la competitividad sectorial.* Dada la incertidumbre que caracteriza al sector rural, es normal encontrar que los actores buscan soluciones individuales de corto plazo en vez de pensar en iniciativas que promuevan la competitividad del sector en el mediano o largo plazo. Esto se traduce en relaciones de poca confianza con otros actores de la cadena productiva y una capacidad limitada para asumir iniciativas estratégicas.
5. *Poca o nula coordinación y enfoque parcial de los servicios de apoyo.* Los servicios de apoyo al sector agropecuario se han caracterizado por ser puntuales y enfocados hacia un sólo eslabón de la cadena. Más aún, estas actividades llegan a los productores en forma poca coordinada, lo que resulta en una duplicación de esfuerzos en unas áreas y vacíos en otras. Como resultado, el apoyo recibido por el sector agropecuario no es lo suficientemente efectivo para mejorar su competitividad.

Visión de la Cadena Productiva

Un primer intento de responder a esta problemática fue el desarrollo del enfoque de cadena productiva o análisis sub-sectorial con el fin de ver la totalidad de la cadena agroindustrial desde la provisión de insumos y la unidad productiva hasta el mercadeo del producto final, pasando por la etapa de manejo poscosecha y procesamiento. Los eslabones y sus funciones aparecen en el Gráfico 2:

Gráfico 2. Visión de cadena productiva



El uso del enfoque de cadena productiva tiene varias ventajas:

1. Permite tener una visión amplia de la cadena y de sus diferentes actores, por tanto, un manejo más completo de la información.
2. El acceso a una información más completa facilita la identificación de puntos críticos que impiden el desarrollo de la cadena y, además, la ubicación de alternativas de solución más efectivas y de mayor impacto, logrando así una cadena más competitiva.
3. La cadena es un escenario apropiado para la búsqueda de alianzas y sinergias entre los diferentes actores productivos ya que reúne actores con intereses comunes, lo cual disminuye los costos de interacción, permite un uso más eficiente de los recursos disponibles

Por otra parte, el enfoque de cadena deja por fuera, o por lo menos no identifica explícitamente dos aspectos que son claves para entender el comportamiento de una cadena: el grado de desarrollo de las organizaciones empresariales y los servicios de apoyo.

Dentro de una cadena normalmente intervienen varias organizaciones empresariales, tanto formales como informales, que son claves en llevar el producto desde la finca hasta el mercado final. Uno de los limitantes del enfoque tradicional de cadena es que éste no mira con detalle a las organizaciones, su estructura, sus capacidades o las articulaciones entre sí. Un mayor entendimiento del grado de organización empresarial a lo largo de una cadena permite identificar estrategias basadas en capacidades existentes de los actores en vez de plantear propuestas teóricamente posibles pero difíciles de implementar en la realidad.

Por otra parte, el análisis tradicional de cadena no tiene en cuenta las organizaciones que prestan servicios de apoyo a la cadena, tanto formales como informales. Igual que en el caso de las organizaciones económicas, es importante entender la calidad, cobertura y efectividad de los

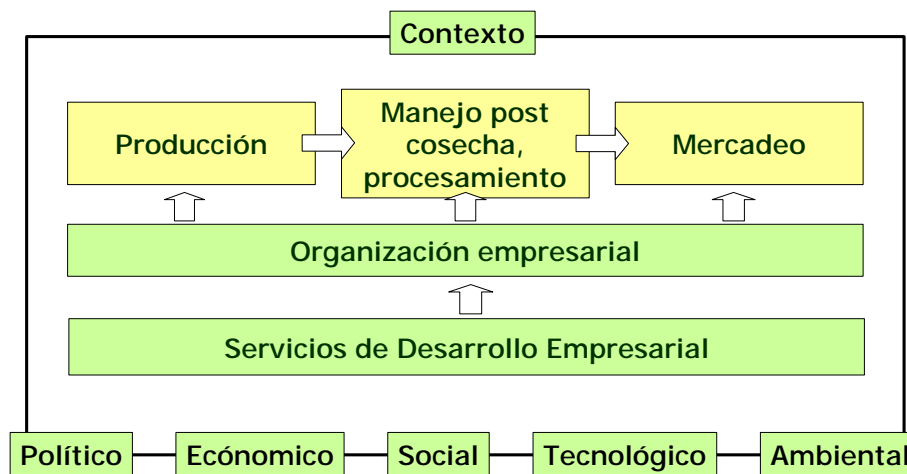
servicios de apoyo para buscar posibles formas de mejorar el funcionamiento y la competitividad de una cadena.

Como respuesta a estos vacíos, se propone usar una visión ampliada de la cadena productiva que retoma la definición inicial con sus bondades e incluye, como aspectos adicionales, el análisis de organización empresarial y el sistema de apoyo existente.

Visión del subsector y la estrategia de competitividad

La visión de un subsector pretende abarcar no solamente la parte funcional (producción - poscosecha - mercadeo) de la cadena sino también incluir y entender a las organizaciones empresariales y servicios de apoyo conexos al sector y el contexto en el cual el subsector funciona. La visión ampliada se expresa en el Gráfico 3:

Gráfico 3. Visión del subsector.



Cuando se intenta analizar y mejorar la competitividad de una cadena productiva con una visión del subsector, se está hablando de diseñar e implementar una estrategia de competitividad.

La propuesta de estrategias de competitividad pretende responder a los vacíos identificados en el enfoque tradicional de cadenas de la siguiente manera:

1. La experiencia ha mostrado que el éxito o fracaso de cualquier intervención para el desarrollo de cadenas productivas depende de los actores y las organizaciones empresariales que participan en esta.. Estos actores y sus organizaciones económicas pueden compararse como el "software" de las computadoras, el cual hace posible que el "hardware" (tecnología, información, etc.) se aproveche para el logro de los resultados deseados.
2. Por medio del análisis y de la elaboración de estrategias de competitividad se buscan identificar intervenciones que generen una distribución equitativa de los beneficios y la posibilidad de llegar a la población meta. En muchos casos, permiten buscar estrategias que logren beneficios para los productores con menos recursos.
3. El uso del término "estrategia" permite el diseño y ejecución de varios proyectos paralelos o complementarios con actividades coordinadas para el desarrollo de planes concretas, las cuales buscan el logro de objetivos claros y comunes.

4. Por medio de la estrategia se busca generar consenso y sinergias entre los distintos actores y grupos de interés involucrados en la cadena y se facilitan la gestión de recursos para la implementación proyectos y actividades tendientes a mejorar la competitividad de la cadena.

El Proyecto de Desarrollo Agro-empresarial Rural del CIAT ha venido trabajando con las siguientes definiciones de estrategias de competitividad:

¿Qué es una estrategia de competitividad?

Una estrategia de competitividad es un conjunto de actividades que se planean y ejecutan con la participación activa de los diversos actores de una cadena para el logro de objetivos comunes, alrededor de las cuales se articulan una o más organizaciones empresariales y grupos de interés, con un enfoque ampliado de cadena productiva.

¿Para qué una estrategia de competitividad?

Una estrategia de competitividad busca fortalecer o establecer una cadena productiva, la cual ha sido priorizada con base en su potencial de mercado, producción sostenible y capacidad de generar ingresos y empleo para la población rural.

¿Cómo se ejecuta una estrategia de competitividad?

Una estrategia de competitividad se ejecuta a través de acciones de corto, mediano y largo plazo, las cuales pueden ser de desarrollo e investigación en funciones de producción, manejo poscosecha y procesamiento, mercadeo y organización empresarial, de acuerdo con un análisis de los puntos críticos de la cadena productiva con el objetivo de mejorar su competitividad.

Dichas definiciones deben ser tomadas como guía y no como la última palabra sobre las estrategias de competitividad. De hecho, cada actor o grupo de trabajo local puede tener su propia definición de una estrategia de competitividad, sus objetivos y cómo se ejecuta, basada en sus experiencias con la metodología.

Observaciones Generales sobre Cadenas

Antes de pasar a mirar en detalle la metodología de estrategias de competitividad, hay varias consideraciones generales sobre cadenas que el usuario de la presente guía debe tener en cuenta. Primero, la relación entre innovación y ventajas competitivas y cómo estas ventajas pueden o no ser sostenibles en el tiempo. Segundo, la diferencia entre una cadena productiva existente y la construcción de una cadena de valor como estrategia de competitividad. Finalmente, la relación entre eficiencias empresariales en una sola empresa y competitividad en un sistema empresarial tipo cadena.

Innovación y ventajas competitivas sostenibles¹

Uno de los resultados del análisis de una cadena productiva y el diseño de una estrategia de competitividad para mejorarla es el fomento de procesos de cambio, o innovación, en temas relacionados con producción, manejo poscosecha, transformación, mercadeo, organización empresarial y oferta de servicios de desarrollo empresariales conexos. Estos procesos son

¹. Para una discusión más amplia de esta tema consultar a: Kaplinsky, R. 2000. Spreading the gains from globalisation: what can be learned from value chain analysis? IDS Working Paper 110, IDS, Sussex, UK (<http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp110.pdf>). Otro documento de interés es una guía para el análisis de cadenas productivas globales del mismo autor disponible en el siguiente enlace: <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf>

diversos y pueden tocar pocos o muchos de los eslabones de la cadena; lo que tienen en común es su enfoque hacia la cadena como sistema y no como una colección de acciones individuales. En conjunto, las innovaciones propuestas por la estrategia de competitividad buscan mejorar el funcionamiento de la cadena, es decir, hacerla más eficiente, y, a su vez, mejorar su posicionamiento competitivo frente a otras cadenas de productos similares. En este sentido, una de las razones principales para innovar es para competir mejor y así generar y captar un valor adicional por el producto. Los economistas usan el término de “renta” para describir este valor adicional.

Cuando una empresa o cadena innova de tal manera que su producto se diferencia de los demás que existen en el mercado, se le permite cobrar un valor adicional. Ejemplos de ésta son el uso de etiquetas que diferencian el producto (marcas) o el énfasis en su forma de producción (orgánica, sostenible, socialmente justo) o nuevas presentaciones (nuevos productos) entre otros. Muchas veces estas estrategias son vistas como maneras de ganar un valor adicional para el producto frente a la competencia.

En el campo del desarrollo rural, en los últimos años se han visto experiencias con producción orgánica en las cuales se buscan generar rentas adicionales para pequeños productores, a veces con éxito y a veces no. La lógica tradicional detrás de esta estrategia es que “los productores de pequeña escala no han tenido los fondos necesarios para aplicar fertilizantes ni plaguicidas químicos a sus cultivos, entonces se pueden convertir en productores orgánicos rápidamente y así recibir un precio más alto para sus productos”. En este caso, la innovación para mejorar la competitividad de la cadena es la certificación orgánica basada en las limitaciones económicas de los productores de pequeña escala. Sin embargo, como se ilustra en el caso del cacao orgánico, una certificación orgánica no resultará muy duradera cuando muchos otros productores cuentan con la misma “ventaja competitiva”. O, en términos de los economistas, las barreras de entrada frente a esta innovación son bajas y, así, la innovación es fácilmente replicable por otros (ver Cuadro 1).

- ¿Cuáles son las lecciones que este caso nos puede enseñar sobre innovación y ventajas competitivas?
- Si la innovación es fácilmente replicable por otros productores, tiende a ser copiada rápidamente y así perder su ventaja y ganancia adicional.
- Las innovaciones que son rentables, por más complicadas que sean, son copiadas tarde o temprano y así la renta empezará a bajar.
- Esto indica que los procesos de inteligencia de mercados e innovación deben ser continuos y requieren de inversiones periódicas para mantener las ventajas competitivas y las rentas adicionales.

Finalmente es importante notar que las grandes multinacionales invierten tiempo y dinero no solamente en mejorar sus productos sino en generar una marca que lo diferencie. Quizás en el largo plazo, la existencia de una marca fácilmente identificable sea más sostenible como ventaja competitiva que innovaciones en sistemas de producción, poscosecha y comercialización. ¿Qué implicaciones podría tener esta aseveración para los procesos de desarrollo empresarial rural que se promueve hoy en día?

En Francia, por ejemplo, el gobierno invierte grandes sumas de dinero en la promoción de certificación de origen para productos agropecuarios. Estos certificados pretenden ligar el producto con su sitio y modo de producción de tal manera que sea fácilmente distinguible de productos de características similares producidas por firmas industriales. El Instituto de

Denominación de Origen del Gobierno Francés, esperar lograr cobijar eventualmente 20% de los productos franceses vendidos. En la actualidad Francia vende US \$ 18 mil millones de productos con una denominación de origen ².

Cuadro 1

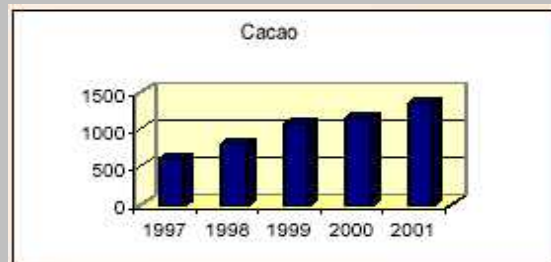
Cacao orgánico y ventajas sostenibles

Cuando la cooperativa El Ceibo en Bolivia inició en 1992 en los mercados de cacao orgánico y cacao orgánico solidario fue uno de los primeros oferentes de este producto. Inicialmente la novedad de ambos productos contribuyó a una escasez en la oferta y, por tanto, precios muy superiores a los precios ofrecidos para el cacao tradicional. En la medida que otros productores y sus organizaciones encontraron la misma “innovación” el sobreprecio declinó con se muestra en la siguiente tabla.

Comparación de sobreprecio según mercado y calidad de producto				
	CACAO CONVENCIONAL		CACAO ECOLÓGICO	
	Mercado Libre (precio en \$US)	Mercado Solidario (sobreprecio %)	Mercado Libre (sobreprecio %)	Mercado Solidario (sobreprecio %)
1992	950	121	179	226
1993	1110	64	105	173
1994	1330	39	50	71
1995	1570	18	-	45
1996	1440	22	-	40

Fuente: Adaptada de Augstburger (1996).

Aunque la posibilidad de ganancias adicionales se mantiene, no es al mismo nivel que al inicio de la innovación. Aún cuando la ganancia adicional inicial para los primeros innovadores fue buena, estos datos muestran como una ventaja competitiva fácilmente replicable pierda su valor durante el tiempo. La ampliación de la oferta de cacao ecológico en el mercado solidario está en aumento también como se muestra en la siguiente gráfica.



Fuente: Datos de FLO (<http://www.flo.org/>)

La combinación de estas dos tendencias nos indica que la ventaja competitiva que confirió la certificación ecológica y de comercio justo no es duradera en la medida que más proveedores copian esta estrategia.

². Becker, Elizabeth. 2003. “Western Farmers Fear Third-World Challenge to Subsidies” New York Times (<http://www.nyt.com>). September 8.

Cadenas productivas versus cadenas de valor ³

Muchas veces se usan los términos cadenas productivas y cadenas de valor de manera intercambiable pero, de hecho, hay unas diferencias importantes entre los dos. En su definición más sencilla una cadena productiva es la descripción de todos los participantes en una actividad económica que se relaciona para llevar unos insumos a un producto final y entregárselo a los consumidores finales. A diferencia, una cadena de valor se entiende como una alianza vertical o red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva. Según Hobbs et al. (2000), una cadena de valor se diferencia de una cadena productiva porque:

- Existe una visión estratégica de largo plazo entre los participantes de la cadena.
- Los participantes reconocen su interdependencia y están dispuestos a trabajar juntos para definir objetivos comunes, compartir riesgos y beneficios, y hacer funcionar la relación.
- Es orientada por la demanda y no por la oferta, y por lo tanto responde a las necesidades de los consumidores.
- Existe un compromiso compartido entre los participantes para controlar la calidad y consistencia del producto.
- Cuenta con un nivel alto de confianza entre los participantes lo cual permite mayor seguridad en los negocios y facilita el desarrollo de metas y objetivos comunes (Hobbs et al., 2000).¹

Otras comparaciones entre las diferencias entre una cadena productiva y una cadena de valor se presentan en la Tabla 2:

Tabla 2. Relaciones empresariales: cadenas tradicionales versus cadenas de valor.

Factores	Tradicional	Cadena de valor
Flujo de información	Poco o nulo	Extensivo
Enfoque principal	Costo / precio	Valor / calidad
Estrategia	Producto básico (commodity)	Producto diferenciado
Orientación	Liderado por la oferta	Liderado por la demanda
Estructura organizacional	Actores independientes	Actores interdependientes
Filosofía	Competitividad de la empresa	Competitividad de la cadena

Fuente: Hobbs et al., 2000.

En términos de la presente guía, la metodología de la estrategia de competitividad busca entender una cadena productiva y facilitar las negociaciones suficientes entre los participantes para lograr la conformación de una cadena de valor. Es importante resaltar que la cadena de valor resultante contará con un grupo reducido de los participantes en la cadena productiva. No todos los participantes están interesados o dispuestos a entrar en una cadena de valor dado que este paso requiere negociar, compartir información y riesgos y cambiar el estado actual de las relaciones a lo largo de la cadena.

Con una cadena de valor es más factible lograr estrategias complejas de diferenciación del producto e innovación y así ventajas competitivas más sostenibles en el tiempo.

³. Para una mayor información consulte a: Hobbs, J; Cooney, A; Fulton, M. 2000. Value Chains in the Agri-Food Sector: What are they? How do they Work? Are they for me? Department of Agricultural Economics, University of Saskatchewan, Canada. Esta publicación está disponible en el siguiente enlace: http://www.usask.ca/agriculture/agec/publications/value_chains.pdf ; otra fuente buena (en español) es: http://www.planagro.com.uy/informacion/redplan/Cadena_Vvalor_INTA.htm

Cuadro 2

Ejemplo de una cadena de valor: 'Las Brisas' en Santa Cruz de Turrialba.

Cuando la quesería 'Las Brisas' inició actividades hace más de 10 años, funcionaba igual que las demás plantas en el cluster quesero de Santa Cruz de Turrialba en Costa Rica, es decir con relaciones inestables con proveedores y compradores. Pero en la medida en que el sector evolucionó y se volvió más competitivo, 'Las Brisas' empezó a buscar estrategias que le permitiera pasar de ser un jugador más en una cadena productiva a constituir una verdadera cadena de valor.

Esta búsqueda llevó a que la empresa constituyera enlaces de confianza tanto con los proveedores como con sus compradores. Por el lado de la producción de leche, por ejemplo, 'Las Brisas' facilitó la entrada de su mayor proveedor de leche como nuevo socio de la empresa y así garantizó el 70% de su consumo diario.

Por el lado de la comercialización siguió dos caminos relacionados. En un primer caso, desarrolló contactos con uno de sus clientes – una fábrica de galletas – para la producción de un queso especial para producir de galletas. Conjuntamente las dos empresas consiguieron apoyo de la Universidad de Costa Rica para una investigación específica sobre el mejor tipo de queso para las galletas; entraron en el mercado y éste se amplió para un nuevo tipo de queso que ninguna otra empresa de la zona produce. Por otro lado, se consolidó sus relaciones con una cadena importante de supermercados en San José, la capital del país, por medio de un control de calidad concertado por el desarrollo de una marca propia, la participación en estrategias de promoción y mercadeo conjuntas, y el desarrollo y prueba de nuevos productos.

¿Cuáles son los resultados de la decisión de 'Las Brisas' de constituir una cadena de valor? Primero, la calidad de su producto es una de las mejores de la zona y, por ende, tiene una gran aceptación en el mercado. Segundo, es la única empresa del cluster quesero de Santa Cruz que vende directamente y de manera permanente a supermercados en San José. En el año 2001, una promoción de crema de leche fue tan exitosa que contrataron producción adicional con otras plantas de Santa Cruz pero bajo su supervisión y marca. Tercero, sufre menos que las otras empresas cuando hay escasez de leche. En resumen, constituir una cadena de valor le ha dado a 'Las Brisas' mayor fortaleza empresarial y unas ventajas competitivas importantes frente a las demás plantas.

Fuente: Entrevistas personales efectuadas en noviembre de 2002.

Eficiencia sistémica versus eficiencia de la empresa

Un tercer tema que es importante tener en cuenta en la elaboración de estrategias de competitividad es la diferencia entre eficiencia medida en términos de una empresa versus la eficiencia de la cadena como tal. Existen muchos ejemplos de cadenas en las cuales existen empresas muy eficientes pero el sistema en su totalidad es ineficiente. En estos casos, las empresas eficientes en producción o manejo poscosecha bien podrían perder estas ventajas con una comercialización ineficiente. Dado que la mayoría de las actividades agroempresariales no son llevadas a cabo por una sola empresa sino por varios actores económicos que se relacionan entre sí, el logro de competitividad de la cadena requiere de un enfoque sistémico. Este enfoque privilegia, igual que la cuestión de cadenas de valor, la construcción de confianza entre los actores de la cadena y, a su vez, plantea el reto de cómo llegar más allá de las relaciones conflictivas que imperan en la mayoría de las cadenas productivas de hoy día. Bajo esta mirada no hay actores buenos ni malos sino un sistema que debe ser lo más eficiente posible para que todos ganen.

Estrategias de Competitividad y Diversas Escalas de Intervención

La metodología de estrategias de competitividad ha sido diseñada para ser flexible en su aplicación y útil a diversas escalas de trabajo. Esta sección pretende presentar, brevemente, algunos de los cambios en términos de capacidades, recursos y metodologías que se pueden presentar a los facilitadores de una estrategia de competitividad cuando se pasa de una escala a otra y, de igual manera, algunos de las oportunidades y retos implícitos en cada escala.

El término "escala" hace referencia a la cobertura geográfica que tiene la cadena a trabajar. El presente manual trabaja con tres diferentes escalas (microregional, regional y nacional) que pueden ser definidas de la siguiente manera:

- **Escala microregional:** lo microregional se refiere a una escala local que puede ir desde una aldea hasta una municipalidad. Esta escala es útil cuando se pretende trabajar a la mano con procesos de desarrollo comunitario y manejo comunitario de recursos naturales.
- **Escala regional:** lo regional incluye más de una municipalidad y puede llegar hasta cubrir territorios más amplios tipo departamento o provincia. Esta escala es útil para trabajar cadenas agroempresariales más amplias, en términos geográficos, o más complejas, en términos de interacciones, como "clusters" o sistemas agroalimentarios localizados.
- **Escala nacional:** lo nacional se enfoca hacia una sola cadena a nivel de una nación y presenta ventajas cuando el objetivo del ejercicio es formular políticas o planes de mediano o largo plazo para fomentar la competitividad nacional en un producto dado.

Algunos de los factores que podrían verse afectados dependiendo de la escala escogida son:

- **Representatividad y participación** - ¿cuáles son las consideraciones para garantizar una participación activa y una representación adecuada de todos los actores e intereses involucrados en la cadena productiva?
- **Definición de necesidades** - ¿cómo aseguramos que escuchamos las necesidades de todos los participantes en la cadena? Este punto es de especial cuidado con los actores menos fuertes de la cadena cuyas ideas tienden a no ser tenidas en cuenta.
- **Diferenciación de estrategias de solución** - ¿cómo garantizamos que la estrategia final incluye soluciones diferenciadas según las necesidades de los participantes de la cadena? Las cadenas agroempresariales incluyen actores heterogéneos y, por lo tanto, demandan soluciones diferenciadas según sus necesidades en vez de "una talla para todos".
- **Metodologías** - ¿cómo escogemos una canasta adecuada de metodologías para la escala que queremos trabajar? Lo que funciona bien a una escala microregional es, probablemente, menos efectivo al nivel nacional y vice versa. Esta consideración tiene que ver con la participación, nivel de detalle de información y costo que queremos lograr.
- **Nivel de detalle de la información** - ¿cuál es la información clave que tenemos que recolectar y analizar? Recolectar información adicional, por más interesante que sea, implica más trabajo de análisis y costos adicionales.
- **Costos** - ¿qué podemos lograr con el presupuesto disponible? La definición de unos objetivos viables con los recursos disponibles es importante y puede tener implicaciones importantes para la escala que trabajamos.
- **Poder de convocatoria** - ¿a quiénes debemos convocar para un trabajo a la escala que proponemos? ¿Tenemos la capacidad de convocar a estos actores?
- **Capacidad de gestión, ejecución y negociación** - ¿qué implicaciones tiene la escala escogida en términos de gestión y ejecución de recursos y negociación con tomadores de

decisiones importantes? ¿Qué tan buena será nuestra posición de negociación frente a los actores que toman decisiones que afectan a la cadena?

- **Potencial de impacto** - ¿cuál es el impacto potencial de acciones a la escala escogida en términos de beneficiarios, fortalecimiento económico, manejo de recursos naturales, equidad social, impacto sobre relaciones de género u otros?

Tabla 3 resume algunas de las consideraciones de escala en relación con los temas anteriormente definidos; la cual debe ser tomada como una guía.

Tabla 3. Escalas y Estrategias de Competitividad – algunas consideraciones.

Tema	Escala		
	Microregional	Regional	Nacional
Representatividad y participación	Prima la participación directa de los actores sobre la identificación de representantes de cada grupo de interés.	Necesidad de representantes de cada grupo con la capacidad de representar claramente los intereses de su grupo.	Igual que el anterior, pero los actores seleccionados necesitan tener una buena capacidad de convocatoria en su grupo.
Diferenciación de necesidades	Se puede hacer por ingresos, acceso al mercado, altura, género, tecnología empleada o cualquier otro criterio. Hay que asegurar que todos estén incluidos.		
Diferenciación de estrategias	Se puede hacer por ingresos, acceso, altura, género, tecnología o cualquier otro criterio. Las estrategias diferenciadas deben responder a las necesidades de los distintos grupos.		
Nivel de detalle de la información	Más detallada con información directa desde los actores individuales.	Menos detallada con datos sistematizados y promediados de la región.	Datos promediados o agregados nacionales. Tendencias del sector.
Costos	Bajos. Costos de talleres participativos, generación y análisis de información.	Moderados. Costos de talleres, generación & análisis de información, desplazamiento, alojamiento, comunicación de resultados.	Altos. Costos de talleres, generación & análisis de información, desplazamiento, publicación, comunicación formal de resultados.
Metodologías	Participativas con los actores locales.	Participativas en algunos momentos, pero con el respaldo de encuestas o datos sistematizados.	Énfasis en datos sistematizados (bases de datos, promedios, encuestas, etc.) con decisores claves.
Poder de convocatoria	Bueno con actores locales, pero pueda tener dificultades convocado los externos.	Bueno con actores regionales aunque puede dejar algunos por fuera. Más posibilidad para convocar actores externos.	Bueno con actores nacionales pero posiblemente con poca representatividad. Posibilidad de convocar actores estatales nacionales.
Capacidad de gestión, ejecución y negociación	Limitada. Depende de los recursos locales y los deseos de los participantes. Si se logra avanzar puede ser sostenible.	Mediana. Mezcla recursos regionales con los externos. Puede caer en la trampa de depender de los externos.	Alta. Buena posibilidad de conseguir recursos pero dificultades en ejecución si no tiene reglas claras con todos los actores.
Potencial de impacto	Limitado a la zona de trabajo y, quizás, en algunos sitios aledaños.	Mediano con cobertura más amplia.	Todavía mayor pero con las dificultades de ejecución mencionadas anteriormente.

Observaciones sobre el Uso de Metodologías Participativas

La metodología de estrategias de competitividad que se detalla a continuación está basada en el uso de métodos participativos adaptados de la escuela de Acción y Aprendizaje Participativo (PLA en inglés). Dichos métodos, que incluyen grupos focales, mapeos, visualizaciones, socio dramas y muchas otras formas de reflexión facilitada dan prioridad no solamente a los resultados de su aplicación sino al proceso de aplicación como tal. En este sentido, si bien se genera un resultado concreto (un mapa, una matriz, una tabla, etc.) este no es el objetivo del ejercicio sino el

proceso de análisis y reflexión que se genera alrededor de la herramienta metodológica. Muchas veces las discusiones que se generan dentro del proceso son más importantes que el resultado final de la metodología.

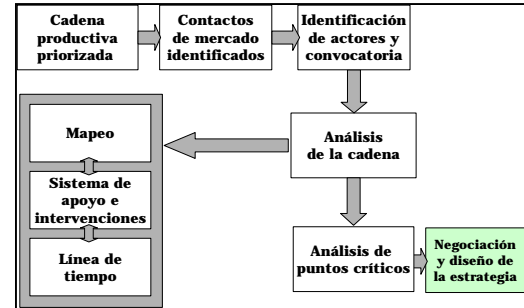
En el caso que nos concierne en esta guía, entonces, el hecho de que se usa metodologías participativas implica que vamos a escuchar una variedad de voces hablando sobre un solo tema: una cadena. Estos puntos de vista van a ser bastante diferentes – lo que piensa un productor rural es muy diferente a lo que piensa un comerciante en la ciudad – pero todos los puntos de vista tienen que ver con la realidad de la cadena. Nuestro objetivo de entender el funcionamiento de la cadena, sus fortalezas, sus debilidades y la construcción de una estrategia compartida para mejorar su competitividad requiere escuchar a todas las voces por igual. Nuestro papel en este proceso es documentar la totalidad de la información, organizarla y presentarla de nuevo a los actores de la cadena para que ellos puedan tomar mejores decisiones sobre qué hacer, en conjunto, para mejorar su actividad económica.

La elaboración de una estrategia de competitividad es una manera sistemática para generar una discusión abierta, informada y equilibrada dentro de lo posible entre los actores de una cadena. Pero, al final del día, los que deben tomar las decisiones, diseñar los planes de acción y llevarlos a cabo son los actores.

En este módulo hemos visto unas ideas básicas sobre cadenas productivas; una definición inicial de que puede ser una estrategia de competitividad, para qué se diseña y cómo se ejecuta; unos conceptos claves sobre cadenas; unas apreciaciones sobre escalas y, finalmente, unas ideas iniciales sobre el uso de metodologías participativas. En el siguiente módulo entraremos a mirar en más detalle los principios detrás de la metodología de estrategias de competitividad. Muchos de estos principios responden de cierto modo a los conceptos que se han visto en este módulo y, en su conjunto, pretenden formar la filosofía básica que respalda el diseño de una estrategia de competitividad.

Módulo 3

Principios Básicos de una Estrategia de Competitividad



Preguntas de orientación

1. ¿Cuáles son los principios que están detrás de la metodología de estrategias de competitividad?
2. ¿Qué características y cualidades deben tener las entidades y las personas que facilitan el diseño y ejecución de una estrategia de competitividad?
3. ¿Por qué es importante tener en cuenta la heterogeneidad de los actores de la cadena aún dentro de un mismo eslabón de esta?
4. ¿Cómo combinan una estrategia de competitividad las actividades de investigación con las de desarrollo, así con las acciones de corto plazo como aquellas de mediano y largo plazo?

En el módulo anterior hemos visto algunos conceptos básicos que respaldan el enfoque de estrategias de competitividad. En el presente módulo entremos a mirar más en detalle los principios detrás de la metodología. Muchos de estos principios responden de cierto modo a los conceptos que se han visto en este módulo y, en su conjunto, pretenden formar la filosofía básica que respalda el diseño de una estrategia de competitividad.

El diseño de una estrategia de competitividad se basa en una filosofía de concertación entre actores para buscar mejorías sostenibles en el desempeño competitivo de una cadena particular. Este enfoque se inserta dentro de un contexto de desarrollo empresarial rural territorial y, por tanto, pretende reforzar capacidades empresariales locales existentes y crear nuevas habilidades cuando éstas hacen falta. Se pretende que la metodología sea lo suficientemente clara para que pueda ser aplicada por los actores locales – técnicos, promotores, facilitadores, líderes – sin tener que recurrir a expertos externos. Son estos actores quienes deben de revisar el método y decidir qué partes son útiles para ellos, qué partes no y, finalmente, definir una versión de esta guía adaptada a sus necesidades locales.

Con el ánimo de apoyar este proceso se recomienda tener en cuenta algunos principios básicos para el diseño de una estrategia de competitividad.

Enfoque empresarial y orientación del mercado.

Una estrategia de competitividad es una herramienta empresarial y, por tanto, ha sido diseñado para apoyar actividades que tienen un enfoque de negocios, que buscan aumentar ingresos y que responden claramente a demandas identificadas en el mercado. Antes de iniciar con una estrategia de competitividad, los facilitadores locales deben tener claro cuáles son las fortalezas, debilidades y potencialidades de su territorio en términos empresariales y contar con información actualizada sobre las oportunidades de mercado abiertas al territorio. Cuando se entra a seleccionar una cadena para trabajar, es clave reconocer el grado de organización empresarial existente y la oportunidad que este rubro tiene en el mercado.

La organización empresarial de una cadena no tiene que ser formal. De hecho, existen cadenas que funcionan bien, tiene enfoque de sistema y que son competitivas basándose solamente en actores informales. Quizás lo más común es un sistema mixto en el cual intervienen actores formales e informales a la vez. Es importante reflexionar sobre el tipo (formal, informal, mixto) de organización empresarial existente y sus capacidades. ¿Existe(n) actor(es) claves que mueven a esta cadena? ¿Quiénes son?

Dado el tiempo y compromiso requerido para diseñar e implementar una estrategia de competitividad, es recomendable hacerla en casos donde la oportunidad de mercado (posibilidad de aumentar ventas e ingresos de varios actores) lo amerite. Intentar organizar una estrategia de competitividad alrededor de una cadena con bajo valor o mínimas posibilidades de valor agregado es más difícil que hacerlo alrededor de una cadena con buenas potencialidades. En el caso de cadenas nuevas o promisorias, se debe tener cuidado en analizar y entender bien la oportunidad de mercado que existe para no generar falsas expectativas.

Tiene un enfoque de cadena, o sea que integra las funciones desde la provisión de insumos hasta el consumo del producto.

La metodología revisa todas las funciones de la cadena desde la provisión de insumos hasta el consumo del producto final. Además de las funciones de provisión de insumos, producción, manejo poscosecha, transformación y comercialización se analiza la organización empresarial existente y los servicios de apoyo disponibles. Esta mirada amplia es importante para poder entender la cadena como sistema empresarial y, a la vez, identificar los puntos críticos donde un mínimo de esfuerzo generaría un máximo de beneficios para intervenciones más adelante.

Requiere de un esfuerzo coordinado de diferentes actores, incluyendo a la empresa privada y los oferentes de servicios de apoyo, para buscar sinergias.

La metodología de estrategias de competitividad asume que las áreas de interés común entre los diferentes actores de la cadena no son evidentes y por esto se hace necesario facilitar espacios de encuentro y coordinación. Por esta razón, la metodología requiere convocar y motivar a una variedad amplia de actores y apoyarlos para que definan objetivos y estrategias comunes que permitan realizar un esfuerzo coordinado entre ellos. En este enfoque es importante asegurarse que todos los actores clave del sistema estén incluidos; por tanto, la entidad que facilita este proceso debe contar con relaciones amistosas con todos los actores o estar dispuesta a construir dichas relaciones durante el transcurso del proceso. Construir contactos con actores del sector privado (empresas grandes, supermercados, intermediarios locales y externos, oferentes de servicios de apoyo, etc.) a veces es complicado dado que tienen poco tiempo disponible pero, a la vez, es clave debido a la información que manejan sobre la cadena, el mercado y su potencial.

Otro objetivo dentro del proceso de elaboración de una estrategia de competitividad es la búsqueda de sinergias entre los actores del sistema empresarial. La entidad facilitadora debe buscar la manera de involucrar representantes de todos los actores para que ellos vean su interdependencia y las posibilidades de mejorar, en conjunto, su actividad empresarial. Esto no quiere decir que todos los actores participarán en todos los momentos de la elaboración de la estrategia. Es altamente probable que el sector privado no asistirá a talleres largos sobre la cadena pero algunos de sus representantes deben ser entrevistados para captar sus opiniones, estar presentes cuando los resultados del análisis son discutidos y participar en la elaboración final de la estrategia. A pesar de ser esquivos a participar por falta de tiempo, muchas veces estos actores pueden propiciar (u obstaculizar) cualquier cambio propuesto en la cadena y, por ende, es clave incluirlos en el proceso.

Cuenta con la participación activa de los actores clave de la cadena agroempresarial, incluyendo a la empresa privada y oferentes de servicios de apoyo, en su diseño y ejecución, pero primordialmente en la toma de decisiones.

Con el objetivo de entender bien el funcionamiento de la cadena bajo estudio, es importante contar con una buena representatividad de todos sus eslabones. Deben participar activamente proveedores de insumos, productores, personas o empresas que manejan poscosecha, personas o empresas que transforman el producto, personas o empresas que comercializan el producto final y personas o empresas que prestan servicios de apoyo a la cadena. No tienen que participar todas las personas que tienen que ver con la cadena pero si las personas claves que representan los intereses de los diferentes actores que la conforman de manera que se escuche con claridad el punto de vista de los diferentes actores.

De igual manera, dentro de cada eslabón de la cadena pueden existir grupos que son importantes diferenciar. Por ejemplo, si una cadena incluye la participación de productores de grande, mediano y pequeño escala, con diversas tecnologías, con diferente acceso a recursos y por ende con diferentes oportunidades y limitantes, es importante contar con representantes de cada grupo si se espera entender sus situaciones y así diseñar estrategias de apoyo. Otro ejemplo son personas o empresas que transforman el producto; pueden existir diferentes niveles tecnológicos que inciden en la eficiencia de la transformación, en los costos y la calidad final del producto. Es útil diferenciar estos actores para así poder enfocar mejor las intervenciones futuras. Al nivel de consumidor es también importante la diferenciación. Por ejemplo, los consumidores de diferentes estratos o niveles de ingreso tendrán una demanda diferenciada, dándole distinto peso al precio vis-à-vis la calidad del producto.

Puede combinar actividades de investigación y desarrollo para promover la innovación

La estrategia final puede incluir actividades tanto de investigación como de desarrollo en cualquiera de los eslabones de la cadena o en un conjunto de ellas. Las acciones de investigación pueden estar orientadas hacia mejorar la productividad, el manejo poscosecha, la transformación, comercialización o prestación de servicios de apoyo con el fin de resolver problemas o barreras estructurales o estratégicas que limitan la competitividad de la cadena. Las acciones de desarrollo pueden ser implementadas de una vez (por ejemplo, extender el uso de una tecnología mejorada pero conocida) por uno o varios actores. Igual que las acciones de investigación, estas acciones buscan mejorar la competitividad de la cadena. Normalmente, las actividades de corto plazo están más relacionadas con desarrollo, pero a medida que se avanza con la implementación de la estrategia, y se obtienen resultados de investigación, es común que estos pasen a ser implementados o divulgados dentro de acciones de desarrollo según las necesidades de los actores de la cadena.

El proceso de innovación es de largo plazo y, dentro de las posibilidades, permanente. Su permanencia es importante porque solamente de esta manera se puede garantizar que la cadena sea competitiva no sólo hoy sino hacia el futuro. Dicho de otra manera, mejorar la cadena una vez es importante pero si se quiere lograr mejorías sustanciales (y sostenidas) de la competitividad del sistema la investigación estratégica que permita la innovación es clave. Es importante aclarar que “investigación estratégica” no es necesariamente una acción llevada a cabo por especialistas o centros de investigación (aunque éstos pueden participar) sino un enfoque permanente de innovación, aprendizaje y divulgación que se nutre igual de la ciencia de los

expertos como del conocimiento de los miembros de la cadena y su propia capacidad de innovación⁴.

Incluye actividades a corto, mediano y largo plazo con o sin recursos externos.

La versión final de una estrategia de competitividad, además de incluir tanto las actividades de investigación, como las de desarrollo, propone acciones de corto, mediano y largo plazo con o sin recursos externos. La estrategia de competitividad, igual que la Orientación Territorial para el Desarrollo Empresarial Rural de la cual forma parte, se basa en primera instancia en acciones locales con recursos locales. Antes de buscar apoyo externo, se debe iniciar acciones con recursos y conocimientos locales, las cuales se pueden ejecutar entre los diversos actores de la cadena. Proseguir de esta manera es útil porque promueve una dinámica positiva entre los actores por medio de la cual ellos se dan cuenta que pueden hacer cosas sin esperar necesariamente una ayuda externa. En el mediano y largo plazo se puede mezclar recursos y conocimientos locales con recursos y conocimientos externos y, a la vez, efectuar acciones más complejas o estratégicas para mejorar la competitividad de la cadena.

¿Por qué es importante pensar en tiempos y recursos desde el inicio del proceso? Básicamente hay tres razones principales para ello:

- (a) Si se inicia un proceso con los recursos y conocimientos locales se fortalecen las capacidades locales para analizar y resolver problemas con los recursos existentes y, por tanto, se da prioridad a capacidades locales de innovación.
- (b) Buscar respuestas a las necesidades de la cadena con base en recursos locales existentes en vez de la consecución de recursos (o proyectos) externos redonda en acciones rápidas y más sostenibles que esperar que alguien más solucione el problema. Muchas veces las soluciones más eficaces requieren más voluntad que financiación.
- (c) Basar acciones en recursos locales tiende a reducir la presión de sobre dimensionar las necesidades de la cadena y sus posibles soluciones. Un ejemplo claro es la escogencia de opciones tecnológicas. Cuando hay fondos grandes de por medio se tiende a escoger soluciones tecnológicas costosas y complicadas; mientras que cuando se basa las soluciones en la capacidad local de pagar y mantener la tecnología, éstas tienden a ser más acordes con las necesidades y condiciones locales y, por ende, más sostenibles.

Cuenta con una entidad facilitadora del proceso

Finalmente, el diseño de una estrategia de competitividad requiere una entidad que facilita el proceso. Esta entidad puede ser una Asociación de Productores u otro gremio (por ejemplo, asociación de procesadores), una Cámara de Comercio Local, una o varias ONG, una universidad, una empresa privada u otro grupo. En la experiencia del CIAT, las estrategias de competitividad han sido facilitadas más que todo por ONG en compañía de organizaciones de productores, pero existen casos en los cuales han sido promovidos por otros (un centro regional de competitividad en Colombia y una empresa privada de servicios de apoyo en el Perú para nombrar dos). Hay indicios inclusive que estos procesos podrían ser liderados por empresas privadas fuertes que buscan mejorar su posición competitiva y la de su cadena.

⁴ Tres ejemplos claros aquí son los maestros de obra locales quienes pueden ser excelentes adaptadores y difusores de mejorías en tecnologías de transformación, los Comités de Investigación Agrícolas Locales (CIAL) que hacen investigación aplicada en las comunidades y los Grupos de Investigación en Agroindustria Rural (GIAR) que integran los dos primeros alrededor de una cadena específica.

La entidad que facilita este proceso debe tener ciertas capacidades y características básicas para el trabajo que aparece a continuación. El siguiente listado es una generalización de las condiciones básicas y, por tanto, debe ser tomado como guía y no como un listado definitivo.

En resumen, el diseño e implementación de una estrategia de competitividad tiene una orientación empresarial que responde a las oportunidades de mercado claras, analiza la totalidad de la cadena con aportes e ideas de grupos claves y personas representativas de los actores de la misma, busca sinergias entre ellos para lograr acciones de investigación o desarrollo y propone acciones de corto, mediano y largo plazo con o sin recursos externos.

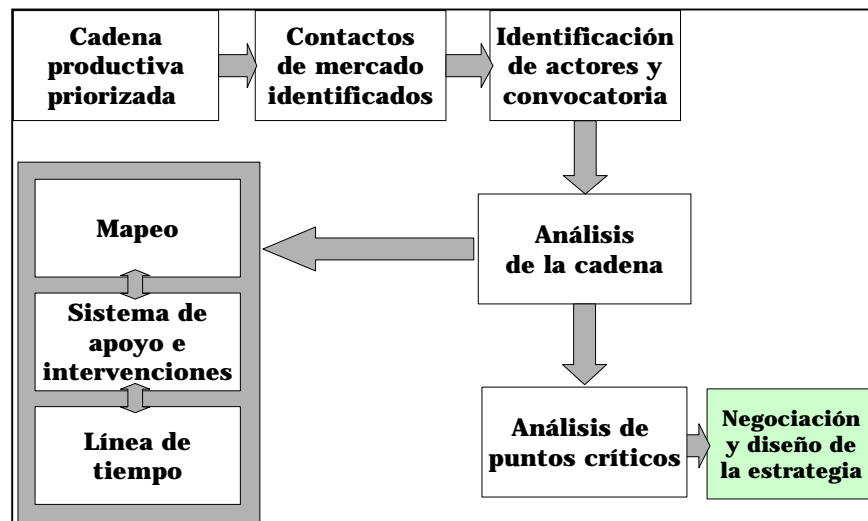
Tabla 3. Capacidades y características para una entidad facilitadora de una estrategia de competitividad.

Capacidad o característica	Necesario	Recomendable
Posición de neutralidad al no representar a un actor de la cadena en particular	✓	
Experiencia con el manejo de metodologías participativas y facilitación de procesos	✓	
Capacidad de convocatoria y al menos cierto nivel de influencia en políticas de apoyo al sector	✓	
Disposición de facilitar el diseño de la estrategia y buscar fondos y apoyo para su implementación	✓	
Interés de participar en la implementación de la estrategia	✓	
Confianza con los actores y una reputación de actuar con transparencia.	✓	
Interés en construir o mejorar capacidades locales	✓	
Experiencia previa en desarrollo empresarial rural		✓
Conocimiento de tendencias del mercado relevante a la cadena		✓
Conocimiento básico de la cadena		✓

Etapas para el Diseño de una estrategia de competitividad

Las etapas para el diseño de una estrategia de competitividad se muestran de manera esquemática en el Gráfico 3:

Gráfico 3. Pasos para el diseño de una estrategia de competitividad.

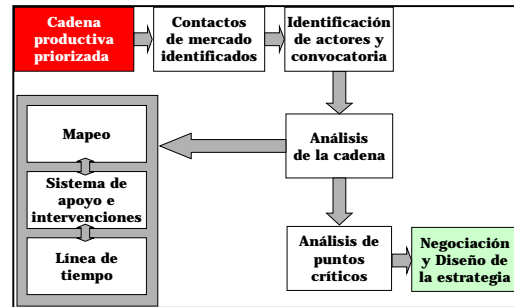


En esta gráfica se muestran las diferentes etapas contempladas en el diseño de una estrategia de competitividad. El diseño de una estrategia de competitividad comienza por la selección de una cadena productiva prioritaria con base en diferentes criterios, siendo el principal la identificación de una oportunidad de mercado con potencial. Una vez identificados los contactos de mercado, se pasa a identificar los diferentes actores y grupos de interés que deben formar parte de un núcleo mínimo para empezar el proceso de diseño de la estrategia. Al identificar y convocar a los actores se comienza por analizar la cadena productiva, lo cual incluye un mapeo de la cadena, un análisis de las organizaciones empresariales, y una evaluación del sistema de apoyo y las intervenciones pasadas para el desarrollo de la cadena productiva. Con base en esta información, se analizan los puntos críticos y cuellos de botella para el desarrollo de la cadena productiva. Luego se plantea una visión estratégica de largo plazo con base en las prospectivas del mercado y las posibilidades de innovación. Teniendo claridad sobre hacia donde vamos, entonces se pasa al diseño de estrategias para lograr la visión de manera que se solucionen los puntos críticos y se aprovechen las oportunidades identificadas, con lo cual se diseña la estrategia de competitividad final.

En el presente módulo se describió brevemente los principios que respaldan y orientan el análisis de una cadena y el diseño de una estrategia de competitividad. Se identificó algunas características y cualidades que deben de tener entidades o personas que pretenden facilitar el diseño y ejecución de estrategias de competitividad. La importancia de reconocer a la heterogeneidad de los actores en la cadena y sus implicaciones también fue discutida. Finalmente, se cerró el módulo con una breve discusión sobre como combinar actividades de investigación con las de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo para generar innovaciones que permiten aumentar la competitividad de la cadena. En los módulos que se presentan a continuación, se desarrollará cada paso de la metodología.

Módulo 4

Selección de una Cadena Productiva Prioritaria



Preguntas de Orientación

1. ¿Cuáles son algunos criterios claves para seleccionar una o varias cadenas productivas prioritarias para trabajar en un territorio?
2. ¿Cómo se pueden clasificar estos criterios según su importancia relativa? ¿Cuál o cuáles son más importantes que los otros y por qué?
3. Una vez seleccionados los criterios, ¿cómo se pueden evaluar estos criterios para seleccionar las cadenas productivas prioritarias de las que son menos prioritarias?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de usar criterios de selección cuantitativos y objetivos, en comparación con aquellos cualitativos ó más subjetivos para identificar cadenas prioritarias?

Introducción

Cuando se ha tomado la decisión de trabajar usando el enfoque de estrategia de competitividad, el primer paso en la metodología es la selección de una cadena productiva para trabajar. Esta decisión puede ser tomada con base en diferentes criterios de selección que van desde el enfoque de una intervención existente en un territorio hasta el uso exclusivo de señales de mercado. No existe una manera única para hacer esta selección ya que es decisión de la entidad que implementará el proceso pero es importante reflexionar sobre el impacto que el uso de diversos criterios podrían tener sobre el éxito o no de la estrategia.

La selección de una cadena productiva parece ser bastante sencillo pero la realidad es algo diferente. En este proceso la entidad que implementará la estrategia tiene que encontrar un equilibrio entre criterios como demanda efectiva del mercado, rentabilidad, impacto, factibilidad, la base organizativa existente y la posibilidad de acompañar el proceso en su desarrollo. Si este proceso se lleva a cabo en coordinación con otras entidades o grupos base, cada una con intereses particulares, se vuelve más lento pero, a la vez, posiblemente más sostenible en el tiempo. La finalidad de este proceso es seleccionar, con base en los criterios escogidos, las mejores opciones para implementar en un territorio dado. En la práctica esto implica un esfuerzo por conseguir información válida para priorizar entre opciones similares pero al final mejora la posibilidad de que la estrategia diseñada tenga éxito.

El presente módulo presenta algunos criterios de selección genéricos que han sido útiles en aplicaciones previas de la metodología, los explica brevemente y termina con la presentación de un ejemplo concreto tomado desde una experiencia de campo.

Criterios de Selección

Los siguientes criterios son algunos que podrían ser útiles para seleccionar cadenas productivas prioritarias a trabajar. No representan un listado único. Deben ser modificados según el criterio

de la entidad que liderará el diseño y puesto en marcha de la estrategia. De igual manera, se puede aplicar de manera sencilla o con muchos datos y análisis conexos. La decisión final de cuáles de los criterios a aplicar y la manera de hacerlo, queda en manos de la entidad facilitadora de la estrategia de competitividad.

- **Demanda del mercado:** ¿cuánta demanda hay en el mercado para el producto de la cadena? ¿El mercado para este producto está creciendo fuertemente, creciendo lentamente, estable o disminuyendo? Es recomendable trabajar primero productos que tienen un crecimiento fuerte o moderado en el mercado ya que esto implica que éste puede asimilar una oferta adicional del producto. En el caso de productos nuevos, un sondeo de intención de compra puede servir para identificar el tamaño del mercado potencial⁵. Esta decisión debe ser tomada con base en información confiable y real, lo más aconsejable es acudir a información existente en estudios o sondeos de mercado realizados por otras instituciones privadas o estatales.
- **Rentabilidad del producto:** ¿qué tan rentable es la producción o transformación de este producto en el territorio? ¿Cómo compara con la rentabilidad del producto con la que paga la banca formal para una cuenta de ahorros? ¿Es mucho más alto, un poco más alto, igual o menor que lo que paga el banco? Comparar las rentabilidades de varios productos requiere del cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) para cada uno y que después éste se compare con la tasa de interés que paga el banco. Como regla financiera, es recomendable trabajar con productos que tengan rentabilidad superior a la tasa de captación bancaria, que es la tasa de oportunidad para el dinero invertido, pero no es una regla fija ya que los costos de oportunidad para la mano de obra en las zonas rurales tienden a ser bajos. Lo importante es asegurarse de que el producto es suficientemente rentable para los productores a los precios actuales del mercado y que el mercado presente suficiente demanda para asimilar el producto adicional sin entrar en un estado de sobreoferta.
- **Cobertura o impacto:** ¿cuántas familias podrían beneficiarse de una estrategia de competitividad en esta cadena productiva? ¿Esta estrategia generaría un impacto fuerte, mediano o bajo en términos de ingresos para los productores de la zona? ¿Qué impacto tendrá esta estrategia sobre los grupos menos favorecidos de la zona? De igual manera, es importante averiguar si la estrategia de competitividad generará empleo rural agrícola y no agrícola y para quiénes. Si la población meta del proyecto o entidad es un segmento específico de la población (por ejemplo, pequeños productores de laderas, mujeres, indígenas, jóvenes u otro), es importante preguntarnos si este grupo va a poder aprovechar las ganancias adicionales previstas con el proyecto o no. Trabajar estrategias que presentan mayor impacto en términos de cobertura e ingresos adicionales en la zona es importante pero sin perder de vista las cuestiones de distribución de estos beneficios. Estrategias con mayor impacto generan bastante interés entre los posibles participantes y para el desarrollo empresarial del territorio, ya que pretenden traer ganancias adicionales en vez de solamente redistribuir las ya existentes en la zona.
- **Factibilidad:** aunque existe una demanda del mercado, ¿es posible producir este producto en la zona bajo las condiciones sociales, económicas y ambientales actuales con la calidad que demanda el mercado? ¿El sistema de producción requerida para este producto está consecuente con un manejo sostenible de los recursos naturales? La selección de cadenas que se adaptan a las condiciones de la zona y que coinciden con los conceptos de manejo de recursos naturales de la entidad es recomendable. Si no es así, la entidad facilitadora o proyecto debe prever cómo solucionar los vacíos identificados en términos de factibilidad

⁵. Para mayor información sobre cómo identificar oportunidades de mercado consulte a: Ostertag, C.F. 1999. Identificación de oportunidades de mercados. Serie de Guías para el Manejo de Recursos Naturales, número 7. CIAT, Cali, Colombia. (en línea <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/inicio.html>)

(por ejemplo, crédito para costos de instalación de cultivos perennes como frutales, sistemas sencillas de cosecha de agua, sistemas de micro riego o la identificación de tecnologías mejoradas de poscosecha). Sin embargo esto no debe limitar el diseño de la estrategia ya que estas actividades pueden ser incluidas en las actividades de investigación necesarias para mejorar la competitividad de la cadena.

- **Organización existente:** ¿cómo es la organización empresarial existente en la cadena? ¿Existen grupos de productores, procesadores o comerciantes formales o informales en esta cadena? ¿Qué tan fuertes o débiles son en términos empresariales? ¿Hay algún nivel de coordinación entre ellos ahora o en el pasado? En este criterio se debe tener cuidado de no dejar por fuera actores y organizaciones informales como, por ejemplo, intermediarios y sus redes de proveedores, quines a pesar de ser informales, son organizaciones empresariales que existen y funcionan con algún grado de efectividad en la zona. Aquí no se trata de juzgar si son organizaciones “buenas” o “malas” para la población meta sino identificarlas como estructuras empresariales.
- **Acompañamiento:** ¿hay una o varias entidades de apoyo que acompañan esta cadena? ¿Qué servicios ofrecen o podrían ofrecer a la cadena? ¿Están dispuestos a facilitar o participar en la elaboración de una estrategia de competitividad? De nuevo, es importante no dejar por fuera los actores que acompañan la cadena, de manera informal, en aspectos tecnológicos, de crédito o de asistencia técnica ya que pueden facilitar o frenar el diseño e implementación de la estrategia.

Definición de Criterios Propios de Selección

Cada entidad o grupo de entidades puede desarrollar sus propios criterios de selección. Puede ser desde lo más elemental hasta lo más técnico; depende mucho de la necesidad de discutir antes de definir las cadenas a trabajar. Si la entidad facilitadora tiene unas cadenas definidas como parte de su proyecto, entonces, no hay mucho sentido en una discusión larga. Puede ser interesante discutir cuál de estas cadenas se va a trabajar primero pero básicamente la decisión de trabajar todas ya está tomada. Por otro lado, si se está tomando una decisión entre varias entidades con diversos criterios y agendas de trabajo, este ejercicio puede ser de gran utilidad para concertar una agenda común en vez de dejar cada entidad trabajando en su agenda de manera aislada.

La decisión de aplicar esta parte de la metodología de estrategia de competitividad y cómo aplicarla está en las manos de la(s) entidad(es) facilitador(as).

Si se decide que sería útil priorizar entre varias cadenas para el desarrollo de una o varias estrategias, entonces, existen varias opciones metodológicas. Estas van desde la más sencilla (votación o discusión) hasta estudios más técnicos. A favor de las metodologías sencillas está su rapidez, mientras que los métodos más técnicos permiten tener mayores datos y seguridad en la decisión tomada. Todo depende de las necesidades de la entidad facilitadora. Generalmente el CIAT ha aplicado metodologías más técnicas como la que se describe a continuación.

Una Metodología para Priorizar Cadenas

Con el ánimo de desarrollar criterios propios de selección, se recomienda usar la técnica de ‘lluvia de ideas’. Se puede hacer este ejercicio internamente dentro de la entidad facilitadora o entre varias entidades si existe un comité de desarrollo empresarial rural u otra organización territorial con este enfoque.

Los pasos a seguir en este proceso son los siguientes:

Identificación de los criterios

- (a) Elegir un facilitador del proceso quien tiene la capacidad de organizar el trabajo. Es recomendable nombrar dos personas, una para facilitar y otra para documentar las decisiones y tomar apuntes sobre el proceso.
- (b) Pedir que cada participante escriba un listado de tres criterios en respuesta a la pregunta: “¿Cuáles son los tres criterios más importantes para priorizar una cadena a trabajar en nuestro territorio?” Cada respuesta debe ser consignada en una tarjeta (un criterio por tarjeta, en letra grande, máximo tres líneas) y entregada a la persona facilitadora.
- (c) La persona facilitadora lee en voz alta cada tarjeta y la coloca en un sitio visible para todos los participantes (pared, piso, tabla, pizarrón, etc.) sin comentarios adicionales. Se permiten solamente preguntas de aclaración en este momento.
- (d) Una vez que todas las ideas hayan sido leídas se empiezan a agruparlas por tema. Por ejemplo, todas las tarjetas que tienen que ver con el tema de cobertura o impacto se juntan en una esquina de la pared. Todas las que tienen que ver con rentabilidad en otra, etc. Así, si hay tarjetas que no cuadren en ningún grupo, se las deja a un lado para revisar después.
- (e) La persona facilitadora invita a los participantes a revisar cada grupo de tarjetas para ver si se puede generar uno o más criterios comunes entre las tarjetas. En este momento es útil subrayar los temas claves comunes entre las tarjetas y buscar una frase o título que resuma las tarjetas. Una vez que se haya definido una frase o término resumen, se lo coloca encima del grupo de tarjetas en una tarjeta nueva con un color diferente. Se repite este ejercicio hasta que todas las agrupaciones hayan sido revisadas.
- (f) Cuando se termine con los grupos de tarjetas, se mira de nuevo las tarjetas únicas, que no fueron clasificadas inicialmente, para ver si la idea ya está en otro grupo o si vale la pena incluirla como tema aparte.
- (g) Una vez definidos los temas se debe tener un listado de criterios para aplicar a las cadenas del territorio.

Usando los criterios

Con el listado de criterios identificados se entra a definir cómo usar cada uno de ellos. Por ejemplo, si un criterio es cobertura, se define cómo se va a medir cobertura (personas, familias, comunidades, municipios, etc.) y de dónde saldrán los datos. Si el criterio es rentabilidad de la actividad, entonces, habrá que decidir cómo medir rentabilidad, cuáles datos usar y contra qué comparar la rentabilidad del rubro. Dependiendo del número de criterios y puntos de vista presente, este proceso puede tomar más o menos tiempo. Al final, se termina con un listado de criterios operacionales, con sus respectivas formas de medición y fuentes de datos.

Ordenando los criterios según su importancia relativa

Con el listado de criterios y sus respectivas formas de medición, se pasa a priorizar los criterios, ¿cuál de todos es más importante para la entidad o grupo de entidades que va a facilitar las estrategias de competitividad? ¿Son más prioritarios las cadenas con mayor cobertura o las que son más rentables? ¿Es más importante que la actividad sea sostenible en términos ambientales o rentable? Este paso permite dar un peso específico a cada criterio frente a los demás con el fin de ampliar las diferencias entre las opciones, reducir el número de empates y así facilitar la selección de las cadenas. Al final de este proceso se tienen los criterios ordenados desde el más hasta el menos importante y se les asigna un puntaje o peso a cada uno. Por ejemplo, si hay cinco criterios, el más importante podría tener un peso de cinco puntos, el segundo de cuatro, el tercero de tres, el cuarto de dos y el quinto un sólo punto.

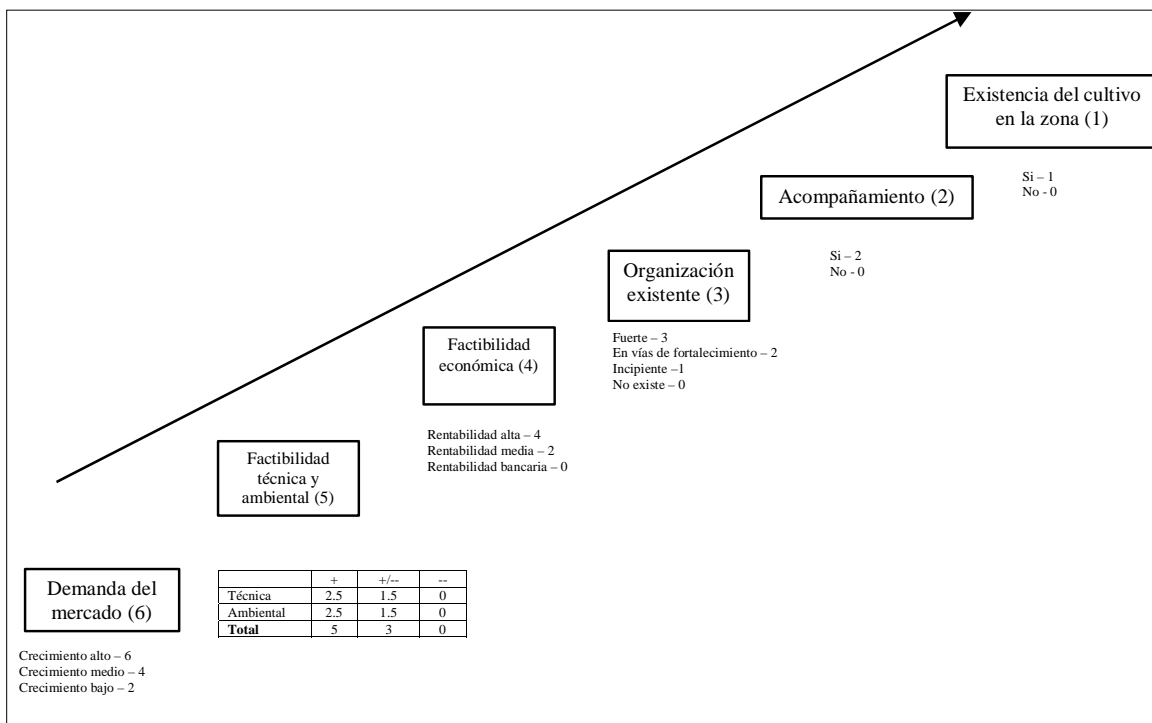
Herramientas de selección

Usando el listado ordenado de los criterios con sus medidas y fuentes de información, el último paso es la construcción de una herramienta de selección para las cadenas existentes en un territorio dado. Esta herramienta puede tomar la forma de un árbol de decisiones (ver ejemplo a continuación) o una sencilla matriz. Lo importante es que los criterios sean claros para todos los participantes y que haya datos de respaldo aceptados entre todos para las decisiones que se tomen. Una vez establecida la herramienta, se le aplica a todas las cadenas identificadas en el territorio para ver cuáles son las más prioritarias a trabajar.

Ejemplo - El árbol de decisión de CIPASLA en Colombia

Para facilitar la selección de cadenas entre múltiples opciones, agendas de entidades de apoyo e intereses de grupos comunitarios, el Comité de Agroindustria Rural (CIPASLA) desarrolló el árbol de decisiones presentado a continuación. El objetivo fue comparar un listado nutrido de cadenas con oportunidades en el mercado, condiciones propicias para su producción en la zona y con cierto grado de interés o organización de productores. El desarrollo e implementación del ejemplo que se presenta a continuación fue demorado ya que requirió poner de acuerdo cuatro ONG local, una entidad del gobierno y una asociación de productores. De todos modos, el proceso se llevó a cabo en tres reuniones de dos horas cada una y fue útil para los miembros del Comité AIR.

Gráfico 4. Árbol de Decisiones, Comité AIR CIPASLA



Fuente: Comité de Agroindustria Rural (CIPASLA), 2000.

Se aplicó esta herramienta de decisiones usando los siguientes criterios y mediciones: cada opción estudiada recibió un puntaje sobre un total posible de 21 puntos. Los criterios usados y las mediciones fueron los siguientes:

Demanda del Mercado

Se entiende por los niveles de crecimiento los siguientes niveles:

- Alto – crecimiento anual en la demanda mayor al 6%
- Medio – crecimiento anual en la demanda entre 3% y 5%
- Bajo – crecimiento anual en la demanda entre 0% y 2%

Nota: En el caso de CIPASLA, existía el documento “**Estudio de mercados para productos de la economía del pequeño productor de la zona de la microcuenca del río Cabuyal**”, de donde se podría sacar indicadores sobre el nivel de crecimiento de cada producto.

Siguiendo este criterio, entonces, tenemos la siguiente distribución de productos:

Crecimiento	Productos
Crecimiento alto	Mango, mora, naranja, plátano
Crecimiento medio	Lulo, piña, limón, papa, uva, granadilla, tomate chonto, pimentón, zanahoria, habichuela, pollo campesino, lácteos
Crecimiento bajo	Tomate de árbol, brócoli, pera, guanábana, coliflor, lechuga batavia, banano, guayaba, manzana, uchuva, cebolla cabezona, melón, coco, aguacate, maracuyá, frijól seco, remolacha, espinaca, frijól verde.

Factibilidad Técnica y Ambiental

Se lee la matriz de la siguiente manera:

Factibilidad	Altamente factible ++	Medianamente factible +/-	No factible --
Factibilidad técnica	La producción del producto es factible en la zona y no presenta mayores problemas técnicos ni de manejo.	La producción del producto es factible en la zona pero presenta limitantes técnicos o de manejo que requieren soluciones de capacitación e investigación.	La producción del producto no es factible técnicamente en la zona.
Factibilidad ambiental	La producción del producto no genera impactos negativos ambientales en la zona como erosión, contaminación o deforestación.	La producción del producto genera un impacto ambiental negativo pero manejable con buenas prácticas de producción.	La producción del producto genera un impacto ambiental negativo elevado y sin formas de mitigación.

Factibilidad económica

Se entiende por niveles de rentabilidad los siguientes conceptos:

Rentabilidad alta – la tasa interna de retorno (TIR) del producto es 6 puntos o más por encima de la tasa de captación bancaria.

Rentabilidad media – la tasa interna de retorno (TIR) del producto es entre 1 y 5 puntos por encima de la captación bancaria.

Rentabilidad bancaria – la tasa interna de retorno (TIR) del producto es igual a la tasa de captación bancaria.

Organización Existente

Se entiende por los niveles de organización existente lo siguiente:

Criterios	Nivel de organización		
	Fuerte	En vías de fortalecimiento	Incipiente
Personería jurídica	Tiene personería jurídica	La personería jurídica está en trámite o no existe.	No tiene personería jurídica
Logros	Tiene logros sostenidos durante varios años.	Tiene algunos logros recientes.	No tiene logros todavía.
Capacidad de planificar y ejecutar acciones	Cuenta con procesos internos de planeación y evaluación funcionando.	Cuenta con procesos incipientes de planeación y evaluación.	No tiene procesos ni de planeación ni de evaluación.
Prácticas empresariales	Controles contables y administrativos efectivos.	Controles contables y administrativos incipientes.	No tiene controles contables y administrativos.

Una organización fuerte cumple con los cuatro criterios

Una organización en vías de fortalecimiento cumple con algunos pero no todos los criterios

Una organización incipiente no cumple con ninguno de los criterios definidos.

Acompañamiento

Existe una entidad dispuesta o interesada en acompañar a los productores en el proceso de fortalecimiento de la cadena productiva.

Existencia del Cultivo en la Zona

El cultivo o producto existe en la zona y, por tanto, es conocido por los productores locales.

Para cada producto identificado con opciones en el mercado y de interés por parte de las organizaciones de acompañamiento o de productores de CIPASLA, se recolectó la información relevante para cada punto anterior. Una vez completa la información, se pasó a asignar los puntos posibles para cada criterio y así generar un puntaje total para cada producto. Para seleccionar los productos para los cuales elaborar estrategias de competitividad inicialmente, se comparó los puntajes para identificar los que mejor respondieron a los criterios del Comité AIR de CIPASLA.

Sistema de puntaje ⁶

El sistema de puntaje permite combinar un conjunto de criterios socioeconómicos que son valorados según su magnitud y ponderados según su importancia. Este método permite elecciones entre varias opciones. Algunos ejemplos de variables a considerar pueden ser: viabilidad técnica, coherencia con la estrategia del sistema de producción, potencialidad de mercado, otros...

⁶. Van del Heyden, D., Camacho, P. 2004. Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas. RURALTER Mesa de Trabajo “Desarrollo Económico” de la Plataforma de RURALTER. Quito, Ecuador.

Selección de cadenas productivas usando el sistema de puntaje

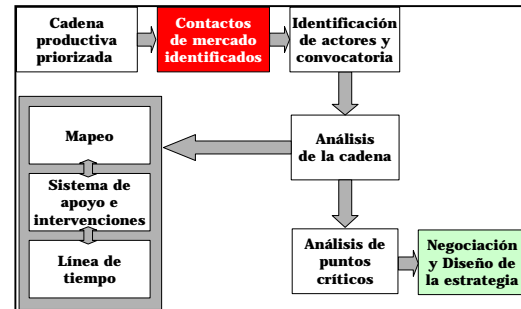
Criterios de selección	Peso (P)	Producto A		Producto B	
		Evaluación (1 a 10)	P x E	Evaluación (1 a 10)	P x E
Potencial de la cadena para la inserción en el mercado de pequeños productores.	25%	8	2,00	6	1,50
Potencial de captación de mano de obra en relación al total del empleo sectorial.	35%	6	2,10	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

Se sugiere antes de la evaluación que el peso relativo de cada criterio haya sido ya acordado. El interés del sistema de puntaje es d combinar una votación absoluta (del 1 a 10) con la relevancia de los criterios. En el ejemplo, se puede ver que en términos absolutos el producto B es mejor (36 contra 32), pero cuando esta misma votación se cruza con el peso relativo, el producto A es mejor (6,50 contra 6,10).

El presente módulo ha presentado unos criterios que han sido útiles para la selección de cadenas productivas dentro de un territorio. La identificación de unas cadenas prioritarias es el primer paso para entrar en el análisis de la cadena y el diseño de una estrategia de competitividad. Al final del ejercicio, en vez de tener un gran número de cadenas para trabajar de manera simultanea, la entidad facilitadora o grupo de trabajo debe tener un número pequeño de cadenas seleccionadas conforme a sus propios criterios de selección. Una vez definido el menú de trabajo, se puede entrar a desarrollar los pasos restantes de la metodología de estrategias de competitividad..

Módulo 5

Inteligencia y Contactos de Mercado



Preguntas de Orientación

1. ¿Por qué es útil contar con información actualizada del mercado para los productos de la cadena antes de iniciar su análisis?
2. ¿Qué información es buena tener sobre el producto, el mercado, las reglas de juego y los compradores?
3. ¿Cómo podemos generar información confiable sobre el mercado de una manera rápida y efectiva?
4. ¿Cuáles son las decisiones que se pueden tomar con base en información actualizada del mercado y qué implicaciones tienen éstas para la elaboración de la estrategia de competitividad?

Introducción

La selección de una o varias cadenas prioritarias usando metodologías como las descritas en el módulo anterior nos permite enfocar el esfuerzo en pocas cadenas con buenas potencialidades según los intereses o criterios de la entidad facilitadora o grupo de trabajo. Una vez identificadas las cadenas, es necesario averiguar si existe la información necesaria para avanzar con su análisis. Una primera revisión que se recomienda es la de datos y contactos de mercado: ¿a quiénes se vende (o se venderá) este producto? ¿A qué precio? ¿En qué momento del año? ¿En qué presentación? ¿Cuáles son los rangos de calidad aceptable al comprador? .

Para responder a estas u otras inquietudes se recomienda revisar datos confiables existentes de tendencias del mercado o llevar a cabo un sondeo rápido con compradores conocidos o potenciales del producto. Esta fase de la metodología permite aterrizar el proceso con datos confiables del mercado y, a la vez, identificar y conocer los compradores para el producto, así mismo, se presenta como una buena oportunidad para invitar a los compradores a participar en el análisis de la cadena y la elaboración de la estrategia de competitividad.

Sondeo Rápido de Mercado⁷

Un sondeo rápido de mercado no pretende ser un estudio completo del mercado sino un ejercicio corto que permite identificar ciertos aspectos claves del mercado o los mercados para el producto o los productos de la cadena. Por tanto, se busca información específica clave que ayuda a tomar decisiones. La información requerida puede ser dividida entre datos sobre el comprador, el producto en sí y otras observaciones específicas definidas antes del sondeo. Lo importante es definir claramente qué información concreta se necesita para dinamizar negocios en la cadena, recolectar esta información y evaluar la posibilidad de lograr nuevos negocios con los

⁷. Esta sección presenta una versión simplificada de un sondeo rápido de mercados. Para una explicación completa sobre identificación de oportunidades de mercados consulte a: Ostertag, C.F. 2000. Identificación de Oportunidades de Mercados. (En línea: <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/inicio.html>).

compradores identificados y también permite definir posibles compradores estratégicos para la cadena.

Datos del comprador

Los datos básicos que se necesita conseguir de los compradores son:

- Nombre
- Ubicación (dirección exacta, ciudad, departamento, etc.).
- Manera de contactarse (teléfono, fax, celular, correo electrónico, etc.).
- Tipo de comprador (intermediario, supermercado, restaurante, hotel, institución).
- Cuáles otros productos compra.

Datos del producto

Los datos que se requiere sobre el producto son:

- Descripción del producto y presentación (peso, empaque, etc.).
- Requisitos legales para vender el producto al comprador (registro sanitario, código de barras, empaque, facturas legalizadas, etc.).
- Precio del producto y forma de pago (contado, a crédito, por cuántos días).
- Precio pagado por el producto.
- Volumen demandado del producto por el comprador.
- Frecuencia en la entrega del producto (fechas, periodos, etc.).
- Fechas y formas de entrega del producto (en el sitio del comprador, en las fincas, etc.).

Observaciones adicionales

Además de estos datos se puede averiguar si el comprador está interesado en nuevos proveedores del producto, si está interesado en participar en relaciones más estratégicas y de largo plazo con grupos de productores o si quiere otros productos que podrían ser de interés para el territorio. En este momento es importante identificar compradores con quienes se podría lograr una relación comercial. Este proceso va más allá de solamente decir “existe una demanda” para identificar personas con quienes los productores en la cadena podrían negociar. Si hay actores muy cerrados a trabajar con pequeños productores, por ejemplo, es recomendable buscar otros que son más flexibles en este sentido.

Métodos del sondeo⁸

La manera más sencilla y rápida para efectuar un sondeo de mercado es por medio de entrevistas estructuradas o semi-estructuradas con los compradores. Estas entrevistas deben ser diseñadas con anticipación y pueden ser efectuadas por la entidad facilitadora en compañía de los productores, por técnicos, por estudiantes de la zona o por los productores mismos. La complejidad de las encuestas y los requisitos para los encuestadores varían según el mercado. Si es un mercado local, es factible que los mismos productores o estudiantes de secundaria o universidades, sondean a los compradores pero si es un mercado urbano, lejos del sitio donde viven los productores, es recomendable organizar un grupo mixto entre productores, técnicos de la entidad facilitadora y estudiantes para realizar el sondeo. En cualquier situación, es recomendable contar con la participación de varios de los productores o transformadores claves de la cadena ya que ellos están en una posición buena para divulgar los resultados del sondeo a sus vecinos y conocidos y así dejar sentado unas bases para cambios posteriores en tecnología o forma de trabajar.

⁸. Para una discusión amplia sobre el tema de metodologías, consulte a Ostertag, 2000.

Si se espera usar los resultados del sondeo para motivar cambios en la forma de producir o la calidad del producto por parte de los actores, es útil contar con un testimonio gráfico de las visitas al mercado y los productos vistos. Información encontrada en el sondeo puede ser capturada usando fotografía o video para después mostrar las diferentes calidades del producto o los empaques encontrados. A veces el hecho de poder mostrar claramente cuáles son las diferencias entre la calidad de un producto y otro, o una nueva forma de empaque, es razón suficiente para motivar un cambio en los actores de la cadena.

Para efectuar un sondeo rápido se forma un grupo de investigadores (o facilitadores) del mercado. Este grupo debe participar en el diseño del instrumento a usar y las preguntas a hacer para que entiendan ambos claramente. Una vez diseñado el instrumento del sondeo es recomendable probarlos con actores locales para: (a) verificar que se consigue la información buscada; (b) identificar posibles vacíos de información; y, (c) averiguar que se pueda llevar a cabo la encuesta en un tiempo razonable. De igual manera, se debe probar los formatos que se usarán para recordar los datos encontrados y comprobar si éstos son de fácil uso para todos los miembros del equipo. Cuando están listos los instrumentos, se forman grupos de investigadores para efectuar el sondeo y se dividen las tareas⁹.

El sondeo como tal puede ser llevado a cabo usando varios equipos de investigadores en un solo día o por un número más reducido durante un tiempo más prolongado. Dado que el mercado es cambiante, es importante no dejar extender demasiado este ejercicio, si es posible llevarlo a cabo dentro de una semana o máximo dos, es mejor en términos de captar datos fácilmente comparables entre sí. Si se divide un mercado grande, un centro urbano, por ejemplo, entre varios grupos de investigadores, al final del día es útil reunirse para revisar los resultados y comparar notas entre todos.

Documentando los Resultados

Una vez terminado el proceso del sondeo, los resultados deben ser documentados lo más pronto posible. Hay muchas maneras de documentar y sistematizar los resultados del sondeo, lo importante es escoger un formato que permita una comparación útil y que tenga sentido para los participantes. Información para incluir en formato puede incluir:

- Nombre de la empresa o comprador
- Su ubicación
- Cantidad de producto comprado por día, semana, mes o año.
- Forma de entrega del producto (con o sin procesamiento) y empaque requerido (bulto, canasta, bandeja, etc.).
- Procedencia del producto que se compra en la actualidad y proveedores actuales
- Precios y forma de pago
- Requisitos especiales (registro sanitario, código de barras, etc.).
- Posibilidad de lograr una venta con este cliente.

En Tabla 4 se presenta un ejemplo de un formato que ha sido útil en el pasado para este tipo de sondeo.

⁹. Estos grupos pueden ser de una sola persona, o hasta tres y cuatro. Según la experiencia del CIAT, lo más recomendable son grupos de dos a cuatro ya que para una sola persona es difícil entrevistar y documentar respuestas a la vez mientras que grupos grandes tienden a intimidar las personas quienes están siendo entrevistadas.

Tabla 4. Resultados sondeo rápido de mercados para panela.

Empresa	Ciudad	Cantidad (arrobas) semana	Forma	Empaque	Procedencia	Proveedores	Precio	Pago	Requisitos	Posibilidades de venta
Olímpica	B/ventura	25 15 10 10	Redonda Pulverizada	Bolsa/24 atad	Candelaria	Caña Dulce – Extra Caña Dulce – Corriente Olímpica Estrella Buen Gusto* 400 gr	\$ 10,800 \$ 9,900 \$ 8,900 \$ 10,400 \$ 18,000	30 días	Tiquete del fondo panelero, codificación en Cali	Buena
Distrib. Casa Blanca	B/ventura	40	Redonda	Bolsa/24 atad	Palmira	Palestina Estrella	\$ 11,000 \$ 10,000	15 días	Registro sanitario, no importa el empaque	Buena
Merka Mar	B/ventura	80 80	Redonda Redonda	Bolsa/24 atad 2 unidades	Candelaria Candelaria	Palestina Palestina	\$ 9,800 \$ 11,000	30 días	Registro sanitario, no importa el empaque depende del que ofrece	Buena
La 14	B/ventura		Redonda Redonda Pulverizada	2 unidades 2 unidades	Candelaria	Palestina Estrella Buen Gusto* 400 gr		30 días	Depende de Cali, la codificación es por Cali	No
Olímpica	Buga		Pulverizada Pulverizada Redonda Redonda Redonda Redonda Redonda 8 cuadradas* 1 Kg 8 cuadradas* 1 Kg	Bolsa Bolsa Vitafilm Ninguno Vitafilm Vitafilm Vitafilm Vitafilm Vitafilm	Candelaria Medellín Cali Candelaria Bugalagrande Candelaria Candelaria Bugalagrande	Palestina *500 gr Buen Gusto *400gr Olímpica AA Triangulo Lucerna Palestina Palestina Lucerna	\$ 32,149 \$ 41,860 \$ 19,870 \$ 20,540 \$ 21,767 \$ 24,112 \$ 28,130 \$ 30,363 \$ 25898	30 días	Tiquete del fondo panelero, codificación en Cali	Regular

Fuente: Corporación para el Desarrollo de Tunja (Corpotunía), 2000.

Usando los Resultados

Los resultados del sondeo son útiles para la elaboración de la estrategia de competitividad de varias maneras. Primero, permite un primer acercamiento a los compradores del producto de la cadena, el cual facilita la selección de los compradores que participarán en la elaboración de la estrategia como representantes del eslabón de comercialización; ayuda a identificar cuáles están más abiertos a una colaboración con otros miembros de la cadena y dónde están ubicados. Segundo, da una indicación sobre el volumen actual del producto que entra al mercado; este dato es importante para saber cuánto producto está absorbiendo en este momento el mercado y a qué precio (un acercamiento a la demanda del producto). De igual forma, se puede preguntar a los compradores a qué precio estarían dispuestos a comprar más producto.

El sondeo nos da una idea más actualizada sobre la entrega del producto y el forma de pago usado actualmente. Con base en esta información se puede identificar qué tan lejos está la calidad de nuestro producto o su empaque de las normas del mercado. Igualmente, se puede revisar los mecanismos de pago que manejan los compradores, analizar cuál es más favorable para los productores de la cadena y cuáles serían las implicaciones de entablar negociaciones con diversos tipos de compradores¹⁰.

También, con base en el sondeo se puede clasificar los compradores según la posibilidad de lograr un negocio con ellos o su valor estratégico para la cadena. Algunos criterios útiles en este ejercicio pueden ser el volumen que cada comprador maneja, el segmento que atiende, el uso que da al producto¹¹, el precio que paga o está dispuesto a pagar y su disposición (o no) de entrar en relaciones más estratégicas con otros miembros de la cadena u otros según el punto de vista de los investigadores del mercado. En este momento es importante asegurar que se tiene una información que cubre bien el (los) mercado(s) que se pretende trabajar con la estrategia de competitividad.

Finalizando el proceso de inteligencia y contactos de mercado, la entidad o grupo facilitador debe tener claro:

- Quiénes son los compradores del producto o los productos de la cadena.
- Dónde están ubicados y como contactarles.
- Cuáles son las reglas de juego que operan actualmente en el mercado y sus segmentos más importantes.
- Cómo es la calidad del producto requerido para los diversos segmentos del mercado.
- Cuáles de los compradores deben participar, directamente o por medio de visitas o encuestas, en la elaboración de la estrategia de competitividad.

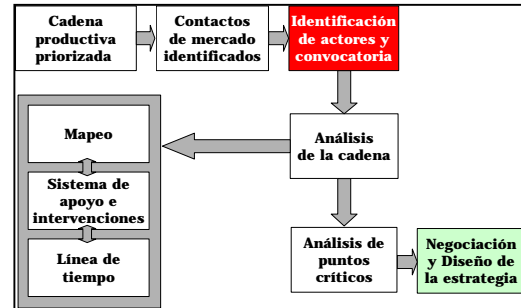
En este módulo, vimos las razones para llevar a cabo un sondeo rápido de mercado si no tenemos datos actualizados sobre los productos a trabajar. Igualmente se hizo una revisión corta sobre los datos claves a recoger referente a los compradores, el producto u otros temas estratégicos. Finalmente se habló sobre algunos métodos a usar, formas de documentar los resultados y la utilidad de éstos en la elaboración de la estrategia de competitividad. En el siguiente módulo entraremos a identificar los actores claves y convocarlos para la elaboración de la estrategia.

¹⁰. Una buena evaluación de los requisitos y reglas de juego que imperan en diferentes segmentos del mercado es útil. A veces un “buen” mercado resulta no ser tan bueno cuando se analizan estos factores. Un caso concreto son los supermercados que tienden a alargar los pagos a sus proveedores a treinta días o más y, a la vez, descontar dinero para producto no vendido. A la entrada, sus precios y volúmenes son favorables pero pueda que no sean el segmento más rentable para pequeños productores.

¹¹. Si existen compradores en el mercado que dan un uso distinto al producto (por ejemplo, la extracción de aceites esenciales de plantas aromáticas) es importante tenerlos en cuenta. A veces estos negocios no tradicionales podrían tener más posibilidad de crecimiento y demanda para relaciones estratégicas que los canales tradicionales. Además, por ser relativamente nuevas es posible que haya menos competencia para entrar a ellas.

Módulo 6:

Identificación de Actores en la Cadena



Preguntas de Orientación

1. ¿Quiénes son los actores claves en la cadena que deben ser convocados o consultados para su análisis?
2. ¿Existen diferencias importantes entre actores que participan en el mismo eslabón de la cadena? ¿Cuáles son estas diferencias? ¿A qué factores se deben estas diferencias?
3. ¿Por qué es útil diferenciar los actores en la cadena? ¿Cuáles son algunas ventajas o desventajas de hacer esto?
4. ¿Cuáles actores tienen la capacidad de liderar procesos de innovación en la cadena? ¿Cuáles factores son importantes para promover cambios duraderos en la cadena?

Introducción

Hasta este momento en la guía hemos cumplido con dos pasos preparatorios para la elaboración de la estrategia de competitividad: la selección de la cadena a trabajar y la generación o sistematización de información específica sobre los mercados para los productos de la cadena. En este módulo, la última parte de la preparación antes de llevar a cabo la evaluación de la cadena, se revisa varios puntos importantes sobre la identificación de actores claves, la convocatoria de estos actores y la organización de los talleres restantes para la elaboración de la estrategia. Al final de este módulo, la entidad facilitadora o el grupo de trabajo territorial estará en condiciones a convocar y elaborar un análisis participativo de la cadena seleccionada.

Identificación de Actores Claves

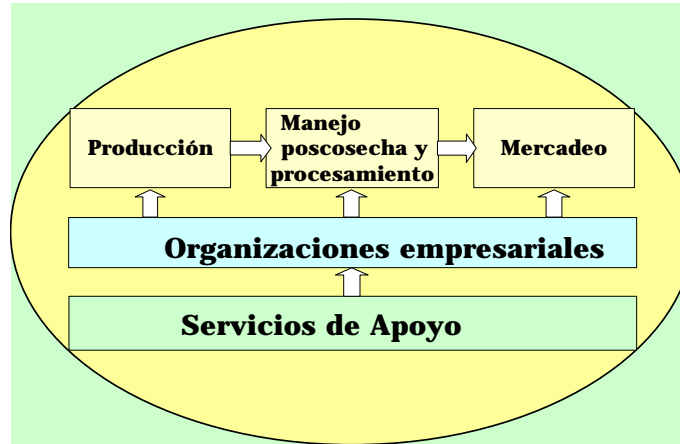
La identificación de actores claves para la elaboración de la estrategia de competitividad consta de dos pasos básicos: (a) un análisis por función de la cadena y (b) un análisis dentro de cada eslabón funcional. El primer paso busca identificar los participantes generales de la cadena por función (producción – manejo poscosecha – transformación – comercialización – prestación de servicios de apoyo), ubicarlos geográficamente y conseguir algunos datos sobre ellos. A final de este paso se termina con un listado de actores (personas, grupos, empresas, etc.) por función. Con base en esta información se revisa si hay diferencias tecnológicas, sociales, económicas, agro ecológicas, etc., de peso dentro de cada función para decidir si se puede trabajar con grupos únicos o si hay necesidad de segmentar más los actores. La diferenciación de actores constituye el segundo paso para la identificación de actores.

A continuación se explica con más detalles cómo llevar a cabo cada paso.

Identificación de actores por funciones de la cadena

La identificación de actores por funciones se base en el siguiente gráfico traído del módulo 2.

Gráfico 5. Visión ampliada de la cadena.



La identificación de actores se hace por las siguientes funciones:

- *Producción* – actores cuyas funciones se relacionan directamente con la producción agropecuaria básica – incluyendo la provisión de insumos – para la elaboración del producto final de la cadena. Puede incluir actividades de producción, cosecha o extracción de productos básicos.
- *Poscosecha y transformación* – actores cuyas funciones se relacionan directamente con el manejo poscosecha del producto (limpieza, clasificación, empaque) o su transformación en un producto de valor agregado (por ejemplo procesar leche en queso, caña de azúcar en panela u otro proceso de transformación). Estas funciones pueden estar en manos de actores individuales o empresas rurales o urbanas, dentro o por fuera del territorio.
- *Comercialización* – actores cuyas funciones se relacionan con la comercialización del producto de la cadena. En general estos actores son quienes mueven el producto desde el territorio hacia los mercados terminales (como intermediarios), pero pueden incluir también a mayoristas ubicados en centros urbanos. Pueden estar involucrados varios actores de comercialización dependiendo de la extensión de la cadena bajo análisis.
- *Oferentes de servicios de apoyo* - actores individuales, organizaciones o empresas que ofrecen servicios de apoyo a la cadena bajo estudio. Lo servicios ofrecidos por estos actores pueden ser tangibles (transporte, maquinaria, acopio, entre otros) o intangibles (asistencia técnica, capacitación, etc.) y formales (organizaciones, empresas, etc.) o informales (transportistas, para técnicos, etc.).

En términos operativos, la identificación de actores se puede hacer por medio de una lluvia de ideas, con un grupo pequeño que conoce la cadena. En este momento no es necesario generar un listado exhaustivo de los actores de la cadena sino, más bien, una idea de cuáles son los actores claves en cada función. Si hay funciones donde los participantes no tienen mucha información, puede ser necesario unas entrevistas para generar datos confiables sobre los actores en esta parte de la cadena.

Al final de este proceso se puede documentar los resultados en una tabla como Tabla 5:

Tabla 5. Actores identificados por funciones en la cadena.

<i>Funciones de la cadena</i>			
Producción	Poscosecha y transformación	Comercialización	Servicios de apoyo
Actor 1	Actor 1	Actor 1	Actor 1
Actor 2	Actor 2	Actor 2	Actor 2
Actor 3, etc.	Actor 3, etc.	Actor 3, etc.	Actor 3, etc.

Diferenciación de Actores dentro de la Cadena

Una vez que la entidad facilitadora o grupo de trabajo cuenta con un listado de actores por funciones, se mira cuáles son las diferencias entre estos actores. El marco de análisis aquí son las funciones, las cuales se revisan una por una. Dentro de cada función se analiza si los actores son suficientemente similares para permitir un análisis conjunto o si existen diferencias importantes que ameritan un análisis diferenciado. Algunos criterios para agrupar los actores pueden ser:

- *Nivel tecnológico* – ¿hay diferencias importantes entre las tecnologías usadas por diferentes actores dentro del eslabón? Ejemplos de estas diferencias son tecnologías de producción o de procesamiento que varían desde lo rudimentario hasta lo moderno. Si se revisan los actores por nivel tecnológico, ¿hay grupos que se diferencian entre sí?
- *Ubicación geográfica* - ¿los actores están agrupados en un solo sitio o en varios? ¿Qué implicaciones tiene su ubicación geográfica? ¿Hay productores que tienen mejor tierra y otros que tienen peores? ¿Qué diferencias hay entre intermediarios locales y externos? Se revisan los actores para ver si hay grupos diferenciados claros o no, para decidir si deben trabajar juntos o aparte.
- *Acceso a capitales* ¹² - ¿existe una diferenciación importante, en términos de acceso, a capitales por los actores de cada función? ¿Hay algunos que tienen mejor o peor acceso a recursos productivos? Un análisis de acceso a capitales podría ser útil para agrupar los actores de cada función si existe una fuerte diferenciación social en el territorio.
- *Capacidad de liderar procesos de innovación* - ¿se puede identificar grupos a lo largo de la cadena que tienen mayor capacidad o interés en liderar procesos de innovación? ¿Quiénes son? ¿Cuáles son sus motivaciones para lograr innovaciones en la cadena? En algunos casos, son los compradores de la cadena que cuenta con esta capacidad ya que definen las reglas de calidad del producto pero en otros casos pueden ser las agroempresas que transforman el producto y quieren mejorar su posición en el mercado por medio del desarrollo de nuevos productos.

Finalizando este proceso, se genera una diferenciación por función que nos permita decidir cuáles grupos deben estar presentes en la elaboración de la estrategia de competitividad. A continuación se presenta una Tabla que muestra cómo sistematizar estos datos.

Tabla 6. Diferenciación de actores en la función de producción de una cadena.

Nivel tecnológico	Ubicación geográfica		
	Zona A	Zona B	Zona C
Alto	6 productores	Ninguno	2 productores
Medio	5 productores	4 productores	8 productores
Bajo	10 productores	12 productores	12 productores

¹². Capitales refieren a activos productivos tangibles tales como tierra, herramientas o dinero e intangibles como acceso a redes de apoyo.

Si se usan más que dos criterios, se define un nombre por cada conjunto de características. Por ejemplo, un *productor de pequeña escala* puede ser uno que está (a) ubicado en laderas, (b) cuenta con una tecnología tradicional y (c) tiene un acceso limitado a activos productivos. La entidad facilitadora puede definir los criterios que más se adaptan a las condiciones locales para diferenciar los actores.

Cuadro 3 Diferenciación de actores de comercialización en una cadena productiva

Este ejemplo describe tres tipos de comerciantes activos en una cadena de lácteos en Costa Rica. Para cada categoría o topología, un nombre fácilmente recordable fue seleccionado para identificar este grupo de actores.

Tigres
Comerciantes más grandes y establecidos enfocados hacia queso pasteurizado para mercados urbanos formales.

Grupo 1 – 5 o 6 comerciantes

- Compran queso pasteurizado de plantas industriales.
- Venden principalmente en supermercados en la capital de San José.
- No tienen vínculos comerciales con productores artesanales de queso.
- Tiene acceso a transporte especializado y cadenas de frío.
- Desarrollan y usan estrategias de mercadeo y publicidad.
- Proveen atención personalizada a sus clientes.
- Poseen capital de trabajo suficiente para comprar queso en efectivo.
- Agregan valor al producto por medio de empaques y uso de marcas.
- Desarrollan alianzas con plantas industriales u otros comerciantes.
- No asumen riesgos, devuelven queso de mala calidad al procesador.
- Fijan precios locales de compra e influyen precios finales de venta.

Corre caminos
Comerciantes medianos que venden queso pasteurizado y artesanal a mercados locales y urbanos informales.

Grupo 2 – 25 comerciantes

- Compran queso artesanal, no pasteurizado directamente de fincas.
- Compran pequeñas cantidades de queso pasteurizado de diversas plantas industriales.
- No tienen empleados. Compran, venden, empaacan, seleccionan y transportan su producto directamente.
- Tienden a ser de las mismas comunidades y tener buenas relaciones con productores.
- Tienden a pagar en efectivo para el producto aunque algunos pagan una semana después.
- Mercado principal son comerciantes grandes en la capital de San José.
- También venden a pulperías y hasta casa a casa.
- Asumen riesgos – queso de mala calidad o no vendido es transformado en queso rallado.
- Venden queso fresco sin valor agregado.

Toderos
No son comerciantes puros sino productores que venden su propia producción de queso artesanal y la de familiares o vecinos a mercados locales.

Grupo 3 – 11 productores / comerciantes

- No son comerciantes puros pero productores de leche y queso integrados verticalmente.
- Tienden a vender queso artesanal, no pasteurizado.
- Venden principalmente en mercados populares y pulperías.
- No manejan cantidades grandes de queso.
- Manejan todo el proceso productivo (ganado-leche-queso-ventas).
- Articulan otros miembros de su familia.
- Asumen todos los riesgos del negocio directamente.
- No tienen vínculos fuertes con otros comerciantes o actores en la cadena.

El objetivo de este ejercicio no es complicar el proceso de selección de participantes para de la estrategia de competitividad, sino, más bien, verificar a través de la investigación que todos los

grupos representativos de las funciones de la cadena se tuvieron en cuenta. ¿Por qué se hace esto? La justificación principal de este paso es la de estar seguros de que no recibiremos un mensaje parcial de la realidad de la cadena. Si, por ejemplo, hablamos solamente con los procesadores que usan tecnología moderna para su actividad, los problemas identificados y las opciones de apoyo serían adecuadas para ellos, pero no para los otros procesadores que usan tecnologías más rudimentarias. Pasa lo mismo con la ubicación geográfica de los actores de la cadena; es común que los productores de ladera, por ejemplo, enfrenten diferentes problemas con sus cultivos que los productores de áreas más planas. Inclusive, es probable que haya diferencias entre las áreas de ladera de diferentes alturas. Lo importante para la entidad facilitadora o grupo de trabajo es asegurarse de que actualmente se está dando una cobertura completa de los grupos que queremos incluir en de la estrategia de competitividad final, para analizar bien sus realidades, identificar correctamente sus limitaciones y, a su vez, construir soluciones adecuadas con y para ellos mismos.

Convocatoria de Actores

Una vez identificados y analizados los actores de la cadena, la entidad facilitadora debe seleccionar un grupo de ellos para la elaboración de la estrategia de competitividad. No es necesario ni recomendable convocar la totalidad de los actores sino escoger un subgrupo de actores estratégicos para la estrategia. La definición de actores estratégicos depende de los objetivos de la estrategia como tal. Si se busca elaborar una estrategia para mejorar los vínculos de los pequeños productores de ladera con un mercado urbano intermedio y finalmente con varias empresas de exportación, entonces, habrá que seleccionar actores estratégicos de cada uno de estos grupos.

Para la selección de estos actores hay dos criterios generales que han sido útiles: (a) que tengan interés en participar en la elaboración de la estrategia de competitividad y (b) que puedan tomar iniciativas para mejorar la cadena ellos mismos. El segundo criterio es importante ya que nos lleva a analizar cuáles de los actores pueden incidir sobre el funcionamiento de la cadena de una vez. Esta reflexión nos lleva a incluir actores con poder en la cadena, a veces conocidos como los “capitanes” de la cadena. Estas personas y empresas pueden ejercer diversas formas de incidencia sobre la cadena, no solamente en el sentido económico. Por ejemplo, un productor o grupo de productores que tienen experiencia innovando tecnologías para la cadena pueden tener bastante influencia sobre la manera de producir. De igual manera, una empresa procesadora que está interesada en probar nuevas formas de presentación del producto, desarrollar nuevos productos para el mercado o entrar en una alianza con productores puede incidir bastante. Los compradores finales del producto tienen el poder económico de la compra y, si participan en la elaboración de la estrategia de competitividad, pueden facilitar cambios rápidos y duraderos en las relaciones entre los otros actores. Finalmente, las entidades de apoyo (incluyendo la que facilitará el análisis de la cadena) tienen un gran poder de negociación con los diversos actores. Muchas veces se utiliza este poder para negociar mejores términos de intercambio entre los diversos actores y, a la vez, verificar que todos estén cumpliendo con lo pactado. En este sentido, entonces, se revisan la totalidad de los actores identificados y se selecciona los más apropiados para la elaboración de la estrategia de competitividad.

Una Observación sobre Números

Un error común que se comete en la selección de actores para la elaboración de la estrategia de competitividad es intentar a involucrar todos. Con tal que haya una buena representación de los diferentes actores con quien se espera trabajar más adelante, no hay que preocuparse para tener un número grande de personas. En la práctica, casi siempre el grupo más numeroso de participantes corresponde a los productores, seguido por los procesadores y las entidades de apoyo. El grupo que menos participa en talleres, pero no en la implementación de la estrategia como tal, tiende a

ser los comerciantes o compradores. Con tal de que haya una representación buena de cada grupo, con personas conocedoras de la cadena, el número total de participantes no debe ser una preocupación.

Organización de Talleres para la Elaboración de la Estrategia de Competitividad

La organización de los talleres de mapeo, identificación y análisis de problemas y de negociación final son el mecanismo principal para conseguir información sobre la cadena, discutir sus dificultades, buscar posibles soluciones y lograr acuerdos entre los actores. Por tanto, una organización adecuada de estos espacios es importante. Factores importantes de tener en cuenta son: la explicación del proceso de elaboración de una estrategia de competitividad, el sitio, el tiempo necesario por cada taller y el proceso total, los resultados y beneficios esperados y el uso de los resultados.

A continuación se describe cada factor.

El Proceso de la estrategia de competitividad

Al inicio del primer taller o reunión informativa sobre de la estrategia de competitividad es importante explicar a los participantes porqué se propone elaborar una estrategia, cómo va a funcionar el proceso, quiénes van a participar en qué momentos y los resultados y beneficios esperados; esto se puede hacer usando un papelógrafo u otra técnica de comunicación. Resaltar que la elaboración de la estrategia busca sinergias entre actores es importante para que los participantes entiendan que el proceso no pretende excluir actores sino propiciar un mejor funcionamiento de la cadena para todos.

Presentación de los participantes

Una vez aclarado el proceso de elaboración de la estrategia, es recomendable que se haga una presentación de los participantes y los facilitadores al grupo. Existen muchas formas de hacer esto, pero en la experiencia del CIAT es útil buscar una metodología que permita que los participantes empiezan a conocer otros actores en la cadena (por ejemplo, productores con comerciantes y procesadores con entidades de apoyo). Principalmente se busca exponer al grupo quiénes son los participantes, su rol en la cadena y cuáles son sus expectativas o intereses en estar en el proceso.

Selección de un sitio adecuado

La elaboración de la estrategia de competitividad requiere varios espacios de trabajo en grupo, más un sitio central donde se puedan reunir todos los participantes. Dependiendo del número de participantes, estos espacios pueden estar en un sólo sitio (diferentes cuartos o esquinas de un cuarto grande) o en varios. En los pasos que siguen en la metodología se explica cuándo se hace trabajo en grupo y cuándo se hace plenaria. Si se usa sitios separados por diferentes actores, es recomendable que estén cercanos para así facilitar el trabajo en plenario.

Tiempos

Los procesos que llevan a la elaboración y negociación de una estrategia de competitividad requieren tiempo. Es importante ser claro con los participantes sobre cuánto tiempo es requerido y cuánto estarán dispuestos a invertir en los talleres u otras reuniones; también, es importante organizar los talleres de tal manera que se adapten a los tiempos disponibles de los participantes que, en la práctica, éstos pueden implicar trabajos por la tarde o noche o fines de semana.

Resultados esperados

Al inicio, es una buena idea explicar a los participantes que se espera lograr por medio de la elaboración de la estrategia. En general, estos resultados tienen como finalidad mejorar la

competitividad de la cadena pero puede que la entidad facilitadora quiera resaltar alguno que otro resultado o beneficio adicional para los diferentes actores de la cadena. Por ejemplo, explicar a los que ofrecen servicios de apoyo que los resultados conseguidos sirven para presentar proyectos para apoyar acciones tendientes a mejorar el funcionamiento de la cadena o a los comerciantes que sirven para unificar criterios de calidad a lo largo de la cadena.

Uso de los resultados

Desde el inicio hay que dejar en claro que los resultados de la estrategia de competitividad serán compartidos entre los participantes, podrían formar parte de proyectos más adelante y conformarán la base para una negociación al final del proceso. Si hay preocupaciones al respecto, es bueno aclararlas en este momento o lograr acuerdos específicos sobre el uso de la información, si es del caso. Al finalizar cada etapa de la estrategia, o cuando los resultados lo ameriten, se debe entregar copias de los resultados (documentos sistematizados) a cada uno de los participantes.

Autoría de los resultados

Dado que la mayoría de información que se usa para la elaboración de una estrategia de competitividad proviene de los actores de la cadena misma, hay que reconocer sus aportes en cualquier documento o presentación que salga del proceso. La entidad facilitadora debe ser reconocida también por sus labores pero hay que recordar que los verdaderos dueños de la información son los actores de la cadena.

Cronograma para Talleres

La elaboración de una estrategia de competitividad requiere, generalmente de cuatro talleres de seis horas cada uno, organizados durante un espacio de tres a cuatro meses, dependiendo de la disponibilidad de los actores. Estos talleres cubren el análisis de la cadena, la identificación de limitantes a la competitividad, la proposición de posibles soluciones a los limitantes y la negociación entre los actores de la cadena para la elaboración de la estrategia de competitividad final. A continuación se muestra el contenido de la estrategia dividido en cuatro talleres, diseñado por una ONG en Colombia en Tabla 7.

Tabla 7. Cronograma de talleres para la elaboración de una estrategia de competitividad.

Talleres	Contenido	Resultados
Taller 1	<ul style="list-style-type: none"> – Presentación del proceso para elaborar una estrategia de competitividad – Presentación de participantes – Visualización de la cadena – Gráfico histórico – Servicios de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> – Mapa de la cadena. – Gráfico histórico de actividades de apoyo e innovación en la cadena. – Oferta, demanda y calidad de servicios de apoyo.
Taller 2	<ul style="list-style-type: none"> – Identificación de puntos críticos por eslabón de la cadena. – Análisis de causa y efecto de los puntos críticos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Árboles de problemas por cada eslabón de la cadena. – Árbol de problema general para la cadena.
Taller 3	<ul style="list-style-type: none"> – Identificación de posibles soluciones para los puntos críticos. – Generación de un camino lógico provisional 	<ul style="list-style-type: none"> – Árbol de soluciones para la cadena. – Camino lógico provisional para discutir.
Taller 4	<ul style="list-style-type: none"> – Negociación entre actores de la cadena – Definición de la estrategia de competitividad final 	<ul style="list-style-type: none"> – Acuerdos entre actores para mejorar la cadena. – Insumos para la sistematización de la estrategia de competitividad final

Otras fuentes de Información para el Diseño de una Estrategia de Competitividad

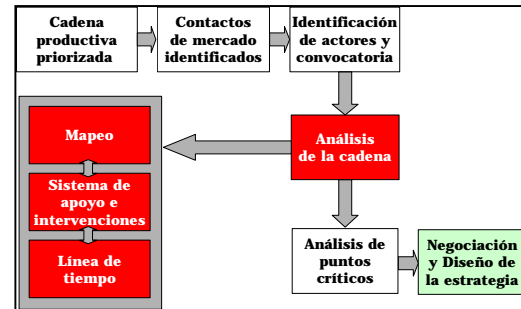
La fuente principal de información primaria sobre la cadena son los talleres que se describen a continuación. Sin embargo, es probable que algunos de los actores de la cadena no participarán directamente en los talleres debido a sus actividades empresariales u intereses. Por tanto, la entidad facilitadora debe pensar en otras maneras para recopilar su punto de vista e información para inclusión en la estrategia. Algunas técnicas que han sido de utilidad para el CIAT son: entrevistas (semi-estructuradas y estructuradas), visitas y grupos focales. De todas maneras, la participación de los actores estratégicos en la reunión de negociación al final de la estrategia es de suma importancia, dado que es allí donde se negocia las acciones a emprender a futuro para mejorar la cadena.

Además de la información primaria, se puede complementar la elaboración de la estrategia de competitividad con información secundaria contenida en informes, libros u otros documentos disponibles sobre la cadena. Si se usa información secundaria es importante compartir y verificar estos datos con los participantes en los talleres para comprobar su validez.

Al final del proceso descrito en este módulo, la entidad facilitadora habrá identificado los actores de la cadena por función, averiguando si hay grupos diferentes en cada función de la cadena, seleccionado los actores estratégicos a convocar para la elaboración de la estrategia de competitividad y organizado algunos de los detalles de los talleres. El siguiente módulo explica el primer paso de los talleres para el diseño de una estrategia de competitividad: el mapeo de la cadena.

Módulo 7

Análisis de la Cadena con los Actores



Preguntas de Orientación

1. ¿Cuáles son algunos criterios importantes para analizar sistemas complejos como cadenas productivas?
2. ¿Por qué puede ser útil dividir los actores de la cadena en grupos diferenciados para analizar el sistema?
3. ¿Cuáles son algunas técnicas que nos permiten generar un lenguaje y entendimiento común alrededor de la cadena? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del uso de herramientas participativas para este fin?
4. ¿Qué podemos entender mejor por medio de ejercicios de mapeo de la cadena y qué no? ¿Existe información adicional que es difícil captar de esta manera? ¿Por qué?
5. ¿Por qué es importante entender los servicios de apoyo ofrecidos por instituciones y los ofrecidos por otros actores que existen a lo largo de la cadena? ¿Qué información importante podemos recolectar en esta área?
6. ¿Qué podemos aprender realizando un análisis histórico del desarrollo de la cadena durante los últimos años? ¿En cuáles casos podría ser útil una revisión de esta naturaleza y en cuáles no? ¿Cuándo es necesario una revisión extensa y formal y cuándo es suficiente un análisis rápido?

Introducción

Para llegar hasta este punto, la entidad facilitadora revisó la totalidad de cadenas potenciales y seleccionó una, revisó los datos sobre el mercado que existe y seleccionó un grupo de actores estratégicos para la elaboración de la estrategia de competitividad. Este módulo explica como iniciar el análisis de la cadena por medio de la formación de grupos de trabajo y la aplicación de algunas herramientas: el mapeo de la cadena, la identificación de los servicios de apoyo ofrecidos y la construcción de una línea de tiempo de la cadena. A continuación se explica cada proceso.

Criterios para el Análisis de Sistemas Complejos

La elaboración de una estrategia de competitividad ocupa la participación de diversos actores de la cadena, tal como se explicó en el módulo 6. Dado que cada grupo de participantes tiene un rol distinto en el funcionamiento del sistema, tienden a tener puntos de vista diversos sobre las limitantes y las oportunidades que la cadena tiene. Esta diversidad de opiniones es algo altamente positivo para la elaboración de la estrategia de competitividad, dado que se trata de un sistema (la cadena) complejo donde la mayoría de los actores conocen bien su parte del sistema pero desconocen las otras. El análisis de sistemas complejos requiere la aplicación de algunos criterios sencillos para que sea efectivo.

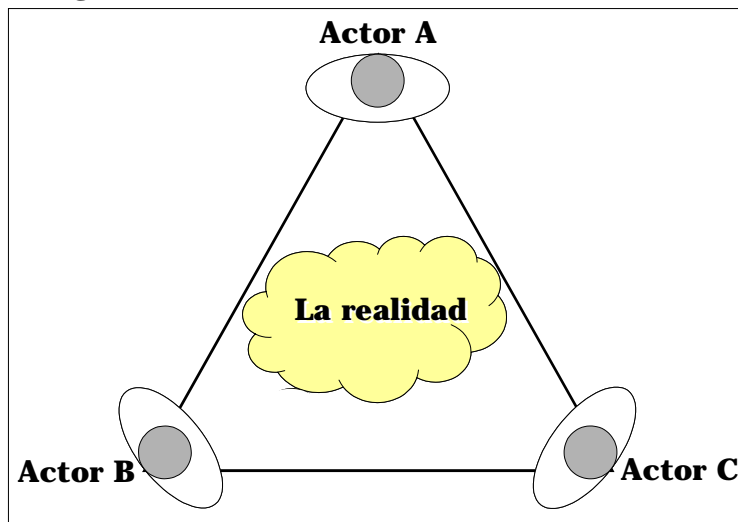
Dado los diferentes roles que juegan en la cadena, los actores tienen puntos de vista variados. Los productores conocen mucho sobre lo que pasa en los lotes de producción (dificultades de producción, plagas, variedades, rendimientos, etc.) pero progresivamente menos en la medida en

que el producto sale de su comunidad o entra en procesos de transformación. Actores que se ocupan de los procesos poscosecha, de igual manera, conocen mucho sobre este tema pero son menos conocedores de los aspectos netos de producción, de transformación o de comercialización. Y así sucede sucesivamente con los actores involucrados en transformación o comercialización del producto; pueden tener conocimientos generales sobre la totalidad de la cadena pero poseen información más completa y profunda sobre los aspectos que lo conciernan directamente. Finalmente, los actores de apoyo deben conocer, en teoría, la totalidad de la cadena. Sin embargo, en la práctica es común encontrar que ellos también tiene enfoques específicos según sus objetivos o capacidades¹³.

Frente a esta realidad, la elaboración de una estrategia de competitividad requiere que se escuche y presta atención a las voces de representantes de diversos actores en la cadena. Todos tienen información valiosa sobre sus actividades particulares y pueden aportar datos generales sobre la cadena total. Sin embargo, nadie tiene la razón absoluta, inclusive los actores técnicos, sobre la cadena en su totalidad.

Si se acepta que todos los actores tienen parte de la razón, entonces se hace necesario un proceso de triangulación entre ellos para acercarnos más a la realidad de la cadena. ¿Qué es esta idea de triangulación? La triangulación puede ser entendida como una relación entre tres o más personas quienes están viendo algo en particular. Cada una puede ver una parte del objeto más no su totalidad. Si fuéramos a pedirles que lo dibujarán, terminaremos con tres caras que tendríamos que combinar para así lograr un dibujo de 360 grados del objeto. Pasa lo mismo con la cadena. Cada cual ve el sistema desde su punto de vista y, por ende, puede describir lo que ve o vive pero es parcialmente ciego frente a las realidades de los otros actores. Para tener una visión más completa, entonces, hay que combinar – o triangular – los puntos de vista de todos como se muestra en la gráfica a continuación.

Gráfico 6. Triangulación de los datos



¹³. Por ejemplo, muchas ONG rurales tienen un enfoque explícito hacia uno u otro grupo poblacional (pequeños productores, mujeres rurales, jóvenes, indígenas, etc.) o uno u otro eslabón de la cadena (asistencia técnica o crédito en producción, acceso a tecnología en transformación o acopio del producto para su comercialización). Lo mismo ocurre con actores informales de apoyo; lo valioso de estos actores es su conocimiento profundo de ciertos aspectos de la cadena y sus capacidades de apoyarla de alguna manera.

En la práctica, la triangulación implica revisar datos concretos desde varios puntos de vista. Es común encontrar que los actores nombran diferentes dificultades desde sus puntos de vista, pero cuando los revisan usando la triangulación resultan ser parte del mismo problema. Por ejemplo, productores tienden a hablar de bajos precios para sus productos mientras que procesadores y comerciantes hablan de problemas de calidad y constancia. Todos están describiendo el mismo problema (falta de información sobre qué producir, cómo y cuando) desde sus propios puntos de vista. Cuando se hace una triangulación de los datos es más fácil ver su relación y así encontrar soluciones que ayudan a la cadena como sistema y no un grupo de actores específico.

En un sistema complejo con múltiples actores es común encontrar que existen relaciones desiguales de poder. Hay actores que se sienten cómodos hablando con personas externas y otros que no hablarán más que lo necesario. De igual manera existen actores con educación formal y otros sin educación formal o con recursos económicos y sin recursos económicos etc. La diversidad de estas relaciones humanas tiene implicaciones de poder que puede ser objeto de múltiples estudios sociológicos, pero también tiene implicaciones para la elaboración de una estrategia de competitividad.

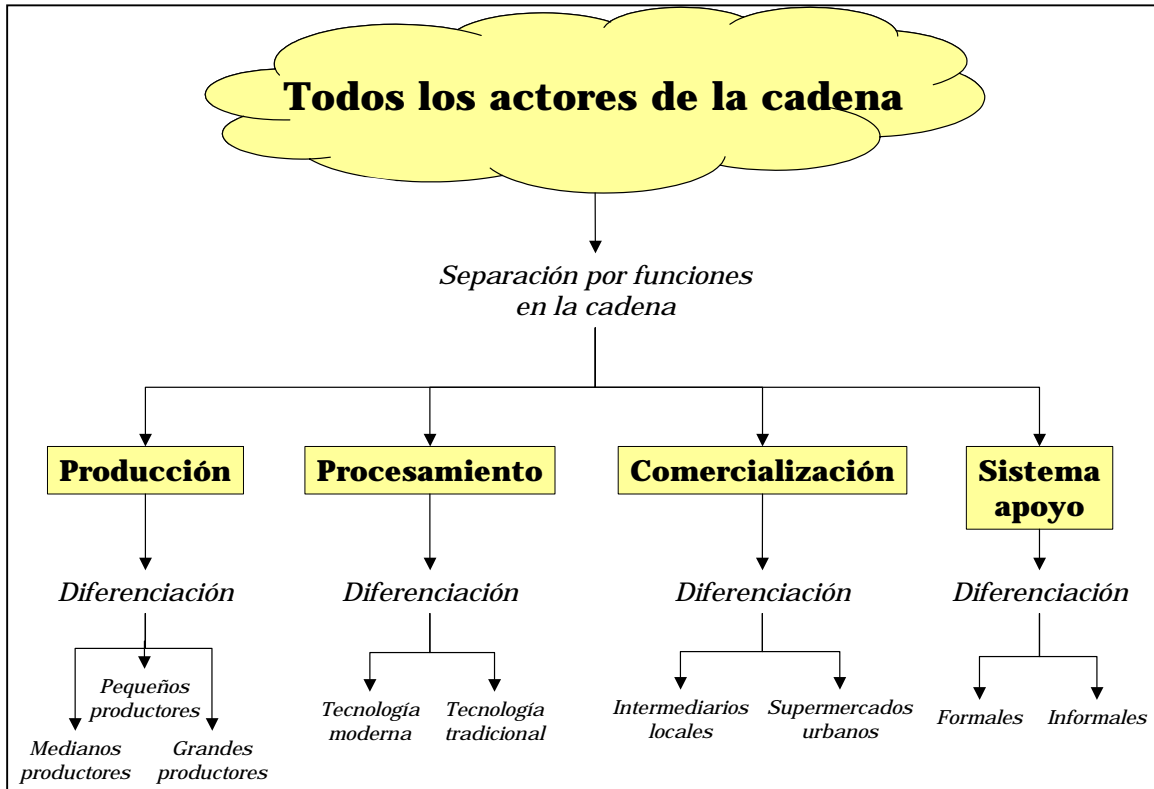
En el análisis de una cadena, normalmente son los técnicos y hombres con cierto grado de educación formal o informal que hablan con facilidad desde un inicio. Mientras que estos actores pueden tener conocimientos valiosos para compartir, tienden a dominar el escenario opacando los otros actores (personas con menos o sin educación, jóvenes, mujeres, indígenas, etc.). Como resultado, se termina escuchando solamente parte de la realidad de la cadena. ¿Cómo manejar estas relaciones de poder durante la elaboración de una estrategia de competitividad?

Existen varios pensamientos al respecto, sin embargo, la experiencia nos ha mostrado que una técnica efectiva es la de formar grupos separados, inicialmente, para hacer los ejercicios de mapeo, análisis de servicios de apoyo y línea de tiempo. De esta manera, se escuchará con más claridad los diversos puntos de vista y la estrategia de competitividad final sería más completa y aterrizada. Esta práctica implica separar a los productores, procesadores, comerciantes y oferentes de servicios de apoyo en diferentes sub-grupos de trabajo; inclusive, si existen grupos importantes dentro de cada función de la cadena (que han sido identificados con anterioridad en el Módulo 6) puede ser útil separarlos para los ejercicios a continuación. Esto es de especial importancia si se quiere enfocar la estrategia de competitividad hacia un grupo poblacional específico (pequeños productores con ciertas características, grupos de mujeres, ancianos o jóvenes), ya que la realidad analizada, igual que los problemas y soluciones encontradas, deben corresponder al grupo focal y no a otros actores de la cadena.

Formación de Grupos de Trabajo

La formación de los grupos de trabajo iniciales se hace, entonces, con base en sus funciones en la cadena. Los que tiene que ver con producción se unen igual que los que tienen que ver con manejo poscosecha o procesamiento, comercialización y servicios de apoyo. Una vez unidos, se decide si hay necesidad de organizar sub-grupos para captar claramente diversos puntos de vista, bien sean geográficos (por ejemplo, comunidades con diferentes dotaciones de recursos productivos), sociales (tamaño de la finca o nivel de ingreso), tecnológicos, género, etnia, edad, entre otras características. Estas decisiones pueden ser discutidas con los participantes para que todos tengan claridad sobre los diferentes grupos y sus objetivos. Este proceso se muestra gráficamente a continuación.

Gráfico 7. Proceso de formación de grupos de trabajo



Una vez conformados los grupos de trabajo, se explican los ejercicios a realizar. Cuando todos estén claros sobre lo que van a hacer, es recomendable ubicar cada grupo en sitios separados para que puedan elaborar sus puntos de vista sin la intervención de los otros actores. Desde luego, se facilita el proceso de acompañamiento por parte de la entidad facilitadora si todos los sitios de trabajo estén en la misma zona.

Herramientas de Análisis

Las herramientas que se emplean para el análisis de la cadena son el mapeo, la identificación de servicios de apoyo ofrecidos y la línea de tiempo. De las herramientas, las necesarias son el mapeo y la identificación de la oferta y demanda de los servicios de apoyo. Si la entidad facilitadora quiere revisar la historia de apoyo de la cadena, son pasos opcionales, que pueden agregar más información al análisis. A continuación, se define el objetivo de cada una, el tiempo necesario para su desarrollo, los materiales que se necesitarán, el proceso a desarrollar, unas preguntas de facilitación y un ejemplo concreto.

Mapeo de la cadena

Objetivo

Visualizar los flujos del producto, servicios de apoyo e insumos dentro de la cadena, desde la producción primaria hasta su comercialización a mayoristas, desde diferentes puntos de vista.

Tiempo

Aproximadamente dos horas y media, en total. Una hora para la elaboración de los mapas por cada función, una hora para la socialización y construcción de un mapa consolidado y media hora para identificar vacíos de información y responder a algunos.

Materiales

Este ejercicio puede ser llevado a cabo usando papelógrafos y marcadores, pizarrones y tiza o hasta en el suelo con materiales de la zona. Lo importante es describir el flujo del producto de tal manera que todos los actores lo puedan ver y discutir.

Proceso

En esta técnica divide los grupos convocados por sus funciones en la cadena y se les pide que dibujen la cadena como la conocen. Para iniciar la visualización de la cadena es bueno identificar los actores y ubicarlos espacialmente (en qué comunidad o ciudad están) por funciones. Después, se realizan otras preguntas que permitirán detallar más la cadena básica dibujada al inicio (ver abajo). Este ejercicio podría demorar entre 45 y 60 minutos. Al terminar, cada grupo expone su visión de la cadena en plenaria y se saca una visión más completa entre todos. La persona que facilita el ejercicio debe indagar más acerca de los aspectos del sistema que le interesa.

Preguntas de facilitación

Algunas preguntas básicas de facilitación para este ejercicio aparecen a continuación. Sin embargo, la entidad facilitadora tiene libertad de incluir otras según sus necesidades. Es recomendable organizar las preguntas claves de facilitación en una guía u otro instrumento de fácil uso para las personas que facilitarán el trabajo con los grupos de la cadena. Algunas de estas preguntas pueden ser formuladas para iniciar o sostener el proceso de visualización, mientras que otras son más adecuadas al final para revisar el contenido del mapa, identificar vacíos y complementar los datos ya expresados por el grupo. Los resultados de las preguntas pueden ser anotados sobre el mapa mismo o por alguno de los facilitadores del proceso en sus notas. Estas respuestas enriquecen mucho más el mapa original que sale y muestra a los participantes lo mucho que saben sobre su cadena.

Los actores:

- ✓ ¿Quiénes son?
- ✓ ¿Dónde están ubicados?
- ✓ ¿Cuáles son sus funciones en la cadena?
- ✓ ¿Cómo se relacionan entre sí? ¿Las relaciones son buenas, regulares o malas? ¿Por qué?
- ✓ ¿Cuáles son sus características? (género, edad, educación, habilidades, saber-hacer, etc.)

Mercados:

- ✓ ¿Dónde vendemos lo que producimos (en cada eslabón de la cadena)?

Características del producto

- ✓ ¿Cuáles son las características del producto?
- ✓ ¿Cuáles son los volúmenes de producción por mes o anualmente?
- ✓ ¿Cuánto producto es vendido en los mercados por mes o anualmente?
- ✓ ¿Cómo es la oferta del producto a través del año?

Costos, rendimientos y distribución del valor de la cadena

- ✓ ¿Cuánto nos cuesta producir (en cada eslabón de la cadena)? ¹⁴

¹⁴. Es común que ninguno tenga idea de este dato pero, a veces, hay uno o más productores que pueden proporcionar un dato aproximado

- ✓ ¿Cuáles son los precios de compra y venta en cada etapa de la cadena? ¿Son estables durante el año o fluctúan?
- ✓ ¿Cuál es la eficiencia (rendimientos por área sembrada, factores de conversión, etc.) de la cadena?
- ✓ ¿Cómo es la distribución del valor total de la cadena entre los actores? ¿Qué grupos ganan más y qué grupos menos y por qué? ¹⁵

Servicios de apoyo

- ✓ ¿Quiénes nos apoyan? (en cada eslabón de la cadena).
- ✓ ¿Cómo nos apoyan? ¿Qué servicios ofrecen? (en cada eslabón de la cadena).
- ✓ ¿Cuál es la calidad de los servicios ofrecidos?.

Aquí hay que tener cuidado de visualizar el apoyo recibido por actores informales (intermediarios, prestamistas, etc.) que a veces resulta ser más efectivo que el de los otros grupos de apoyo.

Reglas de juego

- ✓ ¿Cuál es la forma de pago para cada etapa de la cadena?
- ✓ ¿Cuáles son los requisitos de calidad?
- ✓ ¿Cuál es la frecuencia de compra?
- ✓ ¿Cómo son las relaciones entre los actores de la cadena? ¿Los actores están contentos con las relaciones existentes? ¿Por qué si o por qué no?

Si la entidad facilitadora tiene más preguntas específicas, éstas se pueden incluir en el instrumento final de facilitación haciendo a este las adaptaciones necesarias para que sea de máxima utilidad para visualizar y entender la cadena.

Si resultan porciones de la cadena con poca información, es probable que hemos dejado por fuera uno o más actores claves en estos eslabones. Habrá que complementar este ejercicio con ellos.

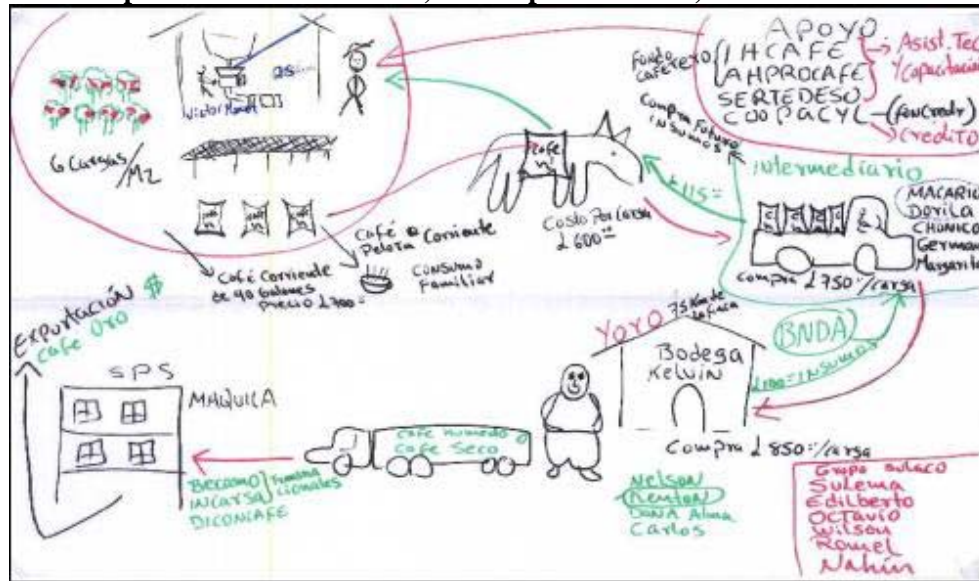
Ejemplo de Yorito, Honduras

A continuación se presenta un ejemplo de un mapa de cadena generado por un grupo de caficultores del Municipio de Sulaco, Honduras. En el mapa se aprecia que el grupo de productores tiene una visión amplia de la cadena (que abarca desde la producción hasta la exportación) y que han logrado identificar la mayoría de los actores.

A pesar de la buena visión, cuando se mira con más detalle se nota que la mayoría de la información que tiene el mapa está en los eslabones de la cadena entre el productor y el comerciante grande - en este caso el comprador de Yoro - y que los detalles a partir de este punto son limitados.

¹⁵. En esta parte es bueno revisar el quehacer de cada grupo en la cadena, teniendo en cuenta riesgos asumidos, valor agregado y acceso a información o contactos claves.

Gráfico 8. Mapeo de la cadena de café, Municipio de Sulaco, Honduras.



Fuente: Productores de Sulaco, Taller Estrategia de Competitividad de Café 2000.

Un aspecto importante que no aparece consignado en el mapa es la cuestión de calidad. En este caso, la importancia de la calidad salió a flote en la entrevista al mapa que hizo el facilitador.

En este ejercicio no participaron los intermediarios pequeños y grandes, empresas exportadoras ni las entidades de apoyo. Como resultado, esta información queda con algunos vacíos que deben de estar llenados con los puntos de vista de los demás actores bien sea por medio de talleres, grupos focales o entrevistas semi-estructuradas.

El mapa nos proporciona algo de información sobre el sistema de producción a nivel de finca en el Municipio de Sulaco. Aquí se ve la producción promedio por manzana de tierra, el costo de despulpar el café (2.5 Lempiras por litro de café) y el uso que se da al producto final.

En la entrevista al mapa, ¿cuáles son los vacíos que habrá que aclarar?

- ✓ Costos de producción
- ✓ Existencia de maquinas despulpadoras en la zona (¿es común que la gente paga por este servicio?)
- ✓ Número de fincas cafeteras en la zona, hectáreas totales en producción (más o menos) o volumen de café producido.

A veces estos datos son más fáciles de averiguar con intermediarios, quienes, por ejemplo, conocen bien los volúmenes de producción, o las entidades de apoyo, quienes manejan datos más formales como extensión, rendimientos y costos promedio.

De todas maneras es importante averiguar la información que tienen los productores sobre su actividad ya que estos datos tienden a ser, salvo los casos donde no hay confianza con la persona facilitadora, más acertados que los “oficiales”.

Aquí se alcanza a apreciar el sistema de comercialización de café de Sulaco. Los datos incluidos son: (a) el precio de producción por carga de café, (b) el precio de compra por parte de los

intermediarios, (c) los nombres de los intermediarios locales con una indicación de cuáles son claves, (d) el precio de venta a los intermediarios regionales, (d) los nombres de los intermediarios regionales con una indicación de cuál es el más importante, (e) el destino final del café - San Pedro Sula, (f) los nombres de las maquilas reconocidas por los productores.

Este ejercicio permitió planear actividades futuras de investigación como entrevistas semi-estructuradas con los intermediarios locales y regionales y visitas a las maquilas en San Pedro Sula.

¿Cuáles son los vacíos en esta información que habrá que averiguar?

- ✓ Precios entre Yoro y las maquilas de exportación y el precio del café Hondureño en el exterior.
- ✓ El sistema de compra al futuro usado por los intermediarios locales y su financiación - ¿es financiado por ellos o por los intermediarios regionales en Yoro?
- ✓ El apoyo que los intermediarios prestan a los productores (costos, volúmenes y frecuencia)

Es interesante notar que aparece claramente definido el sistema de apoyo, tanto formal como informal. En este caso, los productores reciben ayuda formal (asistencia técnica, capacitación y algo de crédito) de instancias formales (favor ver la esquina arriba a la derecha), mientras que el apoyo empresarial (comercialización, transporte, insumos y adelantos de capital de trabajo por medio de la figura de compras al futuro) proviene de intermediarios.

En el caso de los intermediarios, se muestra una relación más compleja, de doble vía, que con las entidades de apoyo. En este espacio, ¿cuáles son los datos que faltan?

- ✓ Información sobre el estado actual de las relaciones entre intermediarios y productores. ¿Es una relación estable o los productores se sienten explotados? ¿Cómo es el flujo real de fondos en esta relación? El intermediario adelanta recursos pero, ¿a qué precio le sale estos recursos finalmente al productor?
- ✓ Más detalles sobre la relación entre intermediarios locales e intermediarios regionales. Además de comprar el grano, ¿qué papel cumple el intermediario regional?
- ✓ Más información sobre los servicios que prestan las entidades de apoyo. ¿Son eficientes, de calidad, suficientes? ¿Todo el mundo tiene acceso a estos servicios? ¿Estos servicios responden a las necesidades de los productores?

Es interesante notar que todos los datos que aparecen en el mapa anterior fueron generados en un tiempo relativamente corto (menos que una hora) por un grupo pequeño de productores. Al mismo tiempo, se generaron otros mapas menos completos por parte de otros grupos, así que se decidió usar éste como mapa base para el análisis de la cadena de café en Yorito y Sulaco. Otro punto interesante es el nivel de detalle (nombres propios, por ejemplo) que aparecen en los actores informales. Esta información es de gran utilidad cuando se trata de conseguir información específica más adelante, ya que se sabe a quien acudir.

Oferta de servicios de apoyo en la cadena

Objetivo

Hacer una recopilación sencilla de la oferta de servicios que existen para la cadena con el fin de calificar la calidad de los servicios e identificar vacíos susceptibles a mejoras en el futuro

Tiempo

Aproximadamente dos horas en total. Una hora para identificar, describir y calificar los servicios por función de la cadena y otra hora para socializar los resultados y compararlos entre los grupos.

Materiales

Este ejercicio puede ser llevado a cabo usando papelógrafos y marcadores, pizarones y tiza o hasta en el suelo con materiales de la zona. Lo importante es describir los servicios ofrecidos y recibidos de tal manera que todos los actores los pueden ver y discutir.

Proceso

Siguiendo con los mismos grupos que hicieron el mapeo de la cadena, se entra a mirar la oferta y demanda de servicios de apoyo formales e informales por cada función de la cadena. Los grupos de productores, procesadores y comerciantes analizan sus eslabones respectivos basándose en los resultados del mapeo mientras que los oferentes de servicios miran específicamente a los servicios que ofrecen. Después de una hora aproximadamente de trabajo en grupos, se hace una revisión de los resultados en plenaria y se genera unas matrices de oferta y demanda por función de la cadena.

Es importante hacer un esfuerzo especial para identificar aquellos oferentes de servicios que son informales ya que son más difíciles de recoger usando otras técnicas. Ejemplos de oferentes informales de servicios incluyen: campesinos para técnicos o promotores con conocimientos adicionales en temas de producción, talleres de metalmecánica que fabrican o reparan maquinaria agrícola o de transformación sencilla, talleres que alquilan maquinaria para procesamiento, transportistas, intermediarios, prestamistas, entre muchos otros. Se hace énfasis en oferentes informales porque: (a) existen en casi todas las cadenas; (b) sus servicios tienden a ser más sostenidos que los ofrecidos por actores formales; (c) sus costos son más bajos y (d) hacen que la mayoría de las cadenas funcionen.

Preguntas de facilitación

Las preguntas básicas para facilitar este ejercicio con los grupos de productores, procesadores y comerciantes son:

- ¿Quién(es) ofrece(n) servicios a este eslabón de la cadena?
- ¿Qué servicios ofrecen?
- ¿Qué costo tiene el servicio?
- ¿Qué tan útil es el servicio? ¿Logra solucionar el problema con el servicio ofrecido?

Los resultados pueden ser organizados en la siguiente matriz (ver Tabla 8).

Tabla 8. Matriz de análisis de servicios recibidos (por parte de clientes).

Servicio por eslabón de la cadena	Oferente	Costo	Beneficio (utilidad del servicio según usuarios)	Comentarios
Producción	Quién ofrece el servicio	Pagado por el servicio en dinero o especie	☺ utilidad alta	Información adicional sobre cada servicio.
Procesamiento			☹ utilidad media	
Comercialización			☹ utilidad baja	
Organización				

En el caso de los oferentes de servicio, algunas preguntas de facilitación son:

- ¿Qué servicios ofrecen a cada eslabón de la cadena (producción, poscosecha, procesamiento, comercialización, organización empresarial)?
- ¿Quiénes son los clientes del servicio?
- ¿Qué costo tiene el servicio para su cliente?
- ¿Qué tan efectivo es el servicio? ¿Logra solucionar el problema con el servicio ofrecido?
- ¿Cuánto cuesta ofrecer el servicio?

Los resultados pueden ser organizados en una matriz como la que se muestra a continuación (ver Tabla 9).

Tabla 9. Matriz de análisis de servicios ofrecidos (por parte de prestadores de servicios).

Servicio por eslabón de la cadena	Clientes	Costo	Beneficio (utilidad del servicio según oferente)	Comentarios
Producción	A quién va dirigido el servicio	Pagado por el servicio en dinero o especie	☺ utilidad alta	Incluir costos totales de los servicios.
Procesamiento			☺ utilidad media	
Comercialización			☹ utilidad baja	
Organización				

Una vez identificada la oferta de servicios, se puede hacer una revisión sencilla en plenaria para ver si hay concordancia entre los servicios anotados por los clientes (productores, procesadores y comerciantes) y las entidades que prestan servicios. Muchas veces esta revisión genera discusiones interesantes dado que aparecen servicios hasta ahora desconocidos o la evaluación de calidad varía sustancialmente.

Ejemplo de Guamote, Ecuador¹⁶

Esta metodología fue aplicada a una cadena de lácteos y queserías en el Municipio de Guamote, Ecuador, con los siguientes resultados:

Tabla 10. Ejemplo de servicios recibidos en Guamote.

Servicio	Quién lo ofrece	Costo	Beneficio	Comentarios
Producción				
Veterinario	Particular	Descuento del almacén	☺	No llegan a tiempo
	Promotores de la Comunidad	30% a 40% del costo de medicamentos	☺	
	Acción Rural	Ninguno		
	MAG-CONEFA	Combustible	☹	
	CDL (Comité de Desarrollo Local)	Ninguno.	☺	
Crédito	FEPP Acción Rural	22% S/D	☹	Muy caro
Insumos	Almacenes Acción Rural	Variado S/D	☹	Caros

Tabla 11. Ejemplo de servicios ofrecidos en Guamote por un oferente.

Servicio	¿Para quiénes?	Costos	Beneficios	Observaciones
Crédito	Productores rurales y urbano marginales	18 - 21.7 % S/E	☺	Individual, asociaciones, Cajas. Crecimiento permanente de los socios
Asistencia Técnica Ganadera	Productores de leche C/crédito Acción Rural	\$ 6,00 Visita extra \$ 1.70	☺	2 visitas + productos 1 vaca
	S/credito Acción Rural	\$ 1.70 + Producto \$ 2.00 + Producto	☺	Mucha demanda
Almacén	Todos los interesados	Igual a Riobamba Más barato que Riobamba		No socios Socios
Capacitación manejo de ganado	Ganaderos	\$ 0.25 / persona	☺	Mínimo 15 personas
Capacitación manejo de leche	Lecheros proveedores del consorcio	\$ 5.00	☺	5 días Costo real \$ 12,0
Capacitación procesamiento de lácteos	Queseros consorcio	\$ 15.0	☺	15 días Costo real \$ 36,0 por persona
Seguimiento en procesamiento de lácteos	Queseros capacitados			
	Socios No socios	\$ 1.70 \$ 2.00	S/D	En proceso de creación

¹⁶. Para ver una versión completa de la aplicación de esta metodología en Guamote, Ecuador y una discusión amplia sobre el tema de servicios locales de apoyo ver el documento: IICA-CIAT-COSUDE-MCCH. 2001. Los servicios locales: Un desafío del desarrollo rural. Disponible en: <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/inicio.html>

Cuando se efectuó el intercambio de matrices entre los grupos, hubo mucha discusión ya que los servicios del oferente del servicio no fueron nombrados por los clientes de dichos servicios. Al final del proceso, se estableció que la entidad de apoyo no hizo una promoción suficiente de sus servicios y que pocos de los productores de leche y queso sabían de su existencia. De esta manera, se identificó una manera sencilla, rápida y económica para mejorar la calidad de los servicios prestados a la cadena: la promoción.

Por otra parte, se discutió bastante sobre el hecho de que los servicios mejores evaluados por parte de los clientes tuvieron un costo para ellos. Aunque no se ha mostrado el ejemplo completo aquí, fue claro que los servicios mejores recibidos por parte de los clientes fueron pagados mientras que los servicios gratuitos no tuvieron tanta aceptación.

Línea de tiempo

Objetivo

Reconocer los momentos claves de la historia de la cadena con el fin de identificar aspectos positivos, aspectos negativos y lecciones aprendidas. Se puede aplicar esto con un enfoque general (hitos claves de la cadena) o con un énfasis más hacia los proyectos o apoyos anteriores recibidos por los actores.

Tiempo

Aproximadamente una hora en total.

Materiales

Este ejercicio puede ser llevado a cabo usando papelógrafos y marcadores, pizarones y tiza o hasta en el suelo con materiales de la zona. Lo importante es describir la historia de tal manera que todos los actores lo pueden ver y discutir.

Proceso

Siguiendo con los mismos grupos que hicieron el mapeo de la cadena, se entra a definir las fechas claves según ellos mismos en el desarrollo de la cadena. Se puede empezar con una lluvia de ideas sobre cuáles han sido los momentos claves en el desarrollo de la cadena seguido por una organización de éstos por orden cronológico. Una vez establecida la línea de tiempo en una columna, se pasa a averiguar más información sobre cada evento y hacer una evaluación de lo aprendido. Se termina el ejercicio con la socialización de los resultados entre los grupos y la aclaración de dudas. Después del taller, la entidad facilitadora plasmará todas las líneas de tiempo en una sola.

Preguntas de facilitación

Las preguntas de facilitación para la línea de tiempo son:

- ✓ ¿Cuáles han sido los momentos claves en el desarrollo de la cadena durante los últimos años?
¿En qué año ocurrió cada uno?
- ✓ ¿Quiénes participaron en el momento clave? ¿Cuáles eran sus roles?
- ✓ ¿Hubo apoyo externo durante este momento? ¿Quién lo facilitó?
- ✓ ¿Qué fue lo bueno de este momento?
- ✓ ¿Qué fue lo malo de este momento?
- ✓ ¿Qué aprendimos de este momento?

Si la entidad facilitadora quiere enfocar este ejercicio hacia temas específicos tales como la evolución de la tecnología usada en la cadena, la llegada de nuevos productos, innovaciones

locales u otro tema, la herramienta puede ser adaptada para tales fines. A continuación, se presenta un ejemplo de la línea de tiempo.

Ejemplo línea de tiempo de CIPASLA, Cauca, Colombia

El siguiente ejemplo es traído desde la elaboración de una estrategia de competitividad para productos lácteos en Cauca, Colombia. En este caso se aplicó la herramienta a una asociación de productores dentro de la cadena con el fin de facilitar un proceso de reflexión sobre su recorrido y así motivarlos a seguir adelante con su actividad transformadora.

Este tipo de ejercicio es útil para aplicar en el ámbito de cadenas para que todos los participantes de la estrategia tengan un mismo grado de conocimiento de la historia de la actividad y así evitan caer en repeticiones del pasado. Es especialmente útil en casos en que la cadena bajo estudio ha recibido mucho apoyo por parte de entidades externas en el pasado o dónde se ha vivido un proceso marcado de cambio tecnológico en la actividad.

Otra variación del ejercicio es una línea de tiempo de las innovaciones locales desarrolladas para apoyar la cadena o generar nuevos productos. Si se indaga acerca de estos procesos, es importante incluir un espacio para notar los autores o las fuentes de la(s) innovación(es), sus canales de difusión y los resultados que hayan tenido en la comunidad. Los actores identificados de esta manera puedan ser claves cuando se propone cambios nuevos en la cadena a finalizar el proceso de elaboración de la estrategia de competitividad.

Tabla 12. Ejemplo línea de tiempo de ASERCA.

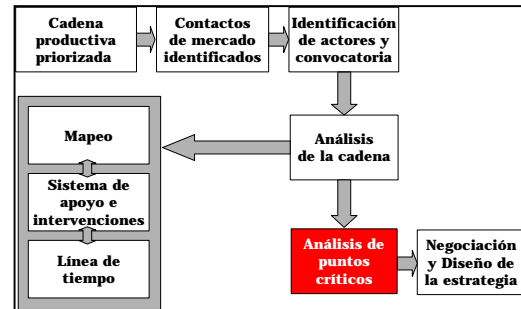
Año	Evento	Quiénes participamos	Quiénes nos apoyaron	Evaluación		
				Lo bueno	Lo malo	Qué aprendimos
94	Congreso Internacional de leche – Medellín	2 productores de leche	CIAT, CIPASLA	Idea de organizarnos		
94	Lanzamiento de la idea, encuesta de productores	Cipacla	CIPASLA	Conocer datos de producción y opciones		
94	Gira a La Arboleda	Productores	FIDAR			Proceso organizativo del grupo, como organizar una plata de lácteos.
95	Capacitación en lácteos	Productores	FIDAR, CIPASLA			Todo relacionado con el procesamiento de la leche.
95	Organización del grupo, compra de equipos.	Productores	FIDAR, FES			Importancia de la organización, práctica en procesamiento.
96	Compra de lote, construcción y organización de la empresa	Productores	CIPASLA, PRODAR, DRI, Econorca, CETEC		No se concertó con salud pública	Como manejar recursos. Organizados se puede sacar adelante proyectos.
97	Inauguración de la planta	Socios	SENA, FIDAR, CIPASLA	La planta		Lograr el objetivo propuesto.
97-99	Independencia de la planta	Socios, Junta Directiva	Jairo Balanta (pagado por socios), CIPASLA – AIR	Saber que si se puede	Organización (sentido de pertinencia) y Junta Directiva (bajo perfil)	A pesar de tropiezos, hemos salido adelante con ganas.
99	Estudio de mercado y tramite registro sanitario (en marcha)		CIPASLA – AIR			

Fuente: Taller Formulación de Estrategia de Competitividad para lácteos, ASERCA 1999.

En este módulo, se ha discutido cómo formar grupos de trabajo para la elaboración de una estrategia de competitividad y tres herramientas para su análisis: el mapeo para visualizar la cadena con los actores; la oferta y demanda para servicios de apoyo para identificar servicios a mejorar y vacíos para posibles servicios nuevos, y; la línea de tiempo como mecanismo para rescatar la memoria colectiva de la cadena. En conjunto estas herramientas nos permitan un primer acercamiento a la cadena y nos preparan para el siguiente paso que es la identificación de factores que limitan la competitividad de la cadena y posible soluciones.

Módulo 8

Análisis de Puntos Críticos



Preguntas de Orientación

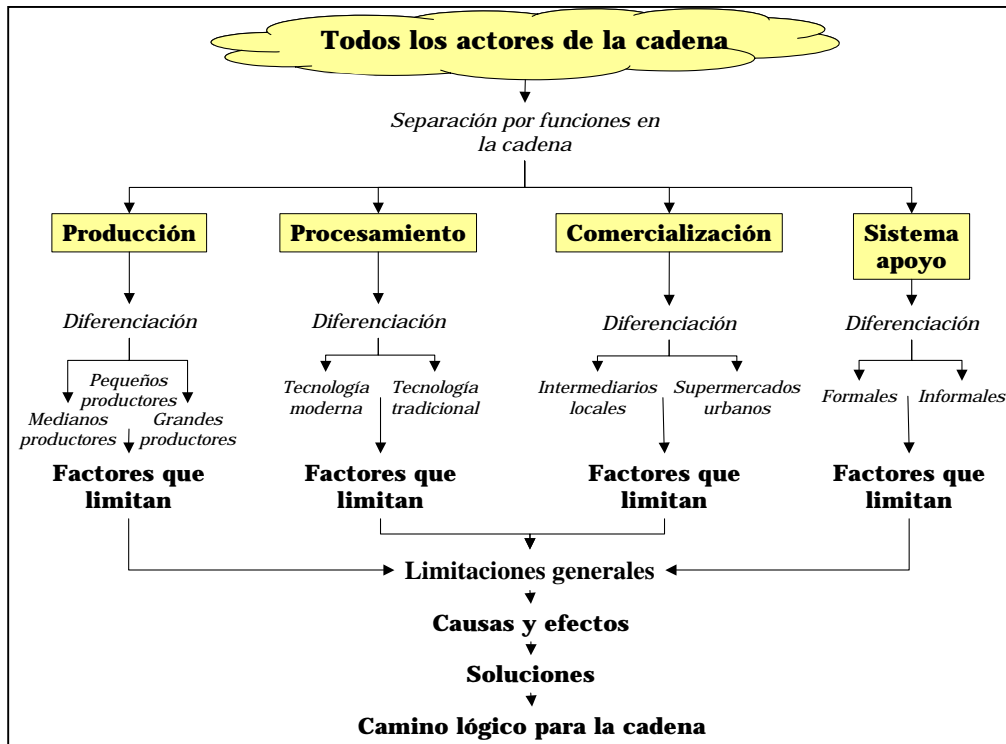
1. ¿Cómo podemos identificar los puntos críticos que frenan el desarrollo de la cadena productiva?
2. ¿Es igualmente válido diferenciar los actores de la cadena y sus opiniones cuando buscamos identificar los puntos críticos? ¿Por qué sí o por qué no?
3. Si identificamos puntos críticos de manera diferenciada con los actores de la cadena, ¿cómo podemos juntarlos más adelante para su análisis?
4. ¿Por qué es importante no solamente identificar el punto crítico sino sus causas y los efectos que tiene este sobre la competitividad de la cadena?
5. ¿Es posible conectar varios puntos críticos entre sí a lo largo de la cadena?
6. Una vez identificados los puntos críticos, ¿cómo podemos usarlos para planificar procesos de innovación para en desarrollo de la cadena?
7. ¿Podemos identificar algunos puntos críticos que inciden más que otros en la cadena? ¿Qué pasaría si se los solucionarían? ¿Estos puntos más críticos podrían servir para jalonar incrementos en la competitividad de la cadena?

Introducción

Al final del Módulo 7 se generó un mapa de la cadena mostrando los actores y sus ubicaciones, el flujo del producto entre ellos, los insumos, los servicios de apoyo y los mercados finales, entre otras cosas. Con base en este ejercicio de mapeo, el presente Módulo explicará cómo identificar puntos críticos donde la competitividad de la cadena enfrenta limitaciones, bien sea por factores internos o externos, cómo analizar las causas y efectos de estas limitaciones, introduce una herramienta para pasar de las limitaciones a acciones positivas y termina con la elaboración de una camino lógico encaminado a fortalecer la competitividad de la cadena como sistema.

Las acciones de este Módulo se llevarán a cabo con los grupos de actores estratégicos identificados con anterioridad por funciones de la cadena (ver Módulos 6 y 7 para más información sobre la selección de actores estratégicos). A continuación se explica como factores que limitan la competitividad, como analizar sus causas y efectos y una manera de pasar de limitaciones a oportunidades. Gráficamente el proceso se explica de la siguiente forma:

Gráfico 9. Análisis de puntos críticos.



Identificación de Factores que Limitan la Competitividad de la Cadena

Esta herramienta tiene dos pasos: (1) una lluvia de ideas enfocada hacia la identificación de las limitaciones existentes en el sistema, tanto internas como externas, y (2) la priorización de estas dificultades para identificar cuál de todas las limitaciones es la más crítica. Este ejercicio se lleva a cabo en los grupos de actores por función en la cadena con una plenaria al final para compartir los resultados.

Lluvia de ideas

Primero se pide que el grupo identifica los limitantes que ellos vean como importantes en la cadena. Cada idea debe quedar escrita en una tarjeta siguiendo las siguientes reglas: (a) una idea por tarjeta, (b) no más que tres renglones y (c) con una letra grande para que todos lo puedan leer. En grupos donde el nivel escolar es limitado, se puede definir convenciones visuales (dibujos) que representan las ideas nombradas.

Una vez que las ideas están recopiladas y consignadas en tarjetas (se puede dejar unos 15 a 20 minutos para este ejercicio), se aclaran las ideas y se averigua si efectivamente la tarjeta recoge o no lo que su autor(a) quiso decir. En este momento se juntan ideas similares en grupos de tarjetas hasta ubicar todas las ideas. Al final, se define las ideas centrales del grupo en una frase contenida en una tarjeta teniendo cuidado de no perder el sentido de la idea en el proceso. Esta tarjeta resumen se coloca encima del grupo de tarjetas individuales para que todos puedan revisar si las ideas claves hayan sido captadas o no. Terminado este proceso (de 15 a 30 minutos) se coloca las tarjetas finales en la pared donde todos los participantes las pueden ver y las lean en voz alta.

Financiero (<i>acceso a capital de trabajo y crédito</i>)	Compra de insumos (<i>bajar costos de producción</i>)
Capacitación y asistencia técnica (<i>en producción</i>)	Mejoramiento de razas
Mejoramiento de pastos	Mercadeo

Priorización de problemas

Hay varias maneras de ordenar los problemas encontrados. Si el grupo es relativamente homogéneo en términos de participación (no hay nadie que domina el grupo) y se tiene un número limitado de problemas (máximo 8) se puede usar la herramienta de matriz de doble entrada descrita a continuación. Si existe un marcado tendencia de una o más personas de influenciar las decisiones del grupo o un número grande de problemas, es mejor optar por una votación secreta para capturar con más claridad la opinión del grupo y no solamente la de los que más hablan.

Matriz de doble entrada

Se construye la matriz de doble entrada colocando los problemas identificados en dos filas idénticas como se observa en el siguiente ejemplo (ver Tabla 13):

Tabla 13. Ejemplo incompleto de una matriz de doble entrada.

<i>Problemas</i>	Financiero	Compra de insumos	Capacitación y AT	Mejoramiento de razas	Pastos	Mercadeo
Financiero						
Compra de insumos						
Capacitación y AT						
Mejoramiento de razas						
Pastos						
Mercadeo						

Con base a este ejemplo, se trabajaría de la siguiente manera: (1) no se compara los mismos temas entre sí (financiero contra financiero, por ejemplo) y se compara cada par una sola vez (por eso se trabaja solamente la mitad de la matriz), (2) se pregunta, entre el problema financiero y la compra de insumos, ¿cuál es más urgente para solucionar?, (3) se deja que el grupo se pone de acuerdo sobre la respuesta, (4) se escribe la respuesta en el cuadro y se procede a la siguiente comparación y, (5) se toma nota del porque de la decisión (por qué pastos es más crítico que apoyo financiero, por ejemplo). La lógica detrás de las decisiones es, a veces, más ilustrativa que la decisión misma. Dependiendo del grupo, este ejercicio puede tomar entre 30 y 45 minutos.

Al final de ejercicio se debe tener algo parecido a la siguiente matriz (ver Tabla 14):

Tabla 14. Ejemplo completo de una matriz de doble entrada.

<i>Problemas</i>	<i>Financiero</i>	<i>Compra de insumos</i>	<i>Capacitación y AT</i>	<i>Mejoramiento de razas</i>	<i>Pastos</i>	<i>Mercadeo</i>
<i>Financiero</i>		<i>Financiero</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Financiero</i>	<i>Pastos</i>	<i>Mercadeo</i>
<i>Compra de insumos</i>			<i>Capacitación</i>	<i>Mejoramiento de razas</i>	<i>Pastos</i>	<i>Mercadeo</i>
<i>Capacitación y AT</i>				<i>Capacitación</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Capacitación</i>
<i>Mejoramiento de razas</i>					<i>Pastos</i>	<i>Mercadeo</i>
<i>Pastos</i>						<i>Mercadeo</i>
<i>Mercadeo</i>						

Después se saca el puntaje de cada limitante contando su frecuencia y asignando un orden de prioridad según esta frecuencia. Para aclarar este concepto, es útil explicar a los participantes que van a contar los votos que recibió cada limitación y así determinar cuál es el factor más urgente para solucionar en la cadena desde el punto de vista de los participantes

Tabla 15 muestra los resultados de este conteo para el ejemplo que se viene desarrollando.

Tabla 15. Priorización final de los factores que limitan la competitividad de una cadena.

Limitaciones	Frecuencia	Orden de prioridad	Observaciones
Capacitación y AT	5	1	
Mercadeo	4	2	
Pastos	3	3	
Financiero	2	4	
Mejoramiento de razas	1	5	
Compra de insumos	0	6	

Consolidación de factores que limitan la competitividad de la cadena

Cuando el proceso de priorización haya concluido en cada grupo de actores, se entran a socializar los resultados en plenaria. En este espacio cada grupo expone su priorización final explicando claramente las ideas detrás de cada limitación y las razones por qué una es más importante que las otras. En este momento es importante que los facilitadores toman nota sobre las limitaciones que son similares aunque usan terminologías distintas o refieren al mismo problema desde diferentes puntos de vista. Si existen dudas o inconsistencias entre los resultados, se puede aclararlas en este momento.

Al final del proceso de socialización se genera un consolidado de los factores que limitan la competitividad de la cadena entre todos. En este momento se puede colocar juntos los factores que son similares aunque usan términos distintos o los que refieren al mismo problema desde diversos puntos de vista. Al lado de cada factor se ubica su prioridad según los grupos de actores como se aprecia en la Tabla 16.

Es común encontrar que los factores prioritarios para un grupo de actores no los son para los otros grupos. En este momento los facilitadores deben enfocar sus esfuerzos en encontrar factores que crucen la cadena – como es el caso de mercadeo en el ejemplo anterior – para ir mostrando las relaciones entre las limitaciones de cada eslabón de la cadena. En este proceso es útil hacer referencia al mapa de la cadena y revisar si las limitaciones priorizadas pudiesen tener sus causas y efectos en más que un eslabón.

Tabla 16. Ejemplo de un consolidado de limitaciones en una cadena.

Limitaciones	Orden de importancia por cada grupo		
	Productores	Procesadores	Sistema de apoyo
Capacitación y asistencia técnica para la producción de leche.	1	-	6
Mercadeo (publicidad, presentación, transporte y adecuación de puntos de venta)	2	1	3
Mejoramiento de pastos (bajos rendimientos).	3	-	8
Acceso a capital de trabajo y crédito.	4	-	4
Mejoramiento de razas (bajos rendimientos)	5	-	8
Costo de los insumos.	6	-	-
Capacitación y asistencia técnica en procesamiento de productos lácteos.	-	2	9
Organización débil y falta de reglamento interno.	-	3	1
Necesidad de construir nueva infraestructura para la planta de procesamiento.	-	4	-
Manejo de subproductos del procesamiento (suero y crema de leche).	-	5	-
Requerimientos de equipo y maquinaria.	-	6	-
Capacidad empresarial.	-	-	2
Limitaciones legales.	-	-	5
Control de calidad deficiente.	-	-	7

Fuente: Taller Formulación de Estrategia de Competitividad para lácteos, ASERCA 1999.

Después de esta discusión se identifica las limitaciones más comunes o las más estratégicas entre todos los actores para analizar en más detalle. La identificación de limitaciones comunes se hace comparando los listados priorizados y buscando temas similares o afines entre los actores (el ejemplo de mercadeo notado anteriormente). En el caso de limitaciones estratégicas, se requiere facilitar una discusión más amplia sobre la competitividad de la cadena para identificar temas más profundos que generan las limitaciones nombradas. Este segundo proceso es más fácil en la medida que se avanza con el análisis de causas y efectos descritos en la siguiente sección.

Análisis Causa - Efecto

Como resultado de los ejercicios de priorización, se genera un listado de limitaciones para analizar en mayor profundidad. Este listado debe ser manejable (un máximo de cinco limitaciones es una buena regla), responder a las preocupaciones de los actores presentes y su solución generar beneficios por más que un grupo de actores en la cadena. Se puede trabajar inicialmente las limitaciones comunes entre los actores y después seguir con las que han sido identificadas como estratégicas entre todos. En la medida en que se avanza con el análisis de causas y efectos, quedará claro que hay muchas relaciones entre las limitaciones encontradas (por ejemplo, unas limitaciones son causas o efectos de otras) de tal manera que muy pocas veces hay necesidad de trabajar más que cinco limitaciones.

Se efectúa este análisis usando la técnica de árboles de problemas.

Árboles de problemas por limitación prioritaria

La elaboración de árboles de problemas se desarrolla de la siguiente manera:

1. Se coloca en la mitad de la pared o el papel la limitación previamente identificada explicando claramente a los participantes las razones por las cuales fue seleccionada. Hay que tener

cuidado en explicar claramente el problema – y lograr un consenso sobre esto – ya que el resto del análisis se basará en un entendimiento común de este punto central.

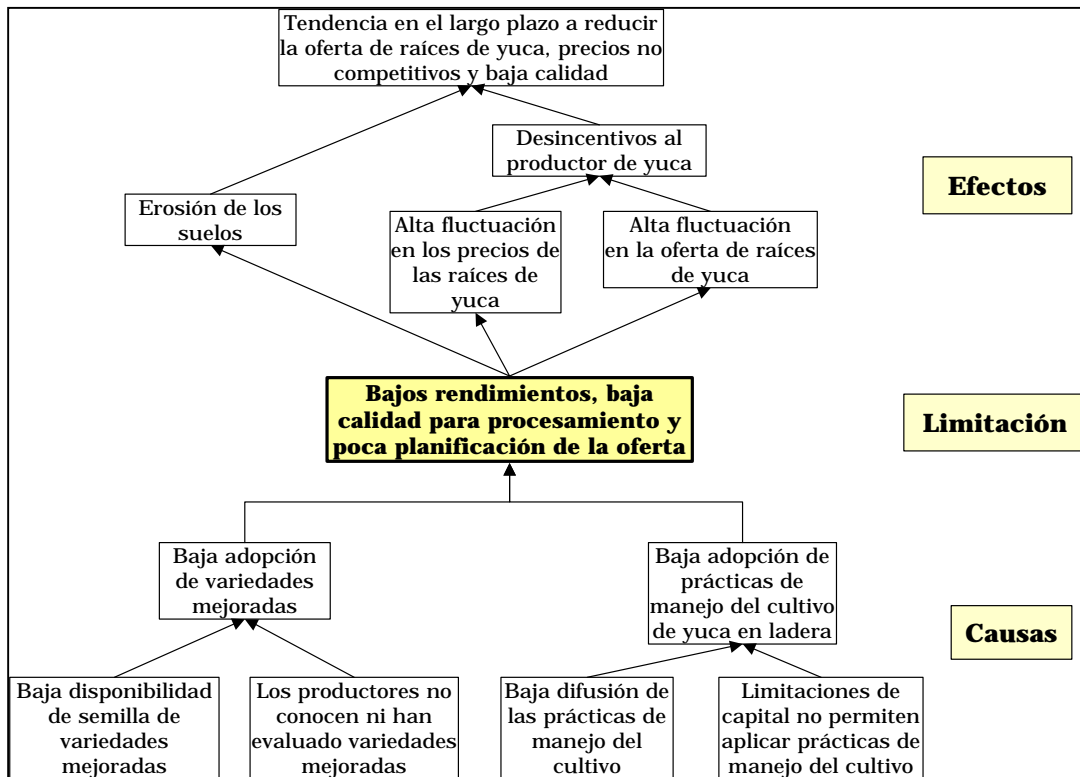
- Se pregunta a los participantes sobre sus causas. Las preguntas deben ser estructuradas de la siguiente manera: ¿por qué hay bajos rendimientos, baja calidad y poca planeación de la oferta de las raíces de yuca? Cada vez que los participantes responden, la idea debe ser apuntada en una tarjeta y pegado debajo del problema inicial. Una vez colocada la tarjeta, se repite la pregunta - ¿por qué? – sobre la nueva tarjeta.

El objetivo es generar cadenas de causalidad que permiten entender no solamente el problema visible sino sus causas. Es importante discutir y aclarar al máximo las diversas causas de cada problema y sus relaciones entre si ya que estos son los temas que habrán que trabajar más adelante. Normalmente se trabaja hasta un segundo nivel de causalidad aunque se puede extender – o profundizar – más este trabajo si se estima que es importante para entender un factor clave en la cadena bajo análisis.

- Una vez que se termina con las causas de la limitación, se pregunta sobre los efectos que ésta genera usando la frase, ¿y qué efecto nos genera esta limitación? Después se sigue con la lógica descrita anteriormente. En este caso también se trabaja hasta el segundo nivel de efectos. De nuevo, si se quiere relacionar el limitante identificado con temas más amplios – medios de vida, por ejemplo – se puede ampliar más el análisis.

Al final del ejercicio se debe tener una idea mucha más clara sobre las verdaderas causas de los problemas, sus efectos y como entrar a mejorar dicha situación como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 10. Ejemplo de un árbol de problemas



Una vez definidos los árboles de problemas para las limitaciones prioritarias, se entra a mirar cómo éstos se relaciona entre sí. Como se explicó anteriormente, es común encontrar que algunas limitaciones pueden terminar siendo causas o efectos de otras.

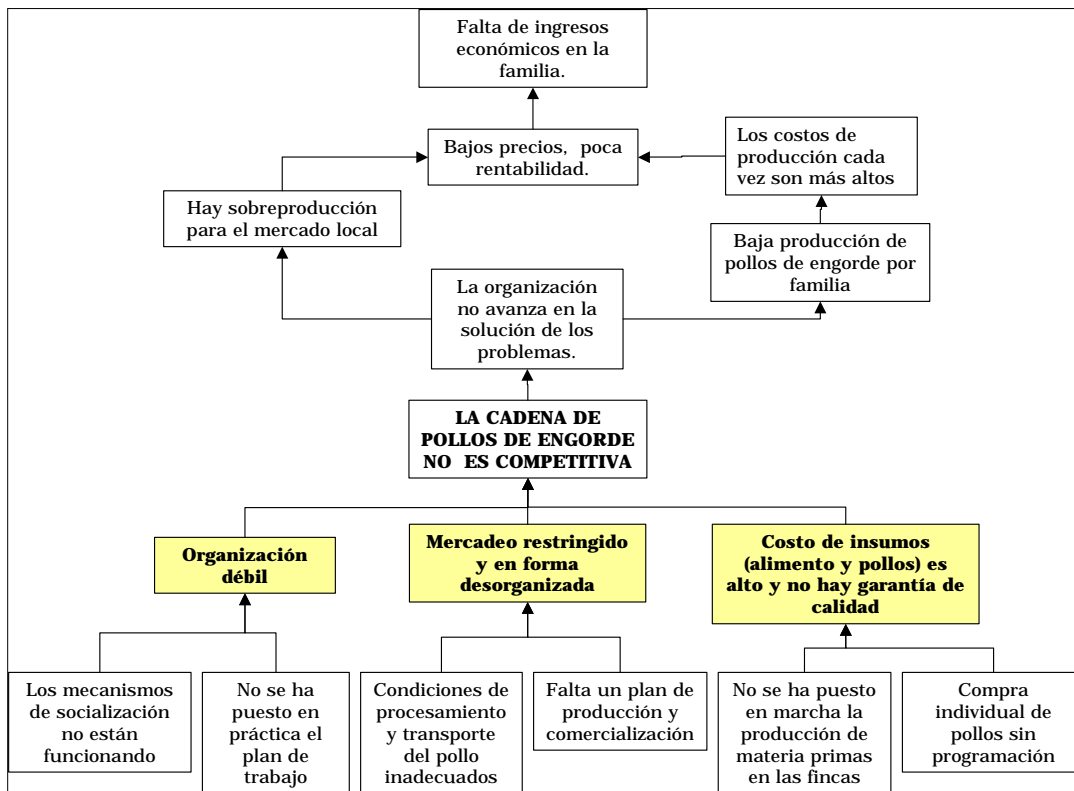
Árbol de problemas general para la cadena

Con base en los árboles de problemas para las limitaciones prioritarias, se construye un árbol general que pretende mostrar gráficamente las dificultades enfrentadas por la cadena en el momento del análisis. El detalle presentado en este árbol final puede ser menor al detalle en los árboles específicos. Lo importante es ubicar todos los árboles en uno solo. Normalmente los árboles por limitación terminarán siendo causas de la baja competitividad de la cadena bajo estudio pero, a veces, pueden ser efectos también.

En el proceso de construcción de un árbol general para la cadena, los facilitadores deben tener cuidado de identificar claramente las relaciones lógicas entre las causas y efectos que aparecen en el árbol. De igual forma, es importante revisar las relaciones entre niveles de causas y efectos para que las causas más profundas tengan una relación clara y, si es posible, causal con las limitaciones identificadas. Si se lleva a cabo este proceso con cuidado, se deje una buena base para la identificación de acciones a emprender tendientes a solucionar las dificultades de la cadena.

A continuación se muestra un ejemplo de un árbol de problemas general para una cadena. Las limitaciones en amarilla son las que fueron analizadas en árboles específicos.

Gráfico 11. Ejemplo de un árbol de problemas general para una cadena.



Fuente: Estrategia de competitividad para la cadena de pollos campesinos, ASOPROEX y CETEC, Colombia, 2001.

Con este análisis se nota claramente cuales son las causas de la poca competitividad de la cadena y los efectos de esta competitividad limitada frente los medios de vida de los productores participantes. Vale la pena aclarar que este árbol de problemas fue generado principalmente con productores de pollos y, por lo tanto, refleja más su punto de vista que los demás miembros de la cadena.

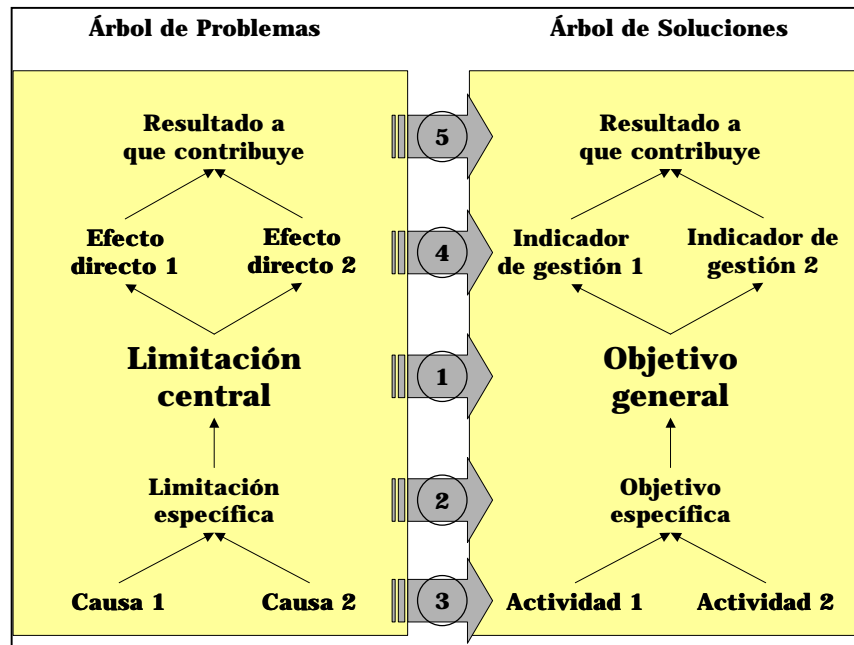
De las limitaciones a las soluciones

Además de permitir una análisis más completo de la problemática de la cadena, el uso de árboles de problemas puede ser útil para construir posibles soluciones a los problemas. De hecho, se puede traducir causas en objetivos o actividades de un proyecto, la limitación central en el objetivo general y los efectos en indicadores de gestión y de resultados. Se explica este proceso en el Gráfico 12 abajo.

Si se ha elaborado el árbol de problemas con cuidado – guardando las relaciones lógicas entre los diferentes niveles – este proceso debe ser relativamente sencillo. Si es difícil trasladar problemas a objetivos, hay que revisar la lógica del árbol para ver si hay vacíos o inconsistencias.

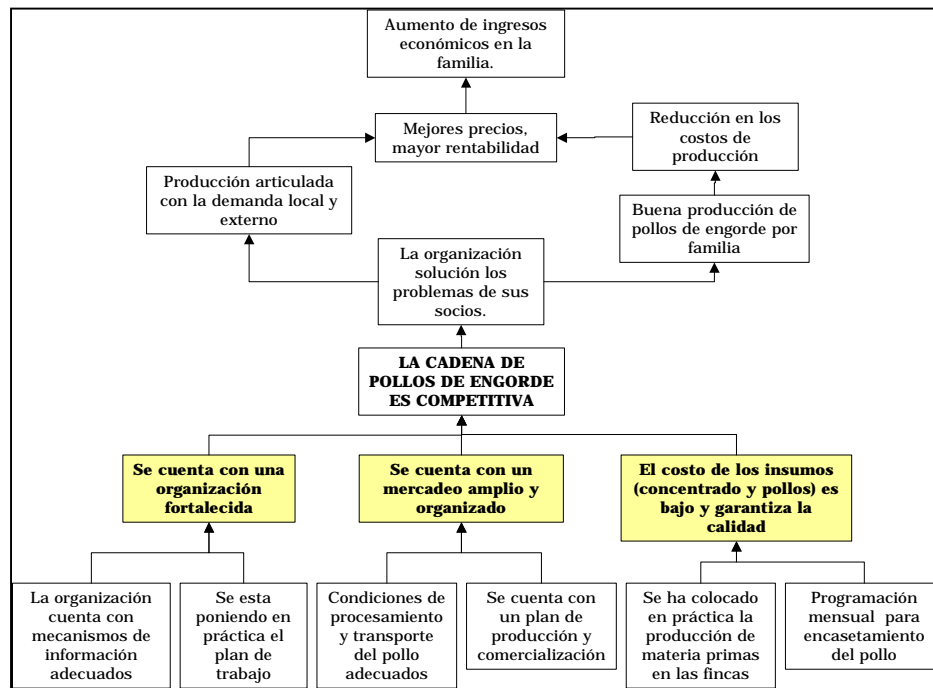
Para facilitar este ejercicio, se pide a los participantes pasar lo negativo en el árbol de problemas a una expresión positiva que se coloca en el árbol de soluciones. Es más fácil empezar con la limitación central y avanzar hacía abajo (es decir, transformar las causas en objetivos específicos o en actividades) y después repetir el proceso hacía arriba para pasar efectos a indicadores de gestión y de resultados finales. Dado que la mayoría de las cadenas contribuyen a resultados finales medidos en términos de medios de vida, es difícil mantener una causalidad total en este paso. Si es necesario saber cuánto contribuye la cadena a un medio de vida en particular, habrá que profundizar más en este aspecto con los participantes de la cadena.

Gráfico 12. Usando el árbol de problemas para planificar soluciones.



A continuación se muestra el árbol de objetivos que sale del árbol de problemas mostrado anteriormente.

Gráfico 13. Ejemplo de árbol de objetivos.



Fuente: PPI de pollos campesinos, ASOPROEX y CETEC, Colombia, 2001.

Comparando la cadena con la competencia

Antes de pasar a diseñar la estrategia de competitividad es útil comparar algunos aspectos claves de la cadena productiva bajo estudio a otras cadenas similares. Este proceso es conocido como “benchmarking”. La cadena seleccionada para la comparación puede ser una competidora directa – en el mismo mercado donde funciona nuestra cadena – o una competidora indirecta – en otros mercados o segmentos de mercado. Si existe una cadena con productos similares que llegue a un segmento más atractivo del mercado, esta puede ser un buen punto de referencia dado que podría mostrar a los actores de la cadena que tan cerca o lejos están de poder entrar un segmento más rentable del mercado. Si no existe una cadena con estas características, una comparación de unos variables claves con la competencia directa es útil.

Los variables claves para analizar incluyen ¹⁷:

- ✓ Acceso a mercado claves (distancia, vías, comunicaciones, etc.)
- ✓ Calidad del producto
- ✓ Cantidad del producto
- ✓ Productividad de la tecnología empleada
- ✓ Costos de producción o precio de venta
- ✓ Presentación o empaque del producto
- ✓ Canales de distribución
- ✓ Estacionalidad de la oferta durante el año
- ✓ Marca o imagen del producto
- ✓ Servicios asociados

¹⁷. Adapado de: RURALTER, 2004. Guía Metodológica para el análisis de cadenas productivas. Mesa de trabajo “Desarrollo Económico” de la plataforma RURALTER. Quito, Ecuador, Marzo. Página 57.

Se puede recopilar la información para este ejercicio por medio de visitas horizontales con cadenas que compitan con la nuestra con la participación directa de los actores de la cadena. Antes de efectuar estas visitas, los actores de la cadena deben de desarrollar unos cuestionarios sencillos que les permitirán anotar sus impresiones sobre los variables claves para la competitividad de la cadena en una manera sistemática. Al final de la visita, una breve reunión para comparar y triangular los resultados debe efectuarse. La información obtenida puede ser organizada utilizando una tabla sencilla como Tabla 17.

Tabla 17. Herramienta sencilla de “benchmarking”

Crterios	Oferta de nuestra cadena	Competidor 1	Competidor 2
Acceso a mercado claves			
Calidad del producto			
Cantidad del producto			
Productividad de la tecnología empleada			
Costos de producción o precio de venta			
Presentación o empaque del producto			
Canales de distribución			
Estacionalidad de la oferta durante el año			
Marca o imagen del producto			
Servicios asociados			

Análisis Prospectivo de los Mercados

Hasta este punto, el proceso de identificación del interés común esta basado en un análisis de la cadena agro productiva que busca detectar los problemas y demandas actuales de investigación e innovación para aumentar la competitividad. Sin embargo, si queremos impulsar una estrategia de competitividad efectiva es necesario considerar no sólo las demandas de corto plazo, sino también los requerimientos de mediano y largo plazo para promover procesos de innovación. Para esto, es importante incluir una visión prospectiva, la cual permita tener una idea aproximada del potencial competitivo de la cadena y de las posibles estrategias de investigación e innovación que se requieren implementar. Con base en este análisis será luego posible desarrollar una visión estratégica.

En situaciones en las que ya existen alianzas en la cadena agro productiva que han sido desarrolladas alrededor de problemas actuales específicos, los socios de la alianza pueden tomar la decisión de darle a la alianza una visión estratégica y entrar en el proceso de identificación del interés común a partir de este punto.

Uno de los elementos importantes para incluir una visión prospectiva es la identificación, caracterización e identificación de los requerimientos de los diferentes mercados existentes para los productos existentes. Además, es importante plantear no sólo las posibles trayectorias de los mercados y productos existentes, sino también las oportunidades que se abren en nuevos mercados, las posibilidades de desarrollar nuevos productos, así como de diversificar hacia nuevos productos y mercados. La matriz de crecimiento producto-mercado, presentada en la Tabla 18, es un instrumento que ayuda a analizar estas diferentes opciones.

Tabla 18. Matriz de Crecimiento Producto–Mercado

	Productos existentes	Nuevos productos
Mercados existentes	1. Penetración de mercados	3. Desarrollo de productos
Nuevos mercados	2. Desarrollo de mercados	4. Diversificación

Si bien esta matriz se propuso originalmente para la clasificación de las alternativas de crecimiento en una empresa, puede ser utilizada también para un análisis agregado del conjunto de la cadena agro productiva.

- 1. Penetración de mercados:** consiste en analizar si existe en el mediano plazo oportunidades para incrementar las ventas de los productos en los segmentos actuales del mercado, sin cambiar el producto ofrecido.
- 2. Desarrollo del mercado:** consiste en identificar oportunidades de nuevos segmentos de mercado para los productos actuales. Por ejemplo, nueva zonas geográficas donde se puede introducir el producto ó nuevos estratos de la población -diferenciados por ingresos, edades, etc.- los cuales no consumen el producto actualmente pero podrían hacerlo.
- 3. Desarrollo del producto:** consiste en detectar posibilidades de ofrecer productos nuevos o modificados a los segmentos actuales del mercado. Los productos pueden ser diferenciados a través de empaques diferentes, marca, procesamiento adicional, entre otras posibilidades.
- 4. Diversificación:** se trata de identificar oportunidades para producir nuevos productos para nuevos mercados.

Es importante considerar todas estas alternativas en el análisis inicial de las oportunidades de mercado, teniendo en cuenta que el riesgo se incrementa a medida que nos desplazamos desde una estrategia de penetración hacia una de diversificación, ya que se consideran más cambios y/o nuevas situaciones.

Como en todas las etapas del proceso que estamos proponiendo, el análisis prospectivo de los mercados debe ser coordinado por el facilitador quien aportará inicialmente los principales criterios desde su conocimiento empírico, dado que el análisis de los mercados es una práctica habitual en los agentes empresariales de la cadena. El facilitador decidirá en que momentos es apropiado contratar un experto en los temas de interés para realizar actividades concretas que aporten al proceso ya que es probable que en la mayoría de los casos sea necesario contar con el asesoramiento de especialistas en el análisis de mercados de la cadena agro productiva en la que se esta trabajando. Sin embargo, también es importante que los socios actuales y/o potenciales de la alianza participen hasta donde sea posible en el proceso para que sientan pertenencia por los resultados obtenidos y por lo tanto estén interesados en incorporar estos criterios en el diseño de estrategias de investigación e innovación.

Para ello se puede optar por distintas alternativas:

- Conformar un pequeño grupo ad-hoc de especialistas en mercados, quienes realizaran los informes requeridos por el facilitador;

- b) El o los facilitador(es) que trabajan en este tema (o quienes designen ellos) entrevistan a un grupo de especialistas en mercado;
- c) Se conforma un grupo mixto, con el facilitador y especialistas que trabajan en conjunto¹⁸.

Algunas preguntas orientadoras para realizar este análisis son:

- ¿Cuál es el potencial de crecimiento de los mercados, productos y sub-productos actuales (dentro de la cadena analizada)? ¿Que se requiere para aprovechar ese potencial?
- ¿Cuales son los nuevos productos/sub-productos (dentro de la cadena analizada) y mercados con mayor potencial de crecimiento?, ¿Cuales son los requerimientos (en calidad, presentación, volumen mínimo) de esos mercados?, ¿Tenemos viabilidad técnica y económica para acceder a ellos?
- ¿En que productos/mercados existe demanda insatisfecha?
- ¿Cuales son los productos/mercados en los que el país/región tiene mayores ventajas competitivas? ¿Cómo mantenerlas o mejorarlas?

Como producto de esta etapa, se cuenta con un listado de posibles oportunidades futuras que se abren en los mercados actuales y potenciales y de requerimientos de los mismos, que servirán de insumo para la determinación de áreas estratégicas de investigación e innovación. En la Tabla 19 se presenta el ejemplo realizado para la cadena de mango del Ecuador..

Tabla 19. Oportunidades de Penetración, Desarrollo de Nuevos Mercados y Desarrollo de Nuevos Productos en la Cadena de Mango del Ecuador

	Productos Existentes	Nuevos Mercados
Mercados Existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Mango Fresco sin tratamiento hidrotérmico en Europa, Canadá, Colombia y el Mercado Nacional • Mango Fresco con tratamiento hidrotérmico en USA, México y Chile • Pulpas y Jugos de Mango 	<ul style="list-style-type: none"> • Mango Fresco con tratamiento hidrotérmico en Japón y la China • Pulpas y Jugos de Mango
Nuevos Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Jugos 100% naturales sin adición de agua y con menor viscosidad • Jugos clarificados / gasificados 100% naturales • Pulpas de mango con poder antioxidantes y mayor contenido de caroteno • Mango deshidratado • Chips de mango • Encurtidos de Mango • Rodajas de mango en jugos clarificados • Extractos de caroteno 	

¹⁸ En algunos casos puede ser necesario utilizar, en parte del proceso, la técnica Delphi, que también se basa en grupos de opinión, pero que utiliza respuestas escritas sin necesidad de reunir a personas que son expertos y poseen un amplio conocimiento en la temática. Consiste en una serie de cuestionarios sucesivos que parten de una pregunta amplia y los subsiguientes se construyen sobre las respuestas del anterior. El proceso se detiene cuando hay consenso o cuando se ha obtenido suficiente información.

Una vez listadas todas las diferentes posibilidades de penetración, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos, y si es el caso de diversificación, se eligen las posibilidades que son de mayor interés para los socios de la alianza y se entra a caracterizar los mercados existentes y potenciales para cada uno de los productos y mercados seleccionados. En esta etapa es muy importante identificar claramente cuales son las demandas de innovación tanto para penetrar con productos y mercados existentes como para desarrollar nuevos productos o mercados, y para diversificar. En el Cuadro 4 se presenta el proceso y resultado de este proceso de análisis de la trayectoria de los mercados y las demandas de innovación.

Cuadro 4. Caracterización de las Prospectivas de Mercado e Identificación de las Demandas de Innovación

- La discusión se inició en el Taller de Identificación de Interés Común con una presentación de un experto en mercados que recopiló y analizó la información disponible de acuerdo con .
- Con base en esta presentación, las prospectivas del mercado del brócoli tanto en el mercado nacional como internacional, se plasman en una matriz sencilla en la que se incluye el producto que se está analizando, el mercado actual y potencial, las características de este mercado y las demandas de innovación. Este proceso toma alrededor de 2 horas.
- A continuación se muestran los resultados de este análisis tanto para el brócoli con proceso de congelación rápida (IQF) y para el brócoli en fresco.

Producto	Mercado Actual	Mercados Potenciales	Características
Brócoli Congelado	<p>USA</p> <p>Canadá (volúmenes de exportación bajos pero con potencial de crecimiento)</p> <p>Unión Europea: Alemania, Italia y Reino Unido los más importantes</p> <p>Japón</p>	<p>Francia</p> <p>Países del Cono Sur (Ej. Brasil importa de Bélgica)</p> <p>Países Asiáticos no productores (Ej. Malasia)</p> <p>Europa del Este, especialmente Rusia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para entrar en otros países europeos se requiere cambiar presentación y agregar valor al producto • El problema para exportar al Brasil es el de contratar un contenedor exclusivo para brócoli pero se puede entrar más fácil a través de Manaus • Entrar en Asia puede ser difícil por la competencia con China e India, aunque China tiene problemas de patógenos y alta contaminación de químicos
Brócoli Fresco	<p>Mercado Nacional</p>	<p>USA</p> <p>Europa</p> <p>Área Andina: Venezuela y Colombia principalmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado nacional es limitado y requiere promoción • Se requiere trabajar en tecnología de conservación en contenedores • Se requieren cambios en la cosecha y el manejo poscosecha (controles bacteriológicos, reducción rápida de temperatura)

El Camino Lógico de la Estrategia de Competitividad

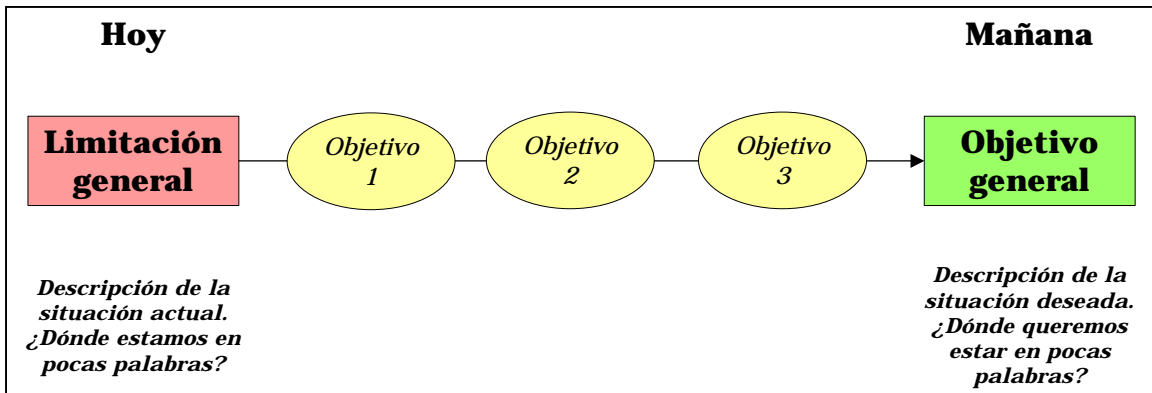
Con el árbol de soluciones general para la cadena, el ejercicio sencillo de benchmarking y el análisis prospectivo del mercado se tiene una buena base para avanzar hacia la formulación de la estrategia de competitividad. Sin embargo hay un paso adicional que ha sido útil llamado el camino lógico. El ejercicio del camino lógico no es más que un proceso de ordenación de los objetivos específicos más la definición de una visión común a futuro para la cadena. ¿Por qué hacer este paso? La justificación está en el hecho que muchas veces uno de los objetivos específicos identificados en el árbol de soluciones tiene la potencialidad de jalonar otros cambios más adelante en la cadena o que, sin un cambio en uno, no se puede lograr cambios en otros eslabones. En un mundo donde los recursos no son suficientes para hacer todo de una vez, la generación de un camino lógico ayuda a generar un consenso hacia donde enfocar las acciones para lograr el mayor impacto a favor de una competitividad aumentada para la cadena con los recursos disponibles.

La facilitación del proceso es un ejercicio en lógica. Con base en el árbol general de soluciones, se recoge el objetivo general (limitación central) y los objetivos específicos (limitaciones específicas) y los coloca en tarjetas y los lee para recordarles a todos. Enseguida se coloca la limitación central a un extremo (la izquierda) y el objetivo general a otro (la derecha) mostrando de donde se están partiendo y hacia dónde se quiere llegar. Después se pide a los participantes definir en unas pocas palabras ambos extremos. ¿Cómo podemos describir donde estamos ahora como cadena? ¿Cómo podemos describir el futuro deseado? Estas ideas son apuntadas sobre tarjetas y colocadas debajo de cada extremo. En este momento se enfoca más hacia el lado del futuro – comúnmente conocido con la visión – para que el grupo defina con claridad qué tipo de futuro desean para la cadena. Esta definición puede ser unas líneas o un párrafo, lo importante es que recoge el sentir de los participantes, lo ubica dentro de un tiempo concreto (dentro de cinco años, por ejemplo) y que contiene aspectos que son posibles medir en el tiempo. Dependiendo del tamaño del grupo, puede ser útil trabajar inicialmente en subgrupos con cada subgrupo encargado de generar unas palabras o frases cortas claves para el futuro de la cadena. Después los facilitadores van recogiendo los aportes de todos y se van construyendo una visión del futuro compartida.

Una vez definida la visión del futuro, se revisa de nuevo el presente de la cadena, el futuro deseado y los objetivos específicos identificados en el árbol de objetivos. Los facilitadores pueden usar frases como, “aquí estamos (el presente) y queremos llegar hasta allá (el futuro) en cinco años logrando los siguientes objetivos, ¿cuál o cuáles viene(n) primero? ¿Hay alguno(s) de los objetivos cuyo cumplimiento jalonará o permitirá cambios importantes en los otros? ¿Hay objetivos que dependen de otros? ¿Por dónde podemos empezar el proceso y por qué? Estas preguntas tienden a generar un buen debate entre los participantes. En la experiencia del CIAT, al final del debate salen uno o máximo dos objetivos que aparenten tener esta capacidad catalizadora frente a los otros. Estos objetivos específicos se colocan un poco a la derecha de la limitación central previamente identificada.

El proceso sigue con la identificación del otro objetivo específico que debe seguir lógicamente al primero y así sucesivamente hasta que se haya logrado ubicar todos los objetivos específicos entre los dos extremos como se muestra a continuación.

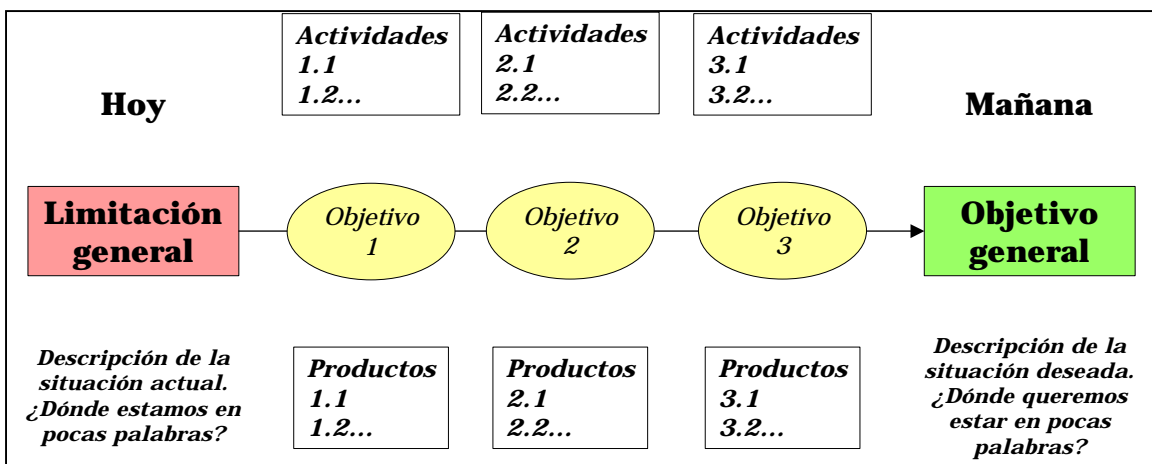
Gráfico 14. Definición del camino lógico.



Cuando se ha organizado los objetivos de manera lógica, se termina el camino lógico añadiendo actividades y resultados para cada objetivo. De esta manera el camino lógico termina siendo una herramienta de planificación para la implementación de acciones concretas para mejorar la cadena, partiendo desde el punto más lógico con objetivos encaminados hacia el futuro deseado (ver Gráfico 15).

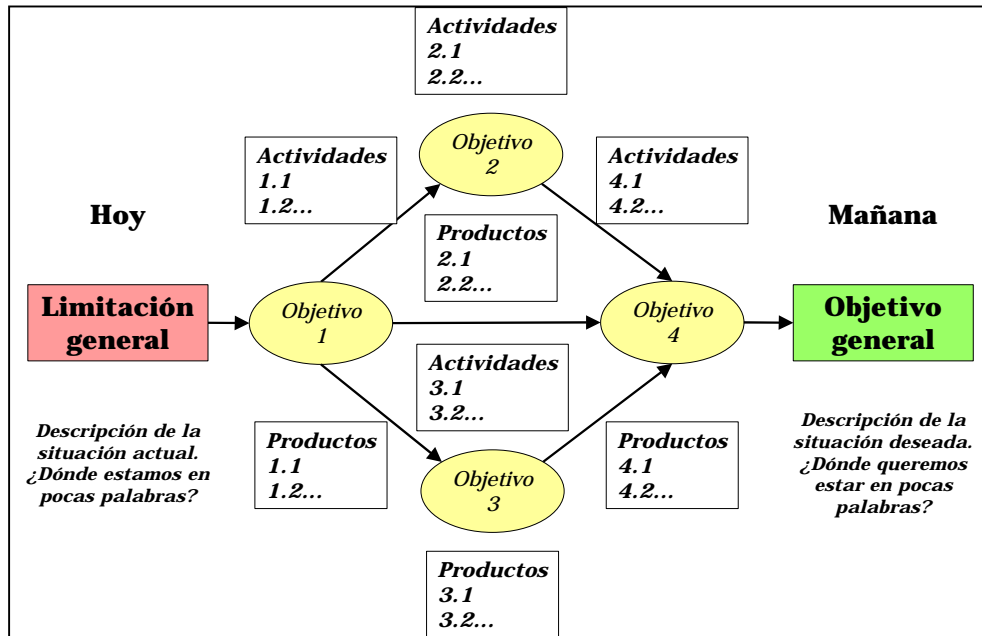
En la mayoría de los casos, sin embargo, la realidad es mucho menos lógica y lineal. En estos casos, se puede representar el camino lógico con diversos objetivos paralelos o que son necesarios para después lograr otros más adelante. Lo importante aquí es generar una carta de navegación gráfica que sea entendible y entendida por todos los participantes en la elaboración de la estrategia de competitividad. Un ejemplo de una versión más compleja de un camino lógico aparece a continuación en el Gráfico 16.

Gráfico 15. Camino lógico completo sencillo con acciones y resultados.



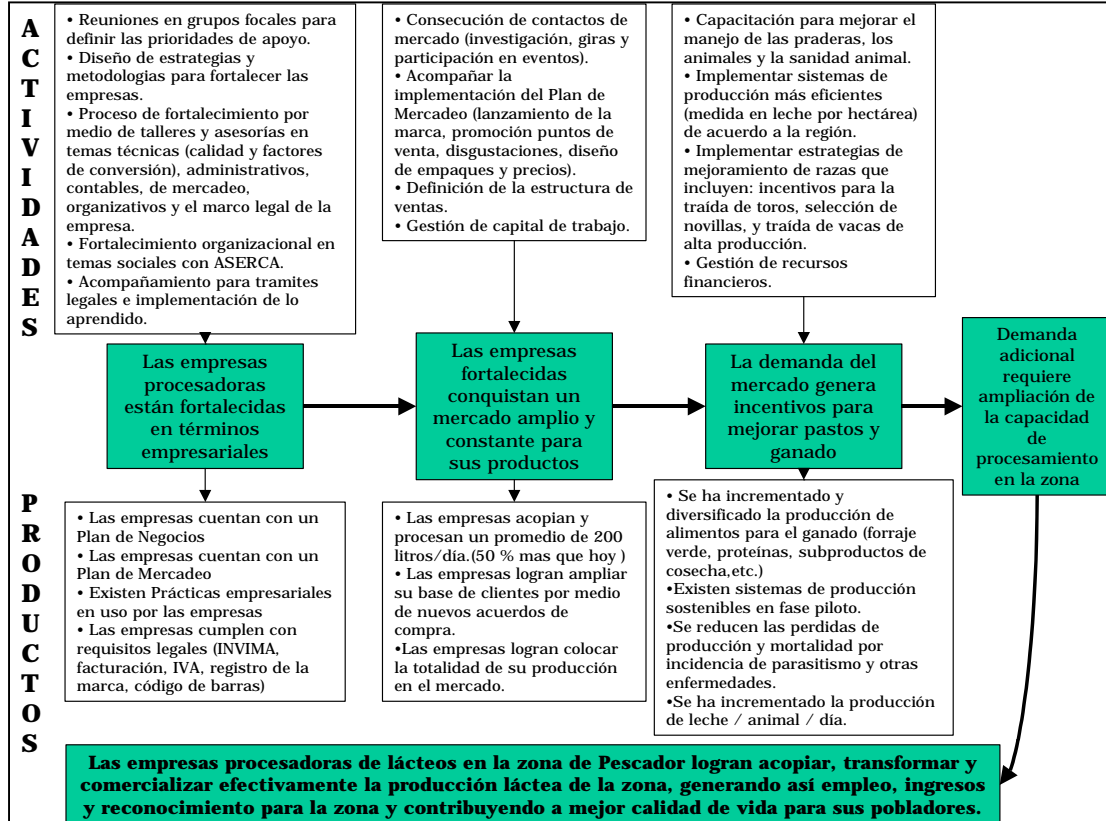
En el caso de cadenas de mayor escala o con vínculos a mercados dinámicos nacionales o internacionales, el proceso de generación del camino lógico puede ser complementado con un ejercicio más completo sobre posibles escenarios del futuro. Este tema será desarrollado en una siguiente versión de la guía de estrategias de competitividad.

Gráfico 16. Camino lógico completo con acciones paralelas y resultados.



Cuando el camino lógico está aplicado a una cadena particular, aparece de la siguiente forma (ver Gráfico 17).

Gráfico 17. Ejemplo de un camino lógico para una Estrategia de Competitividad.



Fuente: Taller Formulación de Estrategia de Competitividad para lácteos, ASERCA 2000.

Preparación de planes sencillos de inversión

Para facilitar la implementación de la estrategia diseñado en el camino lógico, se recomienda el desarrollo de planes sencillos de inversión para cada objetivo. Estos planes, para cada objetivo del camino lógico, deben: (a) explicitar las actividades propuestas y resultados esperados en esta área; (b) proveer un estimado sólido de los requerimientos financieros y del retorno esperado contra la inversión; (c) evaluar los riesgos implícitos en un trabajo sobre el objetivo particular y; (d) incluir un cronograma para su implementación. Cada plan de inversión debe ser conciso – un total de cinco páginas es una buena regla – e incluir información suficiente para evaluar los costos y beneficios relativos de una intervención en esta área de la cadena productiva.

Insumos para elaborar estos planes de inversiones provienen del camino lógico – cada objetivo se vuelve el centro de un plan de inversiones – igual que de la otra información recopilada durante el análisis de la cadena productiva. En adición a esta información, la preparación de planes de inversiones sencillos requiere que el facilitador y los actores de la cadena revisan los costos y beneficios de una intervención en la cadena en un punto específico, evalúan los riesgos potenciales y desarrollar un cronograma para este trabajo. Los siguientes pasos pueden facilitar el proceso:

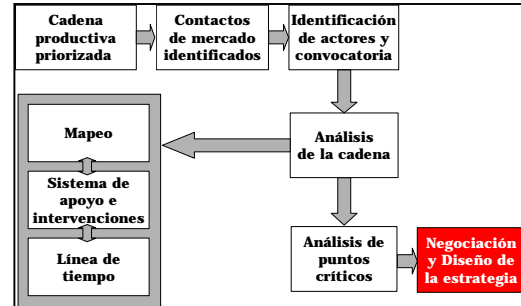
- Primero, el facilitador y los actores de la cadena revisan cada objetivo del camino lógico y sus respectivos actividades y productos. Si estos son apropiados, son adoptados como actividades y resultados proyectados para el objetivo.
- Segundo, las actividades se listan en orden cronológico – que viene primero y que viene después – y costos asignados a cada una. Los costos deben ser lo más acertados y honestos posibles con la información disponible porque servirán como base para analizar la relación entre costos y beneficios de cada posible intervención.
- Tercero, los resultados y beneficios esperados son revisados para cada objetivo para asegurar que son factibles con las actividades y recursos financieros propuestos. Para cada objetivo, el facilitador debe estimar el retorno sobre la inversión cuantificando los resultados o beneficios esperados y comparando éstos con la inversión requerida. Es normal toma más tiempo recuperar la inversión que implementar el plan de inversiones.
- Cuarto, se comparan los costos y beneficios para evaluar el retorno relativo para las inversiones propuestas en cada objetivo.

En nuestra experiencia, es posible asignar el desarrollo de cada plan de inversión específico a un grupo de actores de la cadena y el facilitador como una actividad a implementar entre la finalización del taller sobre el camino lógico y el inicio de la negociación entre los actores de la cadena. En este caso, un espacio de dos semanas debe ser suficiente para desarrollar los planes de inversión específicos para cada objetivo en el camino lógico. Estos planes pueden ser compartidos una vez terminados ya que constituyen un insumo clave para la sesión de negociación entre los actores de la cadena.

En el presente módulo se ha explicado como llevar a cabo un análisis de puntos críticos desde su identificación hasta su transformación en objetivos y su inclusión en un camino lógico para mejorar la competitividad de una cadena. Una vez terminado este proceso en la elaboración de una estrategia de competitividad, la entidad facilitadora está preparada para la recta final, en la cual toda la información generada hasta el momento es sistematizada y compartida con los actores de la cadena y se toma decisiones sobre qué hacer en términos concretos para fortalecer la cadena bajo estudio. El siguiente módulo explica cómo facilitar el proceso de negociación entre los actores y diseñar la estrategia final.

Módulo 9

Negociación y Diseño de la Estrategia de Competitividad



Preguntas de Orientación

1. ¿Cuáles de los insumos generados en los pasos anteriores son importantes para facilitar un proceso de negociación entre los actores de la cadena?
2. ¿Cómo podemos usar el análisis anterior para volver visible la interdependencia de los actores a lo largo de la cadena? ¿Los datos sirven para identificar situaciones donde más que un actor o grupo de actores podrían colaborar para desarrollar para mejorar su situación?
3. ¿La existencia de información completa y compartida sobre la cadena permite tomar mejores decisiones y facilitar la formación de alianzas entre actores para aumentar la competitividad de la misma? ¿Por qué sí y por qué no?
4. ¿Cuáles son los tipos de acuerdos que podemos esperar de un taller de negociación? ¿Para qué sirven?

Introducción

El módulo nueve está enfocado hacia la negociación y diseño de la estrategia de competitividad entre representantes de la cadena productiva. Antes de llegar a este punto, la entidad facilitadora tiene que haber sistematizado los resultados de los talleres de diagnóstico de la cadena y generado un documento técnico al respecto. Este documento sirve como insumo para la convocatoria del taller de negociación y la discusión alrededor de cómo mejorar la competitividad de la cadena bajo análisis. De igual manera la identificación de los participantes en el presente taller deben ser tomada de los estudios previos, buscando siempre una buena representatividad entre todos los eslabones de la cadena.

El documento técnico (sistematización de los resultados del diagnóstico de la cadena) debe estar disponible para todos los participantes en el taller y, además, debe ser tomado como punto de partido del trabajo de negociación. Con base en este documento se desarrolla una reunión de negociación que revisa los resultados del diagnóstico, las limitaciones encontradas en la cadena y posibles soluciones y plantea posible alianzas y acciones colectivas en el corto, mediano y largo plazo. Al final se revisa el camino lógico para mejorar la competitividad de la cadena y se procede a definir acciones encaminadas hacia su ejecución.

A continuación se revisa paso por paso cómo es el proceso de negociación a facilitar para diseñar una estrategia de competitividad por una cadena.

Sistematización de Resultados – Documento Técnico

Previo al taller de negociación es recomendable hacer llegar a los participantes un documento técnico, si no se ha hecho antes, con los resultados sistematizados de los primeros talleres. El contenido de este documento puede seguir el siguiente modelo u otro identificado por la entidad facilitadora.

Contenido sugerido

1. Cadenas priorizadas

Una breve descripción de cómo y por qué se definió como prioritaria la cadena bajo estudio.

2. Contactos de mercados

Los resultados sobresalientes de los contactos del mercado. Aquí es importante resaltar las cualidades del producto, tendencias en el mercado y oportunidades para nuevos mercados o nuevos productos.

3. Identificación de actores.

Quiénes son los actores de la cadena identificados y convocados para el diseño de la estrategia de competitividad. ¿Por qué fueron seleccionados?.

4. Análisis de la cadena.

a. Mapeo.

- Corresponde al mapeo final de la cadena realizado en el primer taller donde se miran las relaciones entre los actores de la cadena y las entidades o personas de apoyo y los datos acerca de la producción por cada actor.
- Un diagrama de formación de precios, teniendo en cuenta los costos de producción para los productores, (de ser posible para los intermediarios y comercializadores mayoristas), así como los precios de compra y de venta para cada actor. Analizar esta información realizando un ejercicio de rentabilidad o margen bruto (ingresos – egresos) para saber cuanto gana o interviene cada actor en el precio final.

b. Caracterización de actores de la cadena.

- Ubicación geográfica (dónde están ubicados).
- Su rol dentro de la cadena (qué función (es) cumplen: producción, procesamiento, apoyo, asesoría, comercialización, transporte, etc.)
- Nivel de organización (qué grado de organización empresarial tiene cada actor) y tipo de organización (grupo de productores, social, empresarial, etc.)
- Capacidad Empresarial (qué prácticas empresariales usan como: administración, contabilidad, capacidad de gestión, mercadeo, etc.)
- Disposición para trabajar en conjunto (cuál es su percepción acerca de la voluntad de cada actor a emprender procesos de acercamiento para mejorar la cadena).
- Posibles alianzas identificadas, actores y motivaciones. ¿Qué posibles alianzas se visualizan, entre quiénes, cuáles son los factores que hacen posible la alianza? (por ejemplo motivaciones como: mayores ganancias, acopiar mayor volumen, mejorar la calidad del producto, acceder a nuevos mercados, etc).

Esta última pregunta es muy importante ya que en el taller de negociación con todos los actores de la cadena, se trabajarán en los acercamientos necesarios.

c. Sistema de apoyo

- Incluir las matrices de servicios recibidos y ofrecidos a lo largo de la cadena. El análisis de estos datos puede basarse en las siguientes preguntas.
- ¿Quiénes ofrecen servicios de apoyo a la cadena en los distintos eslabones?
- ¿Cómo se percibe la calidad y efectividad de los servicios tanto por parte de los que reciben como por parte de los que ofrecen estos?

- ¿Existen desfases entre los servicios disponibles y los que serían necesarios para aumentar la competitividad de la cadena? ¿Cuáles son?
- ¿Hay servicios que tienen muchos oferentes y pocos usuarios?
- ¿Cuáles servicios son pagados y cuáles requieren subsidios para funcionar? ¿Existe una relación entre la calidad del servicio y si es pagado o subsidiada?

d. La línea de tiempo e intervenciones pasadas

- Escribir el cuadro de intervenciones pasadas, construido con los actores.
- En la historia de las intervenciones analizar quién ha brindado apoyo y en qué temas.
- Si la gente las ha catalogado como negativas, profundizar en el porqué.
- Consignar los resultados de esas intervenciones en términos de logros y capacidad instalada (capacidad de los actores locales para efectuar cambios positivos).

5. Análisis de puntos críticos

Incluir copias del árbol general de limitaciones y el árbol general de objetivos de la cadena con las limitaciones priorizadas y analizadas en cada eslabón. Si se anticipa discusiones al respecto en el taller de negociación, puede ser útil contar con la totalidad de los árboles de problemas generados.

6. Camino lógico para la cadena

Incluir una copia del camino lógico generado para la cadena con sus respectivos actividades y resultados.

Adicionalmente se anexa los nombres de los participantes y facilitadores en los talleres dándoles crédito por los datos recogidos y análisis llevados a cabo.

Es recomendable compartir este documento técnico con los participantes en el taller de negociación con suficiente anticipación para que lo puedan revisar. De igual manera se puede iniciar el taller de negociación con una breve presentación que recoge los puntos más importantes del proceso del diagnóstico. Este aspecto es importante ya que algunos de los actores presentes en el taller de negociación pueden haber estado ausentes de los anteriores talleres pero ser claves para resolver las dificultades de la cadena.

Taller de Negociación

Objetivos del taller de negociación

- Socializar la información generada por medio de los talleres de diagnóstico de la cadena con un grupo representativo de los actores que intervienen en ella.
- Identificar puntos críticos claves entre los diferentes actores
- Negociar posibles alianzas y acciones colectivas (entre más que un actor) para solucionar los puntos críticos encontrados.

Desarrollo del taller

Los siguientes son algunos pasos recomendados para el taller de negociación. Cada entidad debería revisar su aplicabilidad en la cadena a trabajar y adaptarlos o cambiarlos según su mejor criterio. De igual manera, estos pasos no pretenden ser rígidos y, por tanto, podrían ser subdivididos o mezclados con dinámicas sociales para hacer del taller un espacio más ameno.

Presentación de los problemas encontrados por actor

En primer instancia se podría hablar de los problemas encontrados en la cadena productiva por cada grupo de actores. Una manera fácil de comunicar esta información es por medio de una matriz donde aparecen los eslabones de la cadena con los puntos de vista de los diferentes actores participantes como aparece en el siguiente ejemplo.

Tabla 20. Ejemplo de una matriz de problemas por actividad y actor.

Actividad	Actores*			
	Productores	Comerciantes	Compradores	Entidad de apoyo
Producción	⊗⊗	--	--	⊗
Manejo poscosecha	⊗⊗	⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗	⊗
Transformación	⊗	--	⊗⊗⊗	⊗⊗
Comercialización	⊗⊗⊗⊗	⊗⊗	⊗⊗⊗⊗	⊗⊗⊗
Organización empresarial	⊗	--	⊗	⊗⊗⊗⊗

* más ⊗ indica un problema más importante

Este matriz debe ser adaptada a las necesidades de la cadena ya que seguramente el problema no sería tan general como manejo poscosecha sino algo más específico como "falta de empaques adecuados" u otro.

Notas de facilitación:

- Hay que presentar la información de los actores en una manera fácilmente comprensible y comparable según la prioridad que cada grupo ha dado al problema. Si han usado diferentes términos para referirse al mismo problema es importante que aparezcan o bien todos los términos (para que todos se pueden identificar con la idea) o una frase corta que intente recoger el meollo del problema. Si se elige la segunda opción, la persona que facilita la reunión debe explicar de dónde viene la frase usada y que está, de hecho, pretende reflejar los términos usados por parte de los participantes.
- Es bueno dejar un espacio para que los participantes reaccionen frente al diagnóstico presentado dando sus opiniones y aclarando puntos que les hayan quedado confusos.
- Es importante resaltar no tanto la diversidad de puntos de vista, que seguramente habrá, sino más bien hacer énfasis en los puntos comunes dónde se podría vislumbrar una solución negociada o colectiva frente a la limitación encontrada.
- El objetivo de este espacio es mostrar a todos los participantes que sus problemas tienen que ver con los demás actores de la cadena ya como causa o como efecto. Es importante resaltar estos vínculos entre los actores y sus dificultades como posible punto de encuentro y como manera de visualizar ganancias entre varios por cambios hechos en una parte de la cadena.

Negociación entre actores

La segunda etapa del taller pretende abrir un espacio para que los participantes hablen entre sí e identifiquen la mejor manera de mejorar el funcionamiento de la cadena. Este proceso debería fluir del análisis de problemas efectuado en el primer espacio con el apoyo de las personas que facilitan el taller. El objetivo aquí es identificar actividades conjuntas (o áreas en que se podría generar actividades conjuntas) en el corto, mediano y largo plazo tendientes a mejorar la cadena. Idealmente estas actividades representarían ganancias de alguna manera para todos los participantes o, por lo menos, para más que uno de ellos. Es importante evitar enfocar en solucionar un problema que solamente afecta uno de los actores en la cadena ya que los demás podrían interpretar esto como favoritismo y sentirse utilizados.

En esta etapa se identifica el interés real (o no) de los participantes en apoyar actividades colectivas en la cadena.

Notas de facilitación

- El papel de las personas que facilitan el taller es clave en esta etapa ya que hay que buscar un equilibrio entre los distintos participantes. El enfoque debe estar en cómo generar soluciones positivas para todos, no ganancias para unos a costo de otros.
- Es mejor identificar actividades relativamente sencillas en el corto plazo e ir aumentando el nivel de complejidad y dificultad con el tiempo aunque las soluciones completas podrían representar más ganancias que las parciales. Esto se debe al hecho de que la mayoría de los actores en la cadena no se conocen bien (y, a veces, son adversarios) y necesitarán una suma de resultados concretos pequeños positivos para construir la confianza suficiente para lograr objetivos más complejos.

Identificación de posibles alianzas para generar e implementar soluciones

En esta etapa se busca concretar las alianzas para mejorar la cadena que se vienen perfilando en las primeras dos etapas. Se inicia con un listado de posibles soluciones que incluye los actores que quieren participar en la solución y qué están dispuestos a aportar. Se podría generar una Tabla como la Tabla 21.

Tabla 21. Identificación de posibles alianzas.

Etapas	Actividades	Participantes	Aportes
Producción			
Poscosecha			
Procesamiento			
Mercadeo			
Organización Empresarial			

Aquí es bueno dividir las posibles actividades por tiempo (corto, mediano y largo plazo) y por recursos (recursos propios y recursos externos). Es importante notar que el concepto de corto, mediano y largo plazo cambia con la cadena bajo análisis. Una de las tareas del taller de negociación es identificar tiempos factibles para los participantes. Es recomendable buscar acciones que se pueden desarrollar rápidamente – en los primeros meses – para así generar una dinámica positiva alrededor de la estrategia de competitividad. En este sentido, una lectura del grado de paciencia de los participantes es importante. Grupos con más paciencia pueden apostar a resultados iniciales más ambiciosos mientras que grupos que buscan resultados rápidos necesariamente deben identificar logros sencillos pero importantes. Los acuerdos logrados pueden ser documentados usando una tabla sencilla (ver Tabla 22).

Tabla 22. Tiempos y recursos para implementar una Estrategia de Competitividad.

Recursos	Plazo		
	Corto < 6 meses	Mediano 6 a 12 meses	Largo > 12 meses
Propios	¿Qué podemos hacer en los próximos seis meses sin ayuda adicional?	¿Qué podemos hacer en los próximos 6 a 12 meses con algo de apoyo externo?	¿Qué podemos lograr en un año o más contando con recursos externos e internos?
Externos	Si no existe una fuente asegurada de fondos en el corto plazo, lo recomendable es solamente trabajar con recursos propios.	¿Qué podemos hacer en los próximos 6 a 12 meses con algo de apoyo externo?	¿Qué podemos lograr en un año o más contando con recursos externos e internos?

Notas de facilitación

- En este taller lo más importante es la decisión de trabajar juntos a resolver los problemas de la cadena y no tanto la elaboración de planes muy detallados. Se podría concretar los detalles en la elaboración de la estrategia de competitividad y, más adelante, de talleres adicionales siempre y cuando exista la confianza necesaria entre los actores.
- La persona que facilita el taller debe intentar dar más énfasis a soluciones que dependen en su mayoría de recursos propios ya que la consecución de recursos externos es rara vez asegurado. De esta manera, las soluciones podrían tomar más tiempo pero no estarán tan sujetos a decisiones tomadas por fuera de la región de trabajo.

Revisión de la cadena lógica

Con base en la discusión anterior, se confronta la información generada y las decisiones tomadas con la cadena lógica preparada con anterioridad al taller. Se muestra la cadena lógica a los asistentes y, entre todos, se efectúen los cambios necesarios para que quede más completo.

Al final del taller de negociación se debe contar con los siguientes productos que servirán de insumo en la preparación de la estrategia final:

- Identificación de posibles alianzas para solucionar los problemas de la cadena y compromisos claros al respecto.
- Actividades previstas, con tiempos y necesidades de recursos externos.
- Cadena lógica de la estrategia de competitividad revisada y mejorada.

Diseño de la Estrategia de Competitividad Final

Con base en el documento técnico corregido, los resultados sistematizados del taller de negociación y los acuerdos logrados entre los actores, se diseña una versión final de la estrategia de competitividad. Este documento puede ser una versión ampliada del documento técnico, añadiendo los resultados y acuerdos del taller de negociación, o puede ser un documento nuevo con más detalles. Generalmente queda por definir varios datos a final del taller de negociación tales como responsables, costos y tiempos que son importantes para la implementación de la estrategia. Estos detalles deben ser desarrollados y consignados en el documento final bien sea por la entidad facilitadora o por un grupo de trabajo de la cadena.

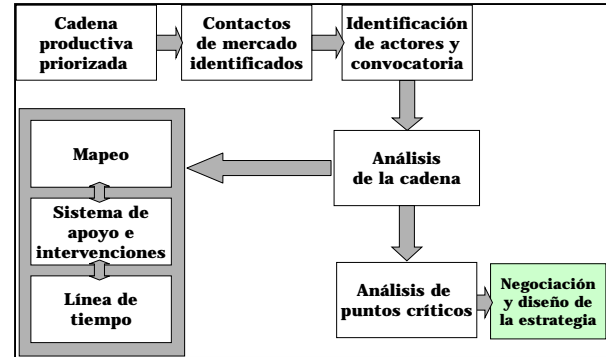
El CIAT no recomienda un formato específico para la estrategia final ya que sirve para planificar acciones conjuntas y, muchas veces, para desarrollar otras propuestas para financiación a favor de la cadena. Como tal, entonces, es más bien un marco general concertado para el mejoramiento de la cadena y no un proyecto para presentar en su conjunto. Esto es especialmente cierto en cadenas grandes en donde el costo total para implementar la estrategia de competitividad de una vez es prohibitivo. En casi todos los casos, es recomendable dividir la estrategia en sub-proyectos específicos pero siempre guardando la relación entre uno que otro sub-proyecto.

En términos generales, la estrategia puede ser entendido como un mapa que define el camino para mejorar la competitividad de la cadena seleccionada para un grupo de sus actores. La manera en que se ejecuta la estrategia depende mucho de los participantes. Hay ejemplos de estrategias de competitividad que son implementados por actores locales (formales e informales) con un mínimo de ayuda externo y otros que han logrado conseguir fondos para su ejecución. Es importante en este momento no ver la estrategia solamente como un documento más sino también como el punto de partido de un proceso de concertación, colaboración y apoyo entre actores que permitiría cambiar de manera sustancial sus relaciones y, por ende, la suerte de la cadena trabajada.

En el siguiente y último módulo se presente una visión general y corta sobre cuestiones de monitoreo y evaluación para la implementación de estrategias de competitividad.

Módulo 10

Monitoreo de Estrategias de Competitividad: Pautas Generales



Preguntas de Orientación

1. ¿Cuáles son algunos factores claves para el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación útil para los actores de una cadena?
2. ¿Qué factores debemos tener en cuenta dentro de cadena para medir los cambios provenientes de la estrategia de competitividad?
3. ¿Qué factores podemos usar para comparar la cadena que apoyamos con otras que compiten con ésta?
4. ¿Cuáles son algunos indicadores que nos permiten medir el desempeño competitivo de la cadena en los mercados seleccionados?
5. ¿Qué impactos podemos evaluar sobre los medios de vida de los actores de la cadena a través del tiempo?

Introducción

La implementación de una estrategia de competitividad puede tomar muchas formas desde acuerdos tácitos entre grupos de actores para formar cadenas de valor hasta la financiación de proyectos importantes de desarrollo cuyo fin es mejorar una o varias cadenas en un territorio rural. Frente a esta diversidad es difícil diseñar un sistema único para el monitoreo y evaluación de la implementación de estrategias de competitividad. El presente módulo pretende más bien presentar unos parámetros claves a diferentes niveles que puedan ser útiles para medir los cambios logrados por la implementación de una estrategia. Deben ser tomados como pautas o guías más no como unas reglas fijas. Desde luego, cada entidad facilitadora debe revisar, adaptar, eliminar o añadir a este listado para tener algo que es útil para sus fines.

Unas Notas sobre Monitoreo y Evaluación

Antes de entrar en el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación para una estrategia de competitividad es útil reflexionar sobre varias preguntas. Primero, ¿quiénes van a usar los datos del sistema de monitoreo y evaluación propuesta? ¿Los usuarios serán técnicos, donantes, gerentes de la entidad facilitadora, miembros de la cadena, el gobierno, una mezcla entre todos? ¿Para qué cada grupo de usuarios usarán los datos? Dependiendo de los usuarios se debe diseñar un sistema, o varios sistemas, que responda a sus necesidades, deseos y capacidades. Si se espera que un grupo en particular participe en el proceso, es importante averiguar que los intereses de este grupo están claramente representados en el sistema propuesto.

Segundo, el sistema propuesto debe ser lo suficientemente sencillo o complejo para responder a las necesidades de sus usuarios. Si se pretende que el monitoreo y la evaluación de la estrategia se haga con actores de la cadena el sistema debe ser diseñado con su participación para que responda

a sus necesidades generando información útil para la toma de decisiones. No tiene mucho sentido diseñar un sistema complejo cuando las preguntas formuladas por los usuarios son sencillas o, de manera conversiva, un sistema sencillo para responder a las necesidades de investigadores académicas con preguntas complejas.

Tercero, ¿cuáles son los objetivos del sistema de monitoreo y evaluación? ¿Es un sistema para ayudar a responder a las demandas del donante por información? ¿Es un sistema que pretende mostrar a los actores que tan cerca o lejos están de los niveles de competitividad en otras cadenas similares? ¿Es para captar historias de cambios positivos para informes publicitarios? ¿Es para aprender colectivamente sobre qué funciona para mejorar la cadena y compartir estos aprendizajes con otros? Tener claridad sobre la razón de ser del sistema es importante para que este quede diseñado y dimensionado correctamente.

Finalmente, un sistema de monitoreo y evaluación para ser efectivo debe perdurar en el tiempo. ¿Quién manejaría el sistema? ¿Quién se encarga de recoger, procesar y alimentar datos en el sistema? ¿Con qué periodicidad? ¿Estas actividades serán llevadas a cabo por personas locales o expertos externos? ¿Cómo se pagaría el manejo del sistema? El sistema debe ser diseñado para que sea factible a manejar, mantener y usar.

Algunos factores posibles para un sistema de monitoreo y evaluación

A continuación se exponen unos listados de posibles factores a tener en cuenta para un sistema de monitoreo y evaluación con sus respectivos fuentes de información. De nuevo, este listado no pretende ser ni completo ni único; debe ser usado como insumo para el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación que responde a las necesidades de los usuarios.

Dentro de la cadena

- Costos de producción
Evolución de los costos de producción en los diversos eslabones de la cadena. ¿Los costos están estables, en aumento o bajando?
- Rendimientos por unidad
Evolución de los rendimientos por unidad empleado en la cadena. Por ejemplo, producción por hectárea sembrada, o cantidad de queso transformado por litro de leche.
- Valor del producto final
Evolución del valor (en moneda constante) del producto final de la cadena. ¿El valor del producto está creciendo, estable o declinando?
- Rentabilidad
Evolución de la rentabilidad bruta o neta del producto para la cadena. Rentabilidad puede ser calculada en los diferentes eslabones de manera sencilla para identificar actores que captan un porcentaje mayor de beneficios. ¿La rentabilidad está aumentando, estable o decayendo?
- Distribución de beneficios
Evolución de la distribución del valor final del producto dentro de la cadena. ¿Quién se queda con el mayor valor y cómo cambia esta distribución durante el tiempo? Este indicador es de especial interés en proyectos enfocados hacia la reducción de la pobreza.
- Mejoramiento de procesos, productos, funciones y de la cadena
Hay varias maneras de mejorar una cadena. Kaplinsky y Morris, 2001, identifican cuatro trayectorias claves:

- *Mejoramiento de procesos*: aumentos en la eficiencia en procesos internos tanto en empresas individuales como entre empresas en una cadena. Ejemplos en una cadena son la entrega de productos de manera frecuente y a tiempo con la calidad requerida.
- *Mejoramiento de productos*: introducción de nuevos productos o mejoras en productos existentes más rápidamente que los rivales. Esto implica cambios en los procesos de desarrollo de nuevos productos dentro de las empresas y entre las empresas.
- *Mejoramiento de funciones*: aumentos en el valor agregado por medio de cambios en las actividades manejadas dentro de una empresa (por ejemplo, tomando responsabilidad por calidad dentro de la cadena) o moviendo el enfoque de actividades a diferentes eslabones de la cadena (por ejemplo, desde producción a mercadeo).
- *Mejoramiento de la cadena*: la cadena pasa de un producto básico a otro de procesado de mayor valor.

Tabla 23. Indicadores y fuentes de verificación dentro de la cadena.

Indicadores	Fuente de verificación
Costos de producción	Entrevistas o talleres periódicas con actores estratégicos diferenciados de la cadena.
Rendimientos por unidad	Entrevistas o talleres periódicas con actores estratégicos diferenciados de la cadena.
Valor el producto final	Sondeo de valor final del producto en el mercado.
Rentabilidad	Entrevistas o talleres periódicas con actores estratégicos diferenciados de la cadena.
Distribución de los beneficios	Entrevistas o talleres periódicas con actores estratégicos diferenciados de la cadena.
Mejoramiento (procesos, productos, funciones, cadena)	Observaciones directas, entrevistas periódicas o talleres con actores estratégicos diferenciados de la cadena.

Frente a otras cadenas

Con base en los primeros cinco indicadores usados para medir cambios dentro de la cadena se pueden hacer comparaciones entre cadenas similares. Este proceso es útil si se puede identificar una cadena similar más avanzada e ir compartiendo datos de las dos cadenas con los actores para que éstos vean qué es posible lograr. De igual manera, si se tiene acceso a datos de otras cadenas similares se puede identificar buenas prácticas empresariales y la manera de adaptarlas a la cadena bajo análisis.

Las fuentes de verificación son las mismas que en el listado anterior.

En el mercado

- Penetración de mercados
Evolución de la porción del mercado ocupada por productos de la cadena. ¿La participación de los productos de la cadena está aumentando, estable o bajando? De igual manera se puede mirar el segmento del mercado a qué llega el producto. ¿El producto llegue a un segmento altamente rentable, rentable o poco rentable?
- Volumen de ventas
Evolución del volumen total de ventas medido en kilos.
- Valor de ventas
Valor de las ventas de la cadena medido en dinero constante.

Tabla 24. Indicadores y fuentes de verificación del mercado.

Indicadores	Fuente de verificación
Penetración del mercado	Entrevistas periódicas o talleres con actores estratégicos diferenciados de la cadena. Sondeos periódicos en los mercados meta de la cadena.
Volumen de ventas	Entrevistas periódicas o talleres con actores estratégicos diferenciados de la cadena. Sondeos periódicos en los mercados meta de la cadena.
Valor de ventas	Entrevistas periódicas o talleres con actores estratégicos diferenciados de la cadena. Sondeos periódicos en los mercados meta de la cadena, revisión de datos secundarios sobre precios de los mercados.

Resultados sobre medios de vida (diferenciados por grupos poblacionales y género)

- Participación de los ingresos generados por la cadena como porcentaje de las estrategias de vida de la población local.
Evolución del porcentaje de ingresos de la población meta proveniente de actividades relacionadas con la cadena. Esta medición puede incluir la venta de productos, generación de empleo o eliminación de compras como resultado de la estrategia de competitividad. ¿Cómo contribuye las actividades apoyadas por la estrategia en la generación de medios de vida y cómo evolucionan estas contribuciones? ¿Los que se benefician de la cadena son mujeres o hombres? ¿En qué porcentaje?
- Diversificación de fuentes de ingresos y estabilidad de ingresos durante el año.
Evolución de la diversidad y seguridad de las fuentes de ingresos de la población meta durante el año y la contribución de la cadena a estos dos factores.
- Uso de los ingresos adicionales de la cadena
El uso que se da a los ingresos adicionales generados por la cadena. ¿Quién decide sobre el uso de los ingresos adicionales generadas por la cadena?
- Generación de empleo
Generación de puestos temporales o permanentes de empleo por parte de la cadena desagregados por género, etnia o edad.
- Participación en la economía del territorio
Evolución de la importancia de la actividad apoyada por la estrategia dentro de la economía del territorio.

Tabla 25. Indicadores y fuentes de verificación de los medios de vida.

Indicadores	Fuente de verificación
Ingresos generados por la cadena como parte de las estrategias de vida de la población local.	Entrevistas periódicas o talleres con actores estratégicos diferenciados de la cadena.
Diversificación y seguridad de las fuentes de ingresos	Entrevistas periódicas o talleres con actores estratégicos diferenciados de la cadena.
Uso de los ingresos adicionales de la cadena	Entrevistas periódicas o talleres con actores estratégicos diferenciados de la cadena.
Generación de empleo	Entrevistas periódicas, datos secundarios del gobierno.
Participación en la economía del territorio	Datos del gobierno (si existen).