



GUÍA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS

Junio 2004

Equipo coordinador

Damien van der Heyden, Patricia Camacho

Equipo técnico

Christian Marlin, Magda Salazar González

CICDA Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola
Centre International de Coopération pour le Développement Agricole
45 bis, avenue de la Belle Gabrielle
94736 Nogent sur Marne - France
Teléfono (33) 01 43947204 - Fax (33) 01 43947217
www.cidca.org
www.ruralter.org
CICDA está en proceso de fusión con Vétérinaires
www.vsf-france.org

SNV
Juan de la Fuente 647 - San Antonio, Miraflores, Lima, Perú
Teléfonos 51 1 446 5545 / 446 5567 - Fax 51 1 446 5581
postmast@snv.org.pe
www.snv.org.pe
www.snvworld.org/peru

INTERCOOPERATION
Calle el Zuriago 100 y Avda. de los Shyris
Casilla 17-17-994
Quito, Ecuador
Teléfonos (+593 2) 243 0349 / 226 3742
Fax (+593 2) 243 8545
camacho@intercooperation.com.ec
pderham@intercooperation.com.ec
www.intercooperation.ch

Edición: Rosario Rey de Castro
Diagramación: Marisa Godínez
Impresión: Editorial Línea Andina S.A.C.

ISBN 9972-9927-0-5
Hecho el depósito legal 1501132004-6036
Lima, junio de 2004

Índice

PARTE 1

Introducción	7
---------------------	---

PARTE 2

Objetivo de la guía	9
2.1. ¿Cuál es el objetivo de la guía?	9
2.2. ¿A quién está destinada la guía?	9
2.3. ¿Qué características tiene esta guía?	9

PARTE 3

Conceptos básicos y enfoques	10
3.1. Conceptos básicos de cadena productiva	10
3.2. Enfoques de la guía	12
3.2.1. Enfoque de equidad	12
3.2.2. Enfoque de participación	12

PARTE 4

Explicaciones para usar la guía de análisis de cadenas	15
4.1. Las fases del análisis	15
4.2. Las preguntas clave	16
4.3. Los bloques temáticos	16
4.4. Las herramientas y los ejemplos	16
4.5. La conformación del equipo de trabajo	16
4.6. Los métodos de recolección de la información	18

PARTE 5

Fase preliminar: ¿cómo delimitar el alcance del análisis?	19
--	----

PARTE 6

Fase central: ¿qué información debemos tomar en cuenta y analizar?	28
---	----

6.1. Bloque <i>Historia</i>	29
6.2. Bloque <i>Entorno</i>	32
6.3. Bloque <i>Actores</i>	38
6.4. Bloque <i>Relaciones</i>	49
6.5. Bloque <i>Mercado meta</i>	61
6.6. Bloque <i>Resultados financieros y económicos</i>	67

PARTE 7

Fase final: ¿cómo analizar la información y planificar acciones?	78
7.1. Análisis de la información	79
7.1.1. Fase de preparación para el análisis	79
7.1.2. Fase de análisis: construcción del FODA de la cadena	79
7.2. Identificación de puntos críticos y ventajas competitivas	83
7.3. Definición de estrategias concertadas de acción	85
7.3.1. Definición de objetivos estratégicos ofensivos y defensivos	85
7.3.2. Construcción de planes de acción	87

PARTE 8

Conclusiones	90
---------------------	----

Parte I

Introducción

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

El trabajo empezó a mediados del año 2002, en el marco de la mesa de desarrollo económico de la Plataforma RURALTER. En esta mesa participaron profesionales de las instituciones Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA), Intercooperation (IC) y el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV).

Para elaborar esta guía, la mesa de trabajo realizó las siguientes actividades durante el período 2002 - 2004.

- Un conversatorio crítico en Ecuador el año 2002 sobre el enfoque de cadenas productivas.
- Un conversatorio electrónico para precisar conceptos y enfoques relacionados con el tema de las cadenas productivas y revisar las metodologías y herramientas existentes.
- Un primer taller de la mesa de trabajo en el Perú para definir los lineamientos generales y contenidos de la guía metodológica.
- Un segundo taller de la mesa de trabajo en el Ecuador para precisar la secuencia de la guía y construir herramientas.
- Una reunión de la mesa de trabajo en Lima, Perú, para revisar el borrador del documento.
- Lectura y revisión de la guía por varios profesionales ajenos a la mesa de trabajo de RURALTER.
- Redacción de la versión final incorporando los nuevos aportes técnicos.

Queremos agradecer a todas las personas que participaron en las mesas de trabajo y contribuyeron de cerca a la elaboración de esta guía por sus aportes en la fase de construcción colectiva:

Annemieke Beekmans, Milton García, Cecilia Viteri (SNV Ecuador)

Cécile Renou, Anne Guittet (Intercooperation)

Juan Carlos Moscoso (CICDA Bolivia)

César Paz, Javier Alarcón, Marlene Castillo (CICDA Perú)

Madelon Meijer (SNV Perú)

Toon Keijser, Stanley Vera (SNV Honduras)

Rosa Murillo, Roberto Guerrero (CICDA Ecuador)

También expresamos un agradecimiento especial a las personas que dedicaron sus esfuerzos a revisar el documento y aportar valiosos comentarios para la elaboración de la versión final:

Carlos Bardales

Jorge Quiroga

Marcela Andino (SEDAL)

Sigrid Meier (SNV Honduras)

Martha Klein (SNV Nicaragua)

Parte 2

Objetivo de la guía

2.1. ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE LA GUÍA?

La guía es una herramienta que permite desarrollar las capacidades analíticas de las personas usuarias, para que puedan identificar problemas en las cadenas productivas y contribuir en la definición de propuestas de acción efectivas.

2.2. ¿A QUIÉN ESTÁ DESTINADA LA GUÍA?

La guía ha sido diseñada para ser usada por equipos de campo de organizaciones públicas y privadas de desarrollo (hombres y mujeres), y líderes y lideresas campesinos.

2.3. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE ESTA GUÍA?

- **Flexible:** los usuarios tienen la posibilidad de utilizar el documento completo o solo algunos puntos.
- **Orientadora:** se propone un proceso secuencial lógico para facilitar el trabajo del usuario.
- **Instrumental:** se plantea la aplicación de 35 herramientas validadas anteriormente en diferentes ejercicios de análisis de cadenas productivas. Estas herramientas no son las únicas que se pueden usar: el usuario puede modificarlas, adaptarlas o ampliarlas.
- **Didáctica:** se describen varios ejemplos que provienen de experiencias de diversas instituciones involucradas desde hace varios años en el tema de las cadenas productivas.



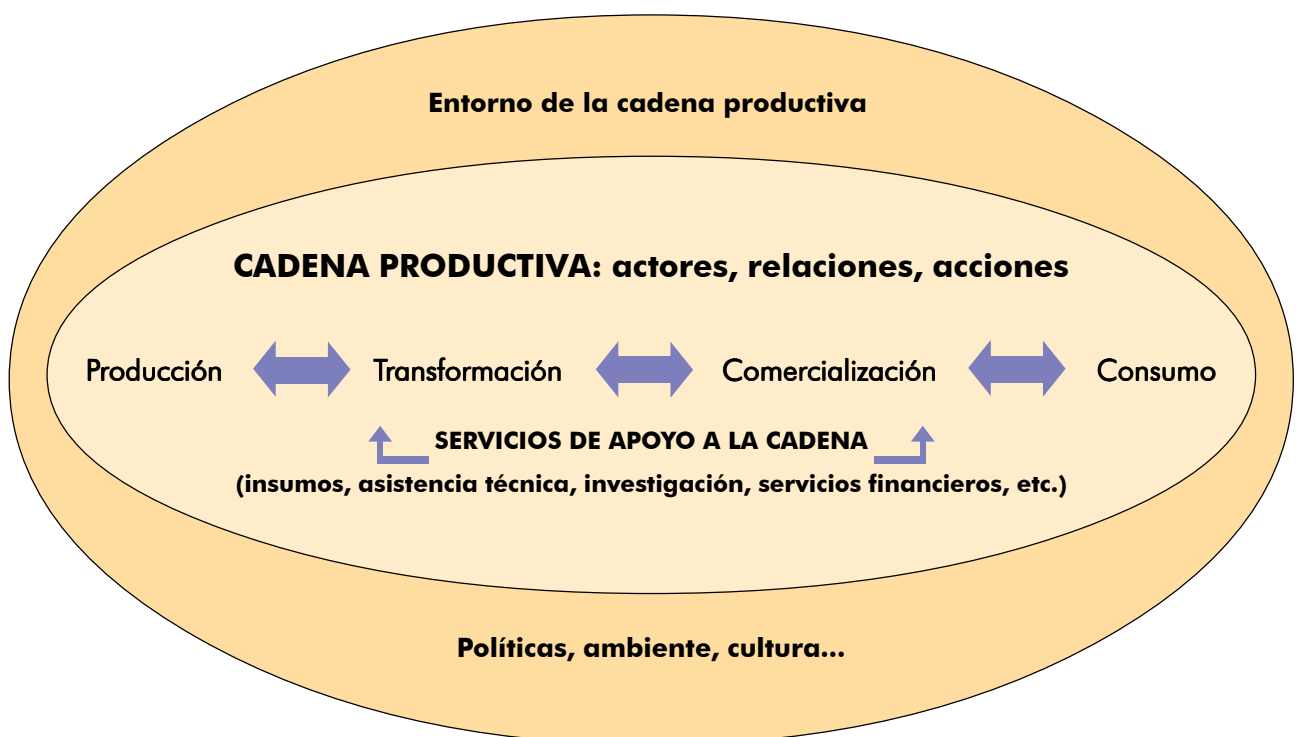
Parte 3

Conceptos básicos y enfoques

3.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE CADENA PRODUCTIVA

Si bien el enfoque de cadenas productivas es relativamente nuevo en Latinoamérica, se usa desde hace décadas para orientar el trabajo en otros países, principalmente europeos. Este enfoque, desarrollado en Europa en los años setenta, ha permitido mejorar la competitividad de varios productos de primer orden (leche, carne, vino, etcétera) promoviendo la definición de políticas sectoriales consensuadas entre los diferentes actores de la cadena.

Contrariamente a lo que se piensa a veces, las cadenas no son estructuras que se construyen desde el Estado: existen desde hace mucho tiempo y siempre existirán. El análisis de cadenas es solo una herramienta de análisis que permite identificar los principales puntos críticos que frenan la competitividad de un producto, para luego definir e impulsar estrategias concertadas entre los principales actores involucrados.



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

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

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



Un análisis de cadena es un ejercicio que no debe confundirse con un diagnóstico de sistemas de producción, pues la finalidad de este último es distinta.

El diagnóstico de sistemas de producción permite analizar el funcionamiento de los sistemas de cultivos y de los sistemas pecuarios en su conjunto y, de esta forma, entender las estrategias desarrolladas por los productores para valorizar de la mejor forma posible sus escasos recursos (tierra, mano de obra y/o capital). En general, es recomendable disponer de un estudio de sistemas de producción antes de entrar en un análisis de cadenas, pues esto permitirá entender mejor la relación que existe entre el producto central del estudio de la cadena y los otros productos y actividades desarrollados por los productores.



3.2. ENFOQUES DE LA GUÍA

Los enfoques de la guía pueden interpretarse como los elementos importantes que guían el trabajo de los usuarios a lo largo del análisis. Los autores de la guía juzgaron pertinente definir dos grandes enfoques: equidad y participación.

Estos enfoques tienen su aplicación práctica a través de herramientas que se presentan en la guía para los diferentes momentos del análisis de cadenas.

3.2.1. Enfoque de equidad

La incorporación del enfoque de equidad en el análisis de la cadena debe permitirnos conocer y visualizar las principales inequidades que se originan entre los diferentes actores de las cadenas productivas y tomarlas en cuenta para eventualmente lograr corregirlas mediante la formulación de estrategias de acción.

El enfoque de equidad comprende:

Equidad económica

Equidad social

Equidad de género

Equidad generacional

Equidad cultural

- **En una cadena con equidad económica**, todos los actores deberían percibir una ganancia producto de su actividad económica, de tal manera que se facilite y garantice su permanencia como actores.
- **En una cadena con equidad social**, cada actor debería tener la posibilidad de optar por la alternativa de articulación que satisfaga mejor sus intereses, respetando los compromisos comerciales previamente establecidos.
- **En una cadena con equidad de género**, las mujeres y hombres deberían tener las mismas oportunidades para participar y tomar decisiones sobre los recursos y los beneficios.
- **En una cadena con equidad generacional**, las prácticas de uso, manejo y control de los recursos que desarrollan las generaciones actuales deberían garantizar que las futuras generaciones accedan a estos mismos recursos y dispongan de ellos en condiciones cada vez mejores.
- **En una cadena con equidad cultural**, toda persona o grupo humano debería tener derecho a utilizar su propia cultura —y a identificarse según ella— en los diversos ámbitos de la vida (costumbres, organización, tecnología, tradiciones, etcétera), sin que esto sea motivo de discriminación.

3.2.2. Enfoque de participación

El enfoque de participación en el análisis de la cadena permite recoger opiniones desde diferentes visiones, formular propuestas legítimas desde las necesidades e intereses de los

propios actores, consensuar decisiones sobre las estrategias que hay que adoptar y facilitar la generación de responsabilidad local entre los actores para su desarrollo.

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

Incorporar el enfoque de participación desde el análisis permite:

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

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

La participación en el análisis de cadenas productivas

Niveles de participación	Tipo de participación
Recolección de información	Los actores ofrecen información de forma individual y/o grupal
Análisis de información	Los actores reflexionan juntos y desarrollan nuevos conocimientos sobre su cadena
Socialización de información, retroalimentación y definición de estrategias con los actores	Los actores definen nuevas opciones y toman decisiones consensuadas
Ejecución de acciones concertadas	Los actores ejecutan acciones

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



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



Taller de análisis de cadenas productivas con actores, Ayacucho (foto: SNV Perú).

Parte 4

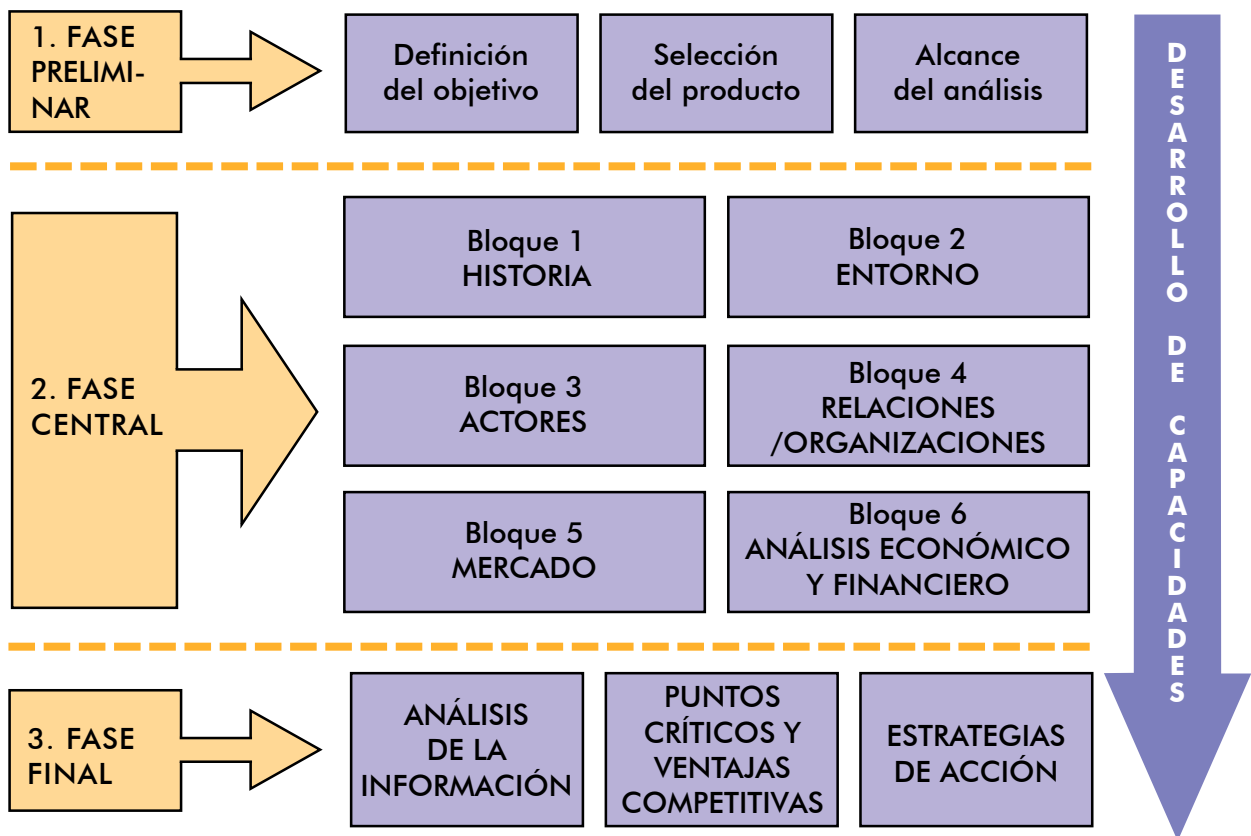
Explicaciones para usar la guía de análisis de cadenas

4.1. LAS FASES DEL ANÁLISIS

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


1. La fase preliminar precisa el objetivo del análisis, la selección del producto de interés y los alcances del estudio. Es una fase de preparación y de delimitación.
2. La fase central abarca la recopilación, sistematización y ordenamiento de los datos. Se divide en seis bloques temáticos que permiten una clasificación ordenada de la información.
3. La fase final corresponde a los momentos de análisis de la información, identificación de los puntos críticos y ventajas competitivas de la cadena, con la finalidad de formular estrategias de acción.

Estructura de la guía



4.2. LAS PREGUNTAS CLAVE

Como hilo conductor en las fases preliminar y central, se plantea responder 18 preguntas clave que permiten orientar a los usuarios en todo el proceso de preparación, recolección y sistematización de la información.

En el documento se reconoce a las preguntas clave por el símbolo: 


Para cada una de las preguntas clave, los usuarios de la guía determinarán:

- la relevancia de la pregunta clave
- los aspectos que hay que investigar para contestar la pregunta clave
- las herramientas de referencia que permiten recopilar y ordenar información para responder esta pregunta clave.

4.3. LOS BLOQUES TEMÁTICOS


La fase central está estructurada en seis bloques temáticos que ayudarán al usuario a recolectar, ordenar y sistematizar la información por tema: historia, entorno, actores, relaciones/organizaciones, mercado, análisis económico y financiero.

4.4. LAS HERRAMIENTAS Y LOS EJEMPLOS

La guía contiene 35 herramientas que permitirán a los usuarios recopilar y ordenar más fácilmente la información de los diferentes bloques. En el documento se reconocen las herramientas con el siguiente símbolo: 

Las herramientas han sido numeradas de H1 a H35; algunas ayudan a la recolección de información, otras están orientadas al análisis y las demás apoyan en la visualización de la información.

Algunas herramientas se presentan como formatos para llenar y otras muestran casos concretos. Después de haber llenado cada herramienta, los usuarios deberán analizarlas e identificar los puntos críticos relevantes a partir de la interpretación de la información.

La guía también propone varios ejemplos tomados de la realidad para ilustrar situaciones que surgen en los procesos de análisis de cadenas productivas. Estos ejemplos se señalan con el símbolo: 

4.5. LA CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Para la aplicación de la guía, se recomienda conformar un equipo de trabajo interinstitucional y multidisciplinario. Se sugiere también que las funciones de cada miembro del equipo estén bien definidas desde el inicio del trabajo.

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

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

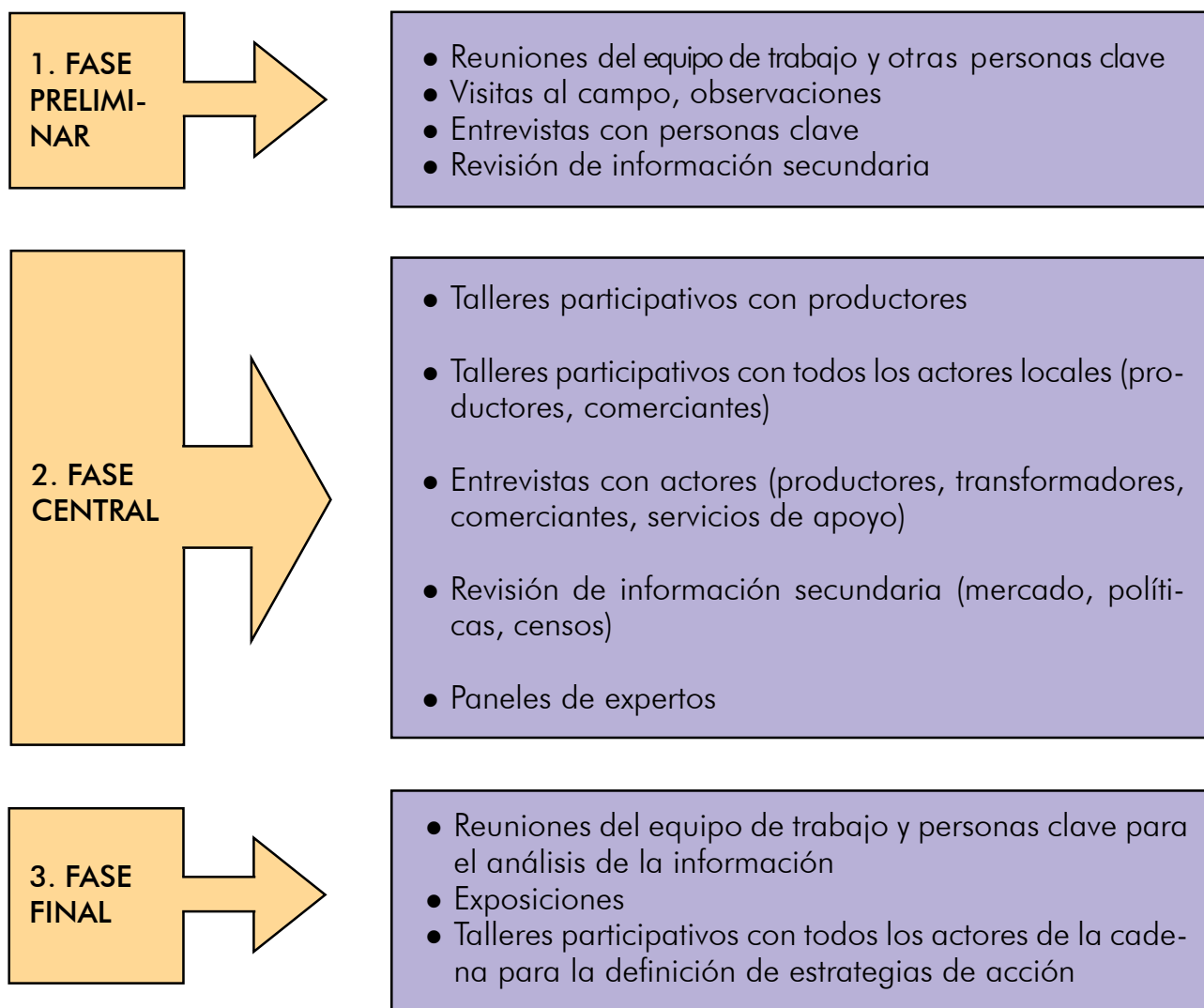


Equipo de trabajo en el diagnóstico de la cadena de chirimoya, Cajamarca, Perú, 2003 (foto: SNV).

4.6. LOS MÉTODOS DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

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

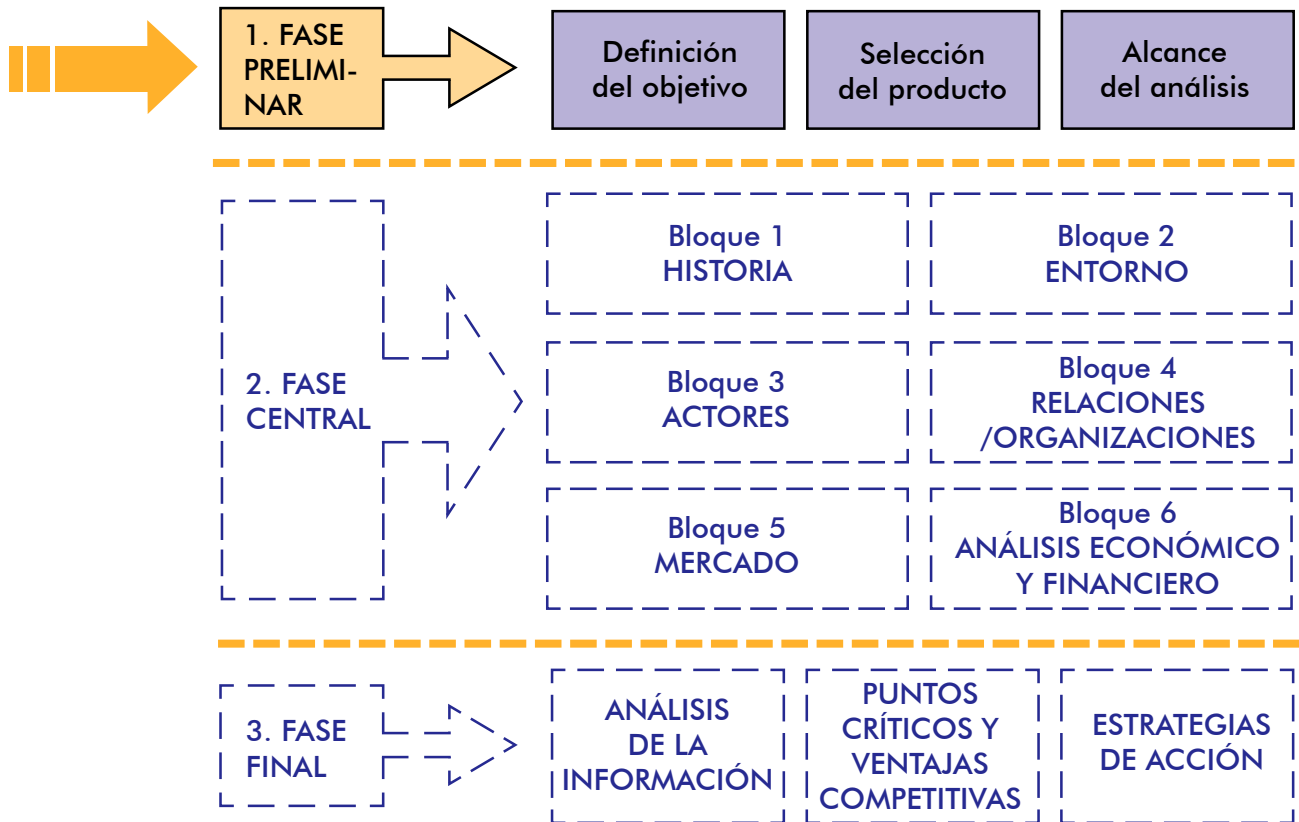
A continuación se presenta una lista referencial de los métodos propuestos para cada fase del análisis de cadenas productivas.



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

Parte 5

Fase preliminar: ¿cómo delimitar el alcance del análisis?



La fase preliminar del análisis permite delimitar el estudio, para lo cual el equipo de trabajo debe responder tres preguntas clave. Como muestra el esquema, se recomienda empezar con la definición del objetivo:



Estas tres preguntas se tratan y se contestan en un taller inicial, en el cual participa todo el equipo de trabajo y otras personas interesadas.



Pregunta clave 1

¿Cuál es el objetivo de analizar la cadena?

La definición del objetivo del estudio es el punto de partida del trabajo.

Relevancia de la pregunta

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

El objetivo puede ser orientado a:

- fortalecer a un actor específico (productores, transformadores, distribuidores, etcétera)
- promover el desarrollo local, fomentando el fortalecimiento de varios actores de la cadena
- apoyar a un grupo poblacional específico (mujeres, jóvenes, entre otros)
- desarrollar alianzas entre actores
- definir mecanismos para cumplir con una demanda de mercado
- buscar mayor equidad en la distribución de beneficios.
- lograr mayor sostenibilidad ambiental en el desarrollo de la cadena.

Aspectos que hay que investigar

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

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

En la definición del objetivo es necesario distinguir el grupo meta del análisis; es decir, los actores que se beneficiarán de los resultados del trabajo. Como ya se ha visto, el grupo meta puede ser un grupo específico o varios actores de la cadena. Sin embargo, no todos los actores de la cadena pertenecen al grupo meta.



Herramienta propuesta

H1: Lluvia de ideas estructurada



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

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

Las tarjetas deben responder a dos preguntas:

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

Ejemplo 1: Objetivo del análisis de la cadena productiva de brócoli congelado



Comunidad de Gatazo Zambrano, provincia de Chimborazo, Ecuador

Grupo meta: todos los productores de la comunidad

Objetivos del análisis de cadena:

- caracterizar los factores que permiten a los pequeños productores producir o no brócoli para la exportación
- identificar las ventajas comparativas del grupo meta frente a los productores de brócoli independientes que compiten en el mismo mercado
- evaluar el riesgo comercial para la empresa comunitaria e identificar la estabilidad del mercado de su comprador
- negociar de mejor manera el contrato de producción de brócoli.

Fuente: Intercooperation, 2003.

Ejemplo 2: Objetivo del análisis de la cadena de textiles artesanales



Departamento de Ayacucho, Perú

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

Fuente: Idesi-SNV, febrero de 2003.



Artesana en Ayacucho (foto: SNV Perú).



Pregunta clave 2

¿Qué producto escoger para el análisis de cadena?

Relevancia de la pregunta

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

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

El equipo de trabajo puede decidir analizar la cadena de haba (definición de la cadena), pero dentro de esta cadena, por razones relacionadas con el objetivo del análisis, solo se estudiará el haba seca (definición del producto específico).



El equipo de trabajo también puede tener como objetivo entender el funcionamiento de la cadena del mango orgánico, pero decide estudiar el mango convencional para lograr una mejor comprensión del sistema.

Aspectos que hay que investigar

A continuación se presentan algunos criterios que es preciso considerar en el proceso de selección de la cadena y del (o de los) producto(s) específico(s) dentro de la cadena. Solo son criterios de selección indicativos; el equipo de trabajo tendrá que establecer los suyos.

- Objetivo del grupo meta del análisis.
- Potencial de mercado del producto.
- Importancia actual y potencial del producto para el desarrollo (mercado, empleo, inversiones, ingresos, sistemas de producción).
- Importancia actual y potencial del producto para el grupo meta (mirar las actividades económicas del grupo meta que están directamente relacionadas con la actividad en estudio).
- Impacto del desarrollo de la cadena sobre los recursos naturales y el medio ambiente.
- Impacto del desarrollo de la cadena en las actividades complementarias realizadas por las mujeres.
- Oportunidades que brinda la cadena a grupos específicos (mujeres, jóvenes, etc.).

Herramientas propuestas

H2: Sistema de puntaje



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

Selección de cadenas productivas usando el sistema de puntaje

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

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

H3: Matriz de selección de productos



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

Cadena de lácteos (ejemplo ficticio)

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

Cadena de haba en la provincia de Chimborazo, Ecuador (Intercooperation 2003)

Productos específicos	Interés para el estudio: alternativa de producción planificada bajo contrato a favor de la sostenibilidad ambiental	Sí/No
Haba seca	<ul style="list-style-type: none"> Las características de producción cumplen con el objetivo de sostenibilidad ambiental del estudio. Entra en rotación con el brócoli, que es el cultivo dominante en el sistema de producción campesino. Actores y mercados totalmente distintos de la cadena de haba fresca. Potencial de mercado bajo contrato de producción. 	Sí
Haba tierna	<ul style="list-style-type: none"> No existe mercado bajo contrato. Competencia con haba colombiana. No se puede planificar la producción para el mercado nacional. 	No

La herramienta H3 puede combinarse con la herramienta H2. El sistema de puntaje permite seleccionar la cadena y esta matriz ayuda a elegir los productos específicos dentro de la cadena seleccionada.



Pregunta clave 3

¿Cuáles son los alcances del análisis de cadena?

Relevancia de la pregunta

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

El eslabón inicial generalmente corresponde a la producción.

En una cadena productiva, el eslabón final está representado por el consumidor. Sin embargo, a menudo es difícil estudiar la cadena hasta este eslabón; es, por ejemplo, el caso de los consumidores de productos de exportación. Por lo tanto, para fines de análisis, la identificación del eslabón final depende de los objetivos del análisis y del mercado al cual se llega o se quiere llegar. Este mercado se considera el mercado meta de la cadena.

Este trabajo es importante para fijar límites claros al estudio y así evitar recolectar información que no sea de interés para los objetivos trazados. Sin embargo, el equipo de trabajo debe ser consciente de que un problema en un eslabón puede tener una causa o un efecto en otro eslabón, y que por tanto es recomendable analizarlos en conjunto para comprender la relación entre ellos.

Aspectos que hay que investigar

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

En esta fase es importante evaluar las capacidades y recursos con los cuales se cuenta para el análisis de esta cadena.

Las experiencias demuestran que un análisis puede durar de dos a ocho meses, según la amplitud de los objetivos y el alcance que determine el equipo de trabajo.

En la medida de lo posible, se recomienda aprovechar los recursos humanos disponibles en las diferentes instituciones y comprometer parte de su tiempo en la realización del análisis.



Herramienta propuesta

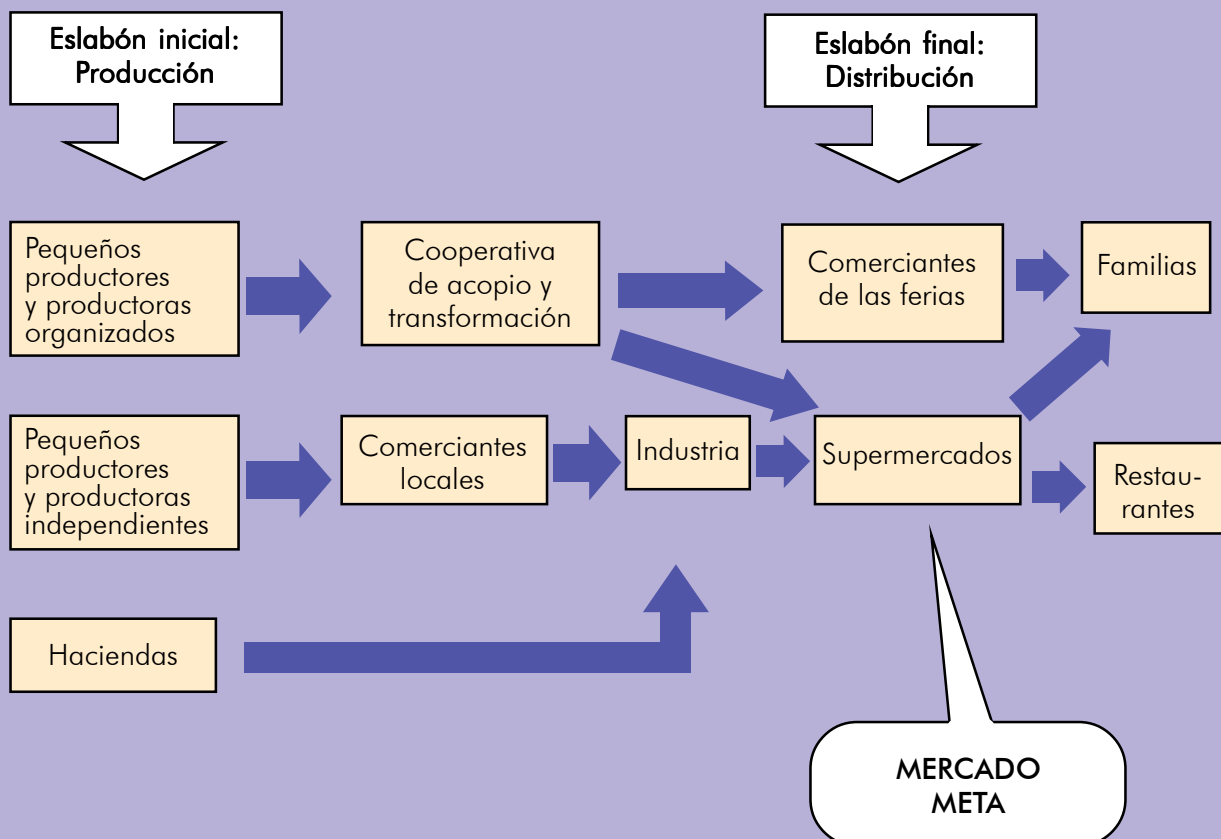
H4: Mapeo inicial de la cadena*

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



En este momento es importante identificar una primera tipología de actores dentro de los eslabones. Esto significa que se debe buscar las diferencias que existen entre los actores dentro de un mismo eslabón. Por ejemplo, no se puede hablar de productores en general sino describir qué tipos de productores y productoras intervienen en la cadena.

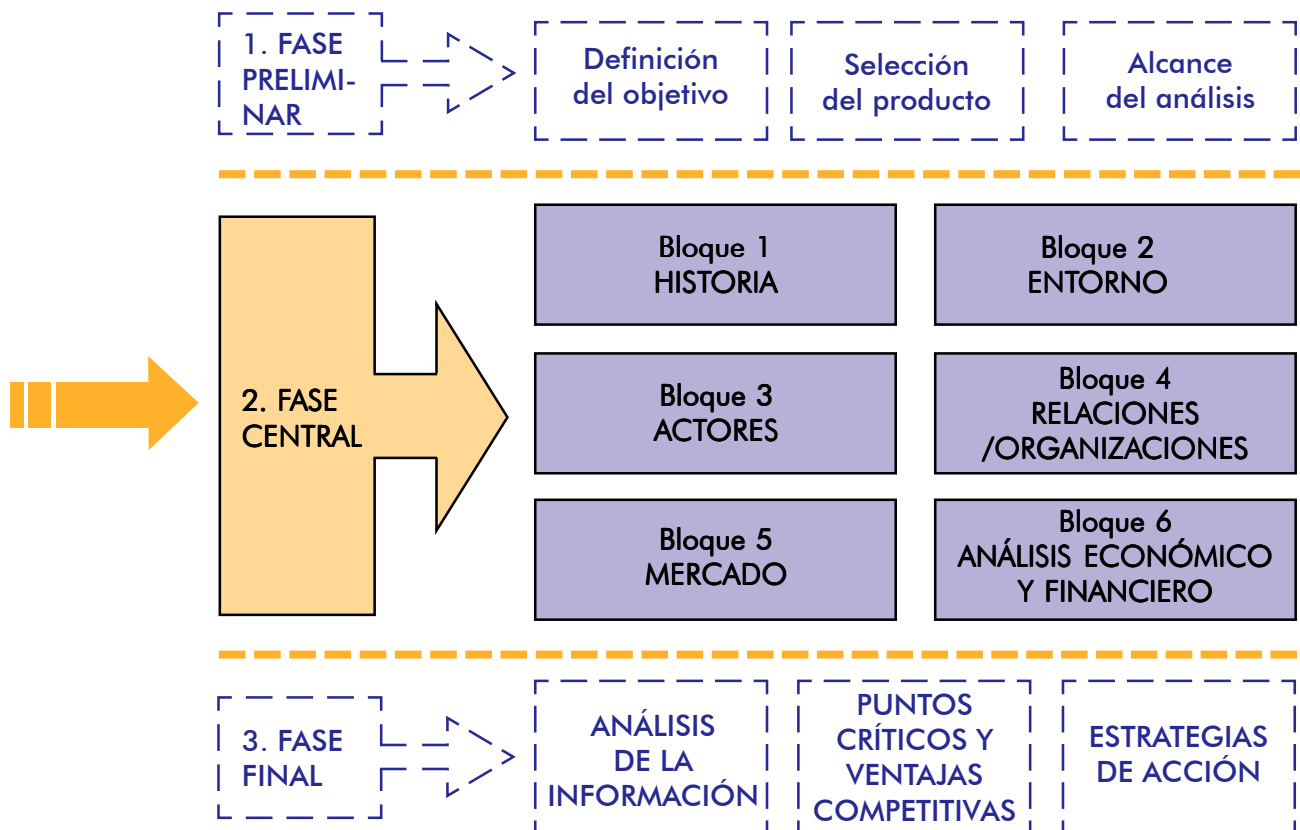
Este trabajo debe ser participativo y partir de los conocimientos previos de cada integrante del equipo.



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

Parte 6

Fase central: ¿qué información debemos tomar en cuenta y analizar?



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

En esta parte se presentan los seis bloques de información que ayudarán al usuario a recolectar, ordenar y sistematizar la información necesaria para el análisis de la cadena.

Los bloques solo tienen como función clasificar la información. No existe un orden específico para tratarlos.

6.1. BLOQUE HISTORIA



Pregunta clave 4

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

Relevancia de la pregunta

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

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

Aspectos que hay que investigar

Los criterios principales que se propone estudiar son:

- cambios socioeconómicos, políticos, ambientales y tecnológicos y sus consecuencias
- evolución de los actores relevantes en la historia de la cadena.



Comerciante en un mercado mayorista de fruta.

Herramienta propuesta

H5: Matriz histórica



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

En primer lugar, se definen los períodos que serán analizados y las variables clave en la historia de la cadena. En grupo (por período), se identifican los hechos relevantes para cada variable y se determina el impacto de estos hechos en el desarrollo de la cadena.

A continuación se presenta la matriz histórica de la cadena de maíz amarillo duro en el departamento de Lambayeque (Perú) para la década del ochenta.

Variables	Hechos
Tecnología	Extensión del uso de híbridos, como vista florida, pionner y cargill. Uso de una nueva variedad marginal 28 tropical. Mayor uso de pesticida y fertilizante. Construcción de pozos tubulares en los valles no regulados Construcción del reservorio de Tinajones.
Créditos	El Banco Agrario es la principal institución financiera. La falta de regularización de títulos de propiedad frena el acceso al financiamiento.
Política sectorial	Desaparece la Confederación Nacional Agraria (CNA). El Estado promueve la parcelación de las cooperativas. ENCI, empresa estatal, garantiza la compra del maíz a los productores. Se aplica una política de subsidios a los insumos del 24%.
Organización	Se constituye el Comité Departamental de Productores de Maíz y Sorgo de Lambayeque.
Cambios climáticos	En 1983, el fenómeno El Niño afecta severamente el departamento, hay elevadas pérdidas en la producción y destrucción de las vías de comunicación.
Evolución social	Se incrementa la migración de pobladores de Cajamarca a la zona de bosques secos de Lambayeque.

Impacto en la situación actual de la cadena

Las políticas proteccionistas crearon una actitud pasiva en los agricultores, quienes no estaban preparados para asumir el cambio hacia una política de libre mercado. La institucionalidad en el sector se organiza en torno a intereses del Estado y no permite generar una cultura empresarial. La construcción de infraestructura y los avances tecnológicos en la década permitieron la creación de condiciones productivas adecuadas.

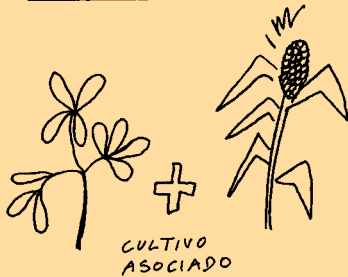
Fuente: IMAR Costa Norte, SNV, Gobierno Regional Lambayeque, Dirección Regional Agraria Lambayeque, Idesi, Cáritas, CES-Solidaridad, PSI-PERAT, Chiclayo, 2003.

Síntesis de aportes de un taller con productores de menestras en Cajamarca



HISTORIA DE LAS MENESTRAS

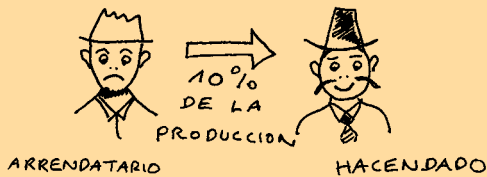
DECADAS
60 y 70



NO HAY
PLAGAS

AGUA
ABUNDANTE

BUENAS
COSECHAS
ECOLOGICO
MUCHO
AUTOCONSUMO
POCOS RIESGOS



1968 REFORMA AGRARIA

AGRICULTORES CONTROLAN
RECURSOS PERO
BAJAN LOS RENDIMIENTOS

DECADA 80

BANCO
AGRARIO

INTRODUCCION
INSUMOS
QUIMICOS



NUEVAS
VARIETADES
FRISOL Y
LENTEJA



MONOCULTIVO
MAYOR
RENDIMIENTO
ENDEUDA -
MIENTO

A PARTIR de 84 : SENDERO LUMINOSO en CASABAMBA y SAN MARLOS
⇒ ABANDONO DE TIERRAS , COMERCIO MUY BAJO

DECADA 90



APARICIÓN del PULGON en la ARVEJA → MÁS QUIMICOS

NUEVAS VARIETADES , APOYO de ONGs → MÁS PRODUCCIÓN

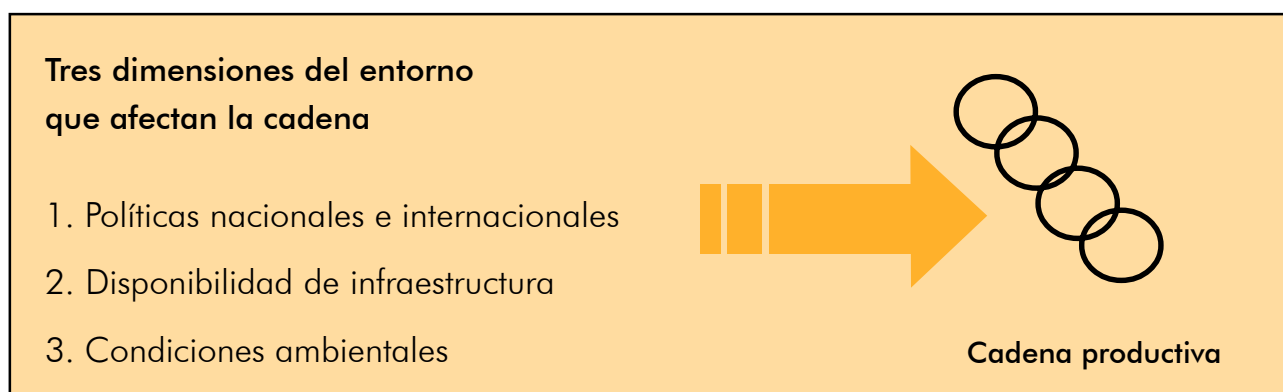
Fuente: Cedepas, Care Perú, SNV Perú, Dirección Regional Agraria Cajamarca, Prodelica, 2003.

6.2. BLOQUE ENTORNO

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

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

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



Se recomienda que el equipo de trabajo identifique los aspectos más relevantes en cada dimensión del entorno de la cadena productiva. Es necesario referirse al objetivo del estudio para definir el nivel de análisis del contexto.

Para el análisis de este bloque, es preciso contestar tres preguntas clave:



Pregunta clave 5

¿Cuáles son las políticas (nacionales, internacionales) que afectan la cadena?

Relevancia de la pregunta

Hay cierta normatividad que promueve y otra que limita algunas actividades en la cadena. Por ejemplo, las políticas de cuotas de importaciones, protección ambiental, subsidios o promoción de exportaciones son elementos que pueden tener un impacto importante en la cadena que se estudia. Por lo tanto, es necesario reflexionar y buscar información sobre tales políticas.

Aspectos que hay que investigar

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

- acuerdos entre países (acuerdos comerciales de integración entre países)

- tratados de comercio
- normas de origen
- políticas aduaneras
- políticas de precio
- control técnico y sanitario
- normas tributarias
- aranceles
- cuotas de exportación
- subsidios y subvenciones
- políticas de fomento
- legislación sobre propiedad
- estándares de calidad
- políticas de promoción de equidad de género
- aspectos ambientales ligados al protocolo de Kyoto.

Herramienta propuesta

H6: Matriz de políticas con incidencia en la cadena

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



Política	Descripción	Implicación para la cadena

Incidencia de la dolarización sobre la zanahoria en el Ecuador

En el caso de Ecuador, el efecto de una política monetaria como el cambio del sucre al dólar ha causado una pérdida de competitividad en los precios, puesto que los países vecinos pudieron devaluar su moneda, mientras el Ecuador ya no lo podía hacer.



Esto ha significado que la zanahoria de Colombia llegue a Ecuador a US\$ 7 el quintal, cuando la nacional está a US\$ 9 el quintal en el mercado de Ambato. Como consecuencia, el mercado de zanahoria local deberá reorientarse a las zonas donde no llega la zanahoria importada o llevará a los productores a la decisión de cambiar de producto.

Las políticas de descentralización impulsan el sector camélidos en el Perú



A partir del proceso de descentralización y regionalización en el Perú, hay toda una corriente política que está favoreciendo el desarrollo y crecimiento del sector camélidos.

Por un lado, el gobierno está planteando la promoción de los productos alpaqueros como productos de bandera en el mercado internacional. Esto implica que el gobierno, mediante todas sus instancias de comercio y negociación internacional, incorporará en su paquete promocional peruano a los productos del sector.

Por otro lado, el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos del Perú (CONACS), instancia gubernamental encargada de la normatividad y ejecución de acciones para el desarrollo del sector camélidos, tiene una mayor responsabilidad para garantizar que la promoción y el *lobby* internacional de camélidos peruanos estén respaldados por una oferta productiva importante y creciente en cantidad y calidad. Esto ha significado un proceso de reestructuración de dicha instancia: funciones, enfoques, estrategias, entre otras. Además, los gobiernos regionales —especialmente de las zonas alpaqueras— han dado prioridad en sus planes de desarrollo a este sector como eje de desarrollo, por lo que están destinando recursos humanos y financieros para la construcción y ejecución de acciones que favorezcan a los actores del sector alpaquero.



Pregunta clave 6

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

Relevancia de la pregunta

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

Aspectos que hay que investigar

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

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

Herramienta propuesta

H7: Matriz de infraestructura

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



Infraestructura	Estado	Quién lo utiliza	Institución a cargo	Impacto en la competitividad de la cadena
1-				
2-				
3-				



Pregunta clave 7

¿Cómo los actores y las actividades de la cadena afectan (positiva o negativamente) al medio ambiente?

Relevancia de la pregunta

Una cadena productiva se desarrolla usando recursos naturales y afectándolos. Por tanto, las actividades realizadas por los diversos actores de la cadena tienen un impacto sobre el medio ambiente.

Este análisis responde a la necesidad de comprender cómo el desarrollo de la cadena, en cada uno de sus eslabones, afecta positiva o negativamente al medio ambiente. La identificación de estos factores permitirá diseñar medidas en el plan de acción que puedan prever o evitar el deterioro ambiental.

Los riesgos pueden ser, por ejemplo, la erosión de suelos, la salinización, la degradación de suelos, los fenómenos naturales recurrentes, la contaminación industrial, la presión sobre el bosque, etcétera. Las oportunidades pueden ser, entre otras, la recuperación de suelos, la reforestación, el reciclaje de residuos industriales, el tratamiento de aguas, el control de la erosión con cultivos perennes.

Aspectos que hay que investigar

Solo a modo de indicación, se mencionan algunos aspectos básicos que sería necesario investigar por eslabón:

Eslabón en la cadena	Ejemplo de criterios
Producción	<ul style="list-style-type: none">● Uso del suelo● Uso del agua● Fertilización● Uso de pesticidas● Uso de controladores naturales
Intermediación	<ul style="list-style-type: none">● Combustible
Transformación	<ul style="list-style-type: none">● Uso de madera (u otro material) para empaques● Uso de energía● Uso de agroquímicos (gases)● Destino de residuos
Distribución	<ul style="list-style-type: none">● Destino de descarte● Destino de empaques● Destino del producto



Productor de arroz en el departamento de Lambayeque (foto: SNV Perú).

Herramienta propuesta

H8: Matriz ambiental de cadena productiva



Ejemplo de matriz ambiental para la cadena de arroz en el departamento de Lambayeque

Eslabón	Factor de la cadena que afecta al medio ambiente	¿Cómo afecta al medio ambiente?	😊/☹️
Producción	Fertilización química inadecuada	<ul style="list-style-type: none"> ● Filtración en agua de riego 	☹️
	Uso excesivo del agua de riego	<ul style="list-style-type: none"> ● Salinización de suelos ● Desarrollo de vectores transmisores de la malaria ● Humedad para el ambiente 	☹️ 😊
	Uso excesivo de pesticidas	<ul style="list-style-type: none"> ● Envases que afectan al suelo ● Toxicidad para hombres y mujeres ● Toxicidad para la fauna y flora 	☹️
Intermediación	Transporte y uso de combustible	<ul style="list-style-type: none"> ● Gases tóxicos ● Ruido ● Derrame de aceites ● Envases de aceites 	☹️
Transformación	Polvo de la pajilla	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfermedades respiratorias ● Materia orgánica para el suelo 	☹️ 😊
	Energía eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> ● Uso de agua para generación de electricidad 	😊
Distribución	Proliferación de ratas Envases no degradables (sacos de polietileno)	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfermedades ● Afecta el suelo 	☹️

Fuente: IMAR Costa Norte, 2003.

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

6.3. BLOQUE ACTORES

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

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

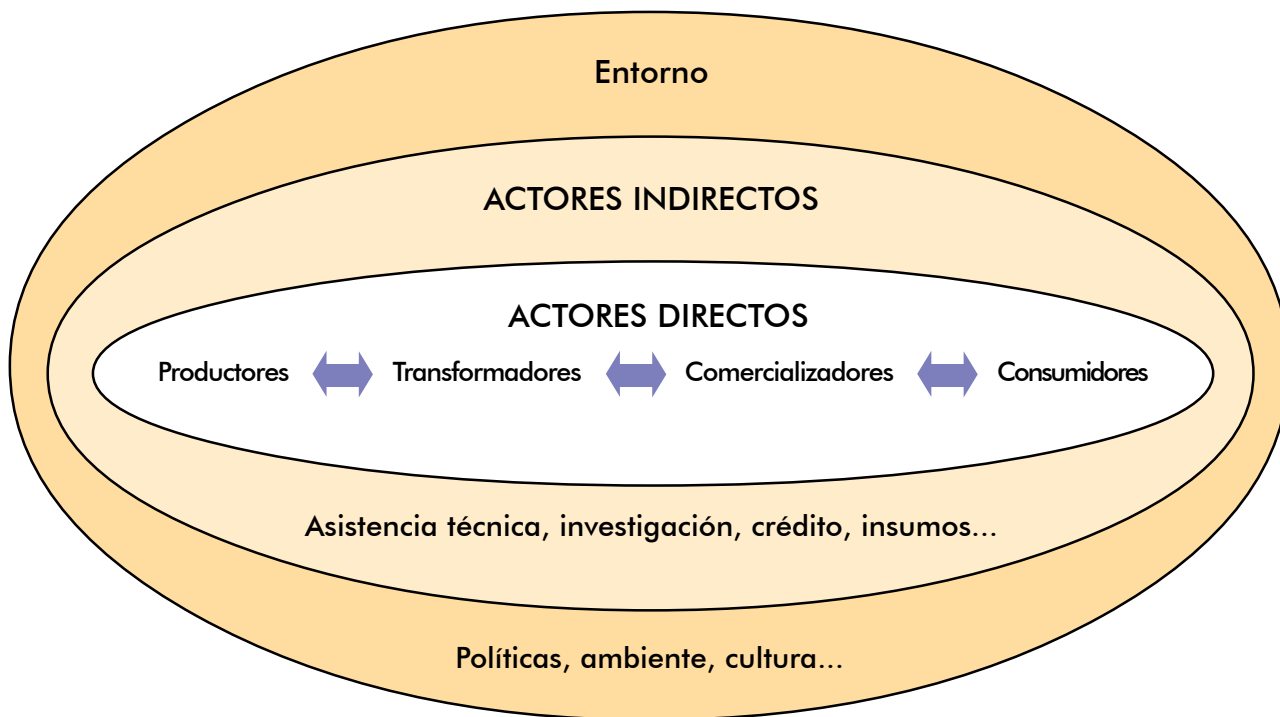
Actores directos

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

Actores indirectos

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

Actores directos e indirectos en la cadena productiva





Pregunta clave 8

¿Qué características tienen los actores directos?

Relevancia de la pregunta clave

Estudiar las características de los actores y actoras directos permite conocer las diferencias existentes entre los diversos grupos de actores dentro de un mismo eslabón y entre diferentes eslabones. Dentro de un mismo eslabón, pueden usarse diversos criterios para establecer las diferencias entre los actores. No deben tomarse en consideración únicamente criterios técnicos (tamaño, volumen, tecnología), sino también criterios que permitan entender la racionalidad de los actores (lógica, estrategia).

Aspectos que hay que investigar

¿Cuántos son?

- Aproximación del número de actores y actoras en cada eslabón.

¿Quiénes son?

- Sexo.
- Edad.
- Grupo étnico.

¿Qué hacen?

- Actividades y funciones en la cadena productiva estudiada.
- Otras actividades económicas.
- Análisis de los servicios que pueden brindar estos actores directos (préstamos, comercialización de insumos, asistencia técnica) en el marco de una estrategia global de su actividad.

¿Por qué lo hacen?

- Motivación y objetivos del actor para realizar la actividad.
- Importancia de la actividad para el actor.
- Brecha entre los objetivos y la situación actual del actor y percepciones de las causas de la brecha.

¿En qué condiciones el actor desarrolla su actividad? ¿Cómo lo hace?

- Disponibilidad y uso de recursos: financieros, tierra, agua, infraestructura, tecnología.
- Disponibilidad y uso de recursos humanos: mano de obra familiar y externa, capacidades (diferenciar por género y generación), acceso a la información.
- Riesgos: ¿cuáles son? ¿cómo los percibe y cómo los maneja?
- Percepción de sus cuellos de botella.

Herramientas propuestas

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

- H9: Tipología de actores
- H10: Calendario estacional de actividades en la producción por género
- H11: Itinerario técnico (o flujo de materia)
- H12: Censo de problemas
- H13: Matriz de caracterización de actores

H9: Tipología de actores



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

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

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

Los pasos principales para construir una tipología son:

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

Ejemplo 1 de tipología de actores (H9)



Tipología de productores de pollo de engorde: el caso de "Don Pollo", Latacunga, Ecuador.

Los antiguos líderes del grupo, con capacidad instalada para la crianza de mil pollos.

GRUPO 1: unas cuatro familias

Productores con experiencia en la crianza de pollos. Son los líderes de la organización y su punto de vista es valorado por los demás. Tienen otras fuentes de ingresos, lo que les permite invertir en la actividad avícola. Costo de producción mínimo: 0,41 US\$/libra.

Nuevos, pero con capacidad para igualar a los antiguos. En proceso de inversión segura para un galpón de mil pollos.

GRUPO 2: unas diez a quince familias

Son nuevos, pero se han beneficiado de la asesoría de sus familiares o líderes del grupo, viven cerca de ellos o tienen una educación que les permite aprender rápidamente sobre la crianza de pollos. Son los que apoyan 100% las decisiones de los líderes, por haber visto resultados en la crianza de pollos. Están en proceso de inversión para recibir mil pollos y cuentan con otro respaldo financiero para disminuir el riesgo de esa inversión. Costo de producción mínimo: 0,41 US\$/libra.

Nuevos, con muchas expectativas. Ingreso avícola primordial en la economía familiar; riesgo financiero mayor al querer crecer rápidamente.

GRUPO 3: unas cinco a seis familias

Son nuevos productores y no tienen la infraestructura adecuada para recibir mil pollos. No pueden capitalizar en la avicultura o están en proceso de inversión, pero no cuentan con ningún respaldo de otra fuente de ingresos. Esperan generar con la avicultura un ingreso por lo menos equivalente al sueldo que ganaban anteriormente. Algunos no se benefician de la cercanía de los líderes (Patutan). Tienen mucha expectativa en el proyecto, pero una evolución demasiado rápida representa un riesgo económico importante. Son los primeros que podrían desmotivarse con el tiempo, en ausencia de resultados continuos y crecientes. Costo de producción mínimo: 0,44 US\$/libra.

Fuente: Estudio de mercado de carne de pollo. Intercooperation - Emprender / Cecile Renou y Lorena Mancero. Quito, Ecuador, noviembre de 2003.

Ejemplo 2 de tipología de acopiadores en la cadena de maíz amarillo duro, departamento de Lambayeque, Perú (H9)



Acopiadores-habilitadores

- Financian insumos, servicios y, en algunos casos, dinero a los agricultores.
- Se dedican a otras actividades de comercialización (menstras).
- En algunos casos, también son agricultores, por lo que gozan de respeto.
- Cuentan con movilidad para el transporte de la chacra al centro de acopio.
- Cuentan con infraestructura de almacenaje.
- La frecuencia de compra en época de cosecha es diaria.
- Compran en la chacra y ofrecen servicio de despanque, desgranado y pesado.
- Venden su producto a mayoristas de Moshequeque y a otros mayoristas regionales.
- El pago es contra entrega y los costos de transporte los asume el mayorista regional o de Moshequeque.
- Generalmente tienen relaciones estables con mayoristas, quienes les pueden habilitar insumos o dinero.

Acopiadores tradicionales

- No financian insumos, porque sus volúmenes de comercialización son menores que los de los acopiadores-habilitadores.
- Manejan volúmenes de acopio pequeños.
- Algunos cuentan con movilidad y otros alquilan el transporte.
- No suelen contar con infraestructura de acopio.
- Venden su producto a acopiadores locales o a mayoristas de Moshequeque.

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

H10: Calendario estacional de actividades en la producción



El calendario estacional es una herramienta tradicional de análisis de los sistemas agrarios.

Sin embargo, se puede usar en el análisis de cadenas para identificar los períodos en los cuales la cadena estudiada compite con otras cadenas por disponibilidad de mano de obra o de otros recursos naturales. La herramienta se construye en talleres participativos y facilita el cálculo de la disponibilidad de mano de obra en el año según sexo y edad, así como la visualización de los períodos de migración.

En caso de existir la información, puede ser muy interesante cuantificar en número de jornales mensuales dedicados a las diferentes actividades. Estas informaciones serán insumos para el análisis financiero que se abordará en el bloque 6.

Ejemplo ficticio de un calendario estacional

Actividad	Sexo	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.
Maíz híbrido	Hombre					■	■	■	■	■			
	Mujer					■				■			
	Niños/as												
Maíz tradicional	Hombre												
	Mujer	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Niños/as		▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨			
Menestras	Hombre					■	■	■	■	■			
	Mujer					■	■	■	■	■			
	Niños/as												
Papa	Hombre					■	■	■	■	■			
	Mujer					■	■	■	■	■			
	Niños/as												
Animales menores	Hombre												
	Mujer	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Niños/as		▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨			
Riego	Hombre		■	■	■	■	■	■	■	■			
	Mujer	■									■	■	■
	Niños/as												
Cocina	Hombre												
	Mujer	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Niños/as												
Atención casa, niños	Hombre												
	Mujer	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Niños/as												

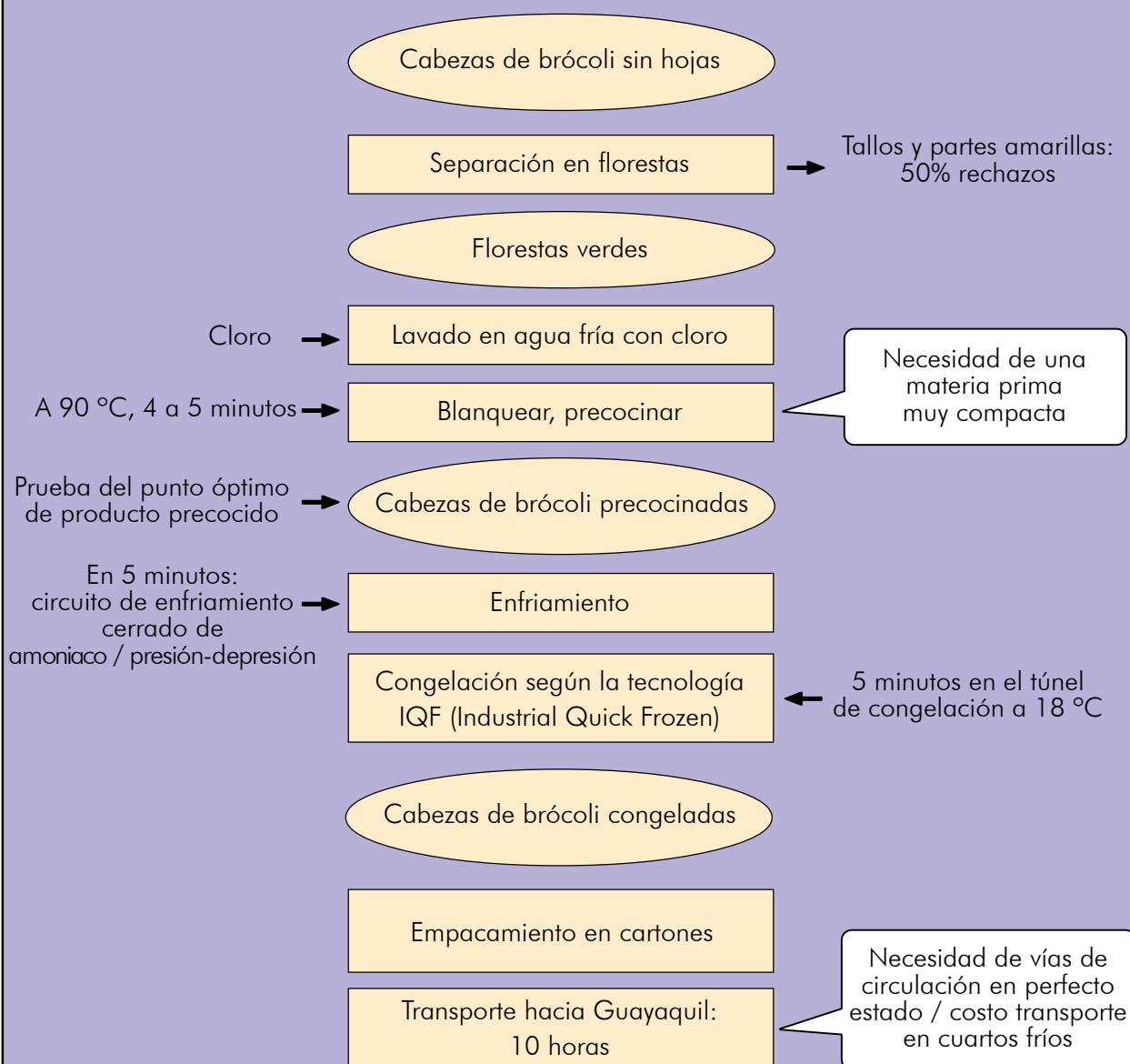
Hombre	■
Mujer	■
Niños/as	▨
Migración	■

H11: Itinerario técnico (o flujo de materia)

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



Congelación del brócoli, Chimborazo, Ecuador



Fuente: Intercooperation, 2003.

H12: Censo de problemas



El censo de problemas es una herramienta que permite identificar cuellos de botella técnicos en cada eslabón de la cadena y precisar a qué tipo de actores están afectando. Se construye en talleres participativos en los cuales intervienen los diferentes actores de la cadena local. La aplicación de esta herramienta demanda la construcción previa de una tipología de actores.

Ejemplo resumido del censo de problemas elaborado para el análisis de la cadena productiva de palta en Ayacucho, Perú

Actores directos	Problemas	Actores afectados
Productores	<ul style="list-style-type: none"> ● Limitada capacitación y asistencia técnica ● Baja tecnología de cultivo ● Bajos precios en chacra relacionados con la calidad, selección y cantidad de producto ofrecido ● Sistema de pago a plazos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Productores tipos 1 y 2 ● Productores tipos 1, 2 y 3 ● Todos los productores
Acopiadores	<ul style="list-style-type: none"> ● Deficiente selección del producto ● Alta incidencia de plagas en el acopio ● Limitada infraestructura de acopio ● Venta individual de productores ● Altos costos del flete 	<ul style="list-style-type: none"> ● Acopiadores tipo 1 ● Acopiadores tipos 1 y 2 ● Acopiadores tipos 1 y 2 ● Acopiadores tipo 3 ● Acopiadores tipo 3
Comerciantes	<ul style="list-style-type: none"> ● Limitada infraestructura de acopio ● Altos costos del flete ● Limitados servicios financieros 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comerciantes Lima 1 ● Comerciantes Lima 1 ● Comerciantes Lima 1

Fuente: Dirección Regional Agraria Ayacucho y SNV Perú, en coordinación con el personal de la Agencia Agraria de Huanta, 2003.



Comerciantes mayoristas de palta en el mercado de Chiclayo, Perú (foto: SNV Perú).

H13: Matriz de caracterización de actores directos



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

Matriz de caracterización de actores de la cadena productiva de carne fresca de alpaca

Ejemplo elaborado a partir de un resumen de matriz de caracterización de actores preparado con técnicos de ONG de las regiones de Ayacucho, Huancavelica y Apurímac, durante la construcción del componente de articulación de productores al mercado luego de hacer un diagnóstico rápido de la situación de la cadena alpaquera en la zona.

Carne fresca	Acopio de ganado
CARACTERÍSTICAS	<p>Son pequeños acopiadores: aproximadamente de una a veinte personas por ámbito.</p> <p>Son personas naturales: no son empresas formales.</p> <p>Algunos también son productores, principalmente varones.</p> <p>Todos son quechuahablantes y pocos hablan castellano. Analfabetismo: varones 50%, mujeres 75%. No hay ningún tipo de organización por categoría o clase.</p> <p>La actividad pecuaria es la principal fuente de ingreso, así como la actividad de acopio.</p> <p>Los servicios de salud, educación y energía eléctrica son limitados.</p> <p>No hay asistencia técnica para esta actividad.</p>
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	<p>Pequeños acopiadores recorren las comunidades y compran entre una y tres cabezas de ganado en pie; las trasladan, las sacrifican en estancias y venden su carne en las ferias semanales (Ayacucho norte, Ayacucho sur se lleva carne a Lima) En Huancavelica, acopian ganado en pie y lo venden en el camal.</p>
RELACIONES ENTRE ACTORES	<p>Hay relaciones familiares y sociales (compadrazgo) entre acopiadores y productores. El ayni y la minka forman parte de las relaciones económicas comunales.</p>
ÁMBITO DE ACCIÓN	<p>Principalmente las estancias y comunidades campesinas; en algunos casos, las ferias.</p>
COSTOS	<p>S/. 20 el ganado en pie (16 kg como promedio) o S/. 30 por cabeza; S/. 2,5 el kg de carne.</p>
RIESGOS	<p>Se depende de la variación de precios y de la demanda por charqui. Se asume el riesgo durante el beneficio y en el transporte.</p>
DEBILIDADES	<p>Débil organización; informalidad; inadecuadas condiciones de beneficio de los animales; limitado acceso a financiamiento, asistencia técnica y capacitación; sistema de transporte de carne sin línea de frío.</p>
FORTALEZAS	<p>Los actores provienen del lugar y conocen la actividad de acopio; las relaciones familiares y sociales son sólidas; disponen de capital; conocen el mercado local.</p>

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



Pregunta clave 9

¿Qué características tienen los actores indirectos?

Relevancia de la pregunta

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

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

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

Aspectos que hay que investigar

¿Quiénes son?

- Tipo de actor: público, privado, con fines de lucro, sin fines de lucro.
- Zona de intervención.

¿Qué hacen?

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

¿Cómo lo hacen?

- Tecnología usada.
- Inversiones que implica la actividad.
- Riesgos inherentes a la actividad.
- Calidad del servicio (satisfacción del cliente).
- Costo del servicio.



Curso de capacitación en secado de maíz brindado por una ONG proveedora de asistencia técnica, Lambayeque, 2003 (foto: IMAR Costa Norte).



Entidad financiera atendiendo agricultores en Chiclayo, Lambayeque, Perú (foto: SNV Perú).

Herramienta propuesta

H14: Matriz de caracterización de actores indirectos

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



Nombre de actor indirecto	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor n
Tipo de actor				
En qué zona interviene				
Temporalidad de la oferta de servicios				
Descripción del principal servicio brindado				
Descripción de otros servicios ofrecidos				
Tecnología usada				
Inversiones que implica la actividad				
Riesgos inherentes a la actividad				
Calidad del servicio (desde los clientes)				
Costo del servicio				

6.4. BLOQUE RELACIONES

Una vez analizadas las características de los actores, se estudian las relaciones entre los actores de los diferentes eslabones y de un mismo eslabón.

Es importante tomar en cuenta que los factores de poder inciden directamente en las relaciones entre las personas y los grupos. En este bloque se prestará especial atención a las inequidades que existen entre los diferentes actores de la cadena.

Las relaciones entre los actores se analizan desde tres entradas:

- relaciones de compraventa: transacciones
- relaciones sociales
- organización y concertación.



Pregunta clave 10

¿Cuáles son las características de la relación de compraventa?

Relevancia de la pregunta

Se estudia la relación desde el punto de vista de la transacción económica, que es la base del enfoque de cadena. La eficiencia en la transacción permite reducir los costos relacionados con la compraventa.

En esta parte se busca identificar todas las transacciones por las que atraviesa un producto desde el momento de la producción hasta que llega al mercado meta, para construir el flujo de la cadena.

Aspectos que hay que investigar

Para caracterizar la relación de compraventa, se busca y analiza la siguiente información:

- **características de las transacciones:** lugar de la transacción, volumen transado, frecuencia de la transacción, forma de pago, formalidad, toma de decisiones
- **negociación:** quién decide y qué factores determinan ese poder
- **resultados de la relación:** ventajas y desventajas en la relación
- **riesgo de la relación:** quién asume el mayor riesgo y cómo se intenta disminuir este
- **grado de dependencia:** posibilidad de escoger otros proveedores o compradores.



Transacción en el mercado de Magdalena, Cajamarca, Perú (foto: SNV Perú).

Herramientas propuestas

Para responder a la pregunta clave 10 se proponen dos herramientas principales:

H15: Matriz de relaciones entre los actores



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

Matriz de relaciones entre acopiadores locales e intermediarios Diagnóstico de la cadena de menestras, departamento de Cajamarca

Crterios	Descripción de la relación
Modalidad de pago	Al contado y al crédito a una semana. Generalmente el acopiador local trabaja con el capital del intermediario, sobre todo cuando hay gran demanda del producto.
¿Quién obtiene mayores beneficios?	Cuando el precio está en alza el intermediario obtiene mayores beneficios, pero cuando el precio cae el beneficiado es el acopiador local. Si la venta es a crédito, quien pierde es el intermediario.
Cantidad	Desde una arroba hasta unos quinientos kilogramos.
Características del producto	El producto es acopiado y agrupado según sus características físicas, como tamaño, color y pureza.
Frecuencia	Una vez por semana.
Formalidad	Hay contratos de palabra que a veces no se respetan.
Relaciones socioculturales	Relaciones de parentesco —identificadas por los lugares de origen— y relaciones de amistad.
Poder de negociación	El intermediario define el precio. Los acopiadores locales establecen compromisos de entrega con los intermediarios sobre precios establecidos con anterioridad. Cuando sube la demanda, el intermediario incrementa el precio pactado.

Fuente: Care Perú, SNV Perú, Cedepas, Prodelica, Dirección Regional Agraria Cajamarca, 2003.

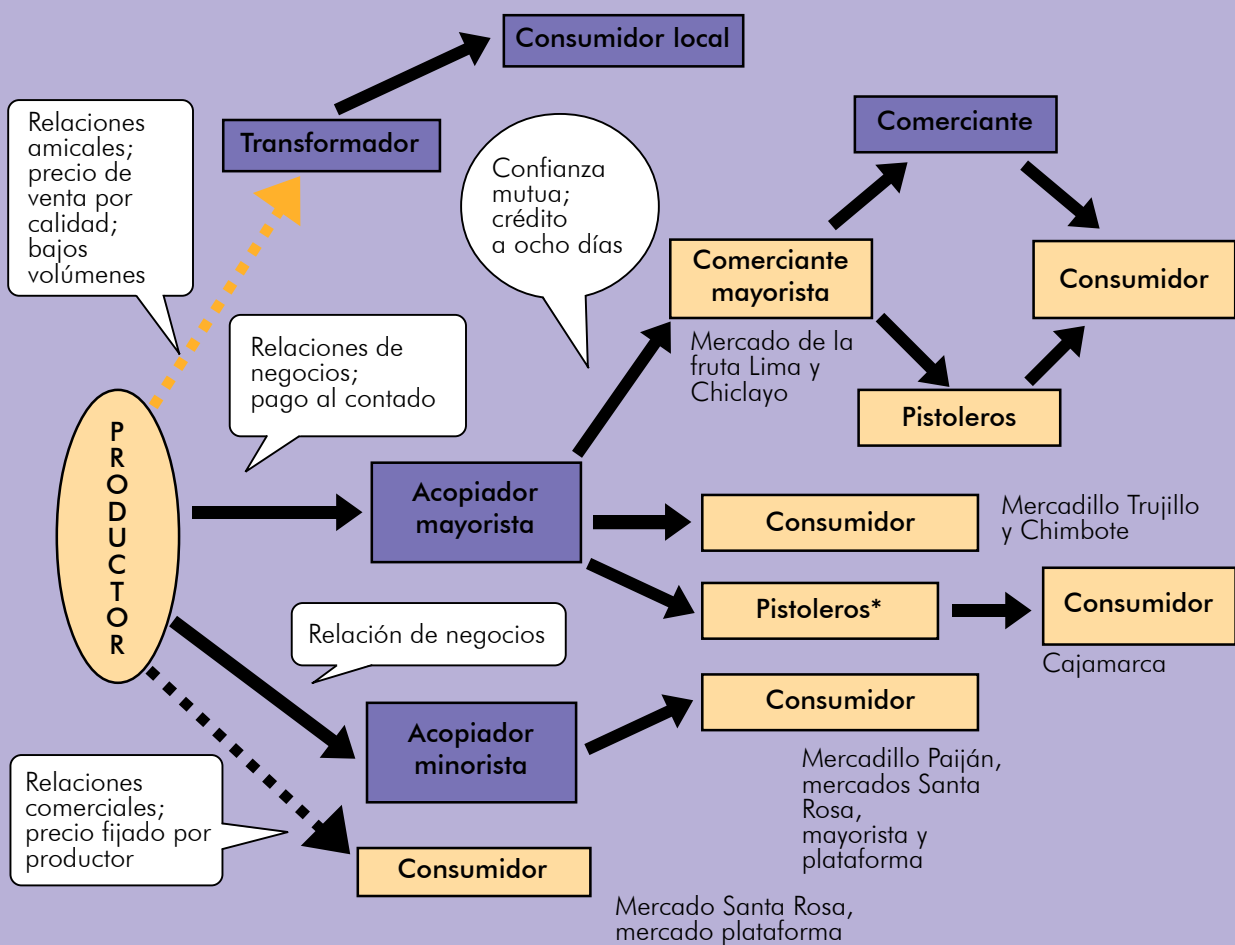
H16: Flujo de la cadena



El flujo de la cadena es una herramienta muy útil, pues presenta la suma de las múltiples relaciones existentes entre todos los actores de la cadena. Se puede construir desde la visión de cada uno de los actores, o en talleres participativos donde participan varios de ellos.

El flujo permite visualizar las relaciones entre actores y las rutas que sigue el producto estudiado desde la producción hasta el consumo. Se puede complementar el flujo indicando las distancias entre los eslabones, los volúmenes transados, los servicios de apoyo, el número de actores y actoras y las relaciones que establecen entre sí.

Flujo de la cadena de chirimoya, parte alta de la cuenca de Jequetepeque, Cajamarca, Perú



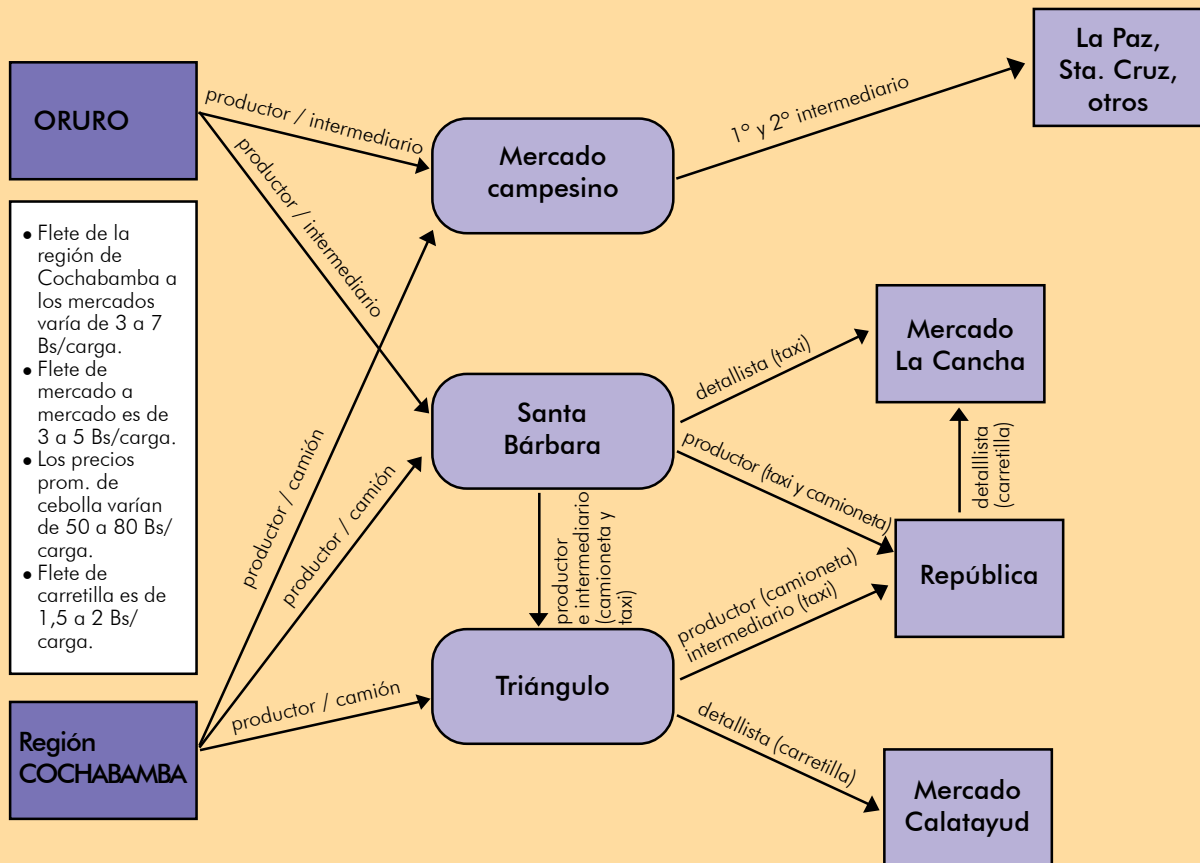
* Los pistoleros son revendedores detallistas en los mercados.

Fuente: SNV Perú, Care Perú, Cedepas, Prodelica, Dirección Regional Agraria, 2003.

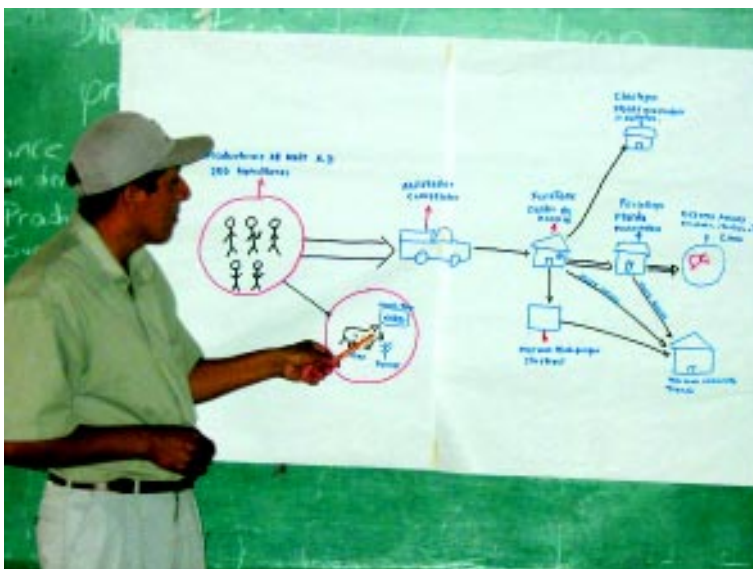
Ejemplo de flujo de la cadena



Flujo de circulación de la cebolla ¿Quién transporta? ¿En qué? ¿Costos de flete? ¿Precios de venta?



Fuente: Sondeo Rápido de Mercado, Intercooperation Andes.



Productor presentando el flujo de la cadena de maíz amarillo duro en el distrito de Huanacabal, departamento de Lambayeque. Diagnóstico facilitado por IMAR Costa Norte, SNV, Gobierno Regional de Lambayeque, Dirección Agraria Lambayeque, Idesi, Cáritas, PSI-PERAT (foto: IMAR Costa Norte).



Pregunta clave II

¿Cuáles son las características sociales y culturales de las relaciones entre los actores?

Relevancia de la pregunta

Las relaciones entre los actores de la cadena no se explican solo por su carácter económico o comercial: también tienen connotaciones sociales que permiten entender su lógica. Por ejemplo, el compadrazgo entre dos actores en algunos casos puede explicar la naturaleza de la relación. Es necesario responder a esta pregunta para identificar cómo los aspectos sociales y culturales influyen en las relaciones, y así lograr una mejor comprensión del funcionamiento de la cadena.

Aspectos que hay que investigar

- Naturaleza de las relaciones: familiares, de compadrazgo, entre otras.
- Antigüedad de la relación.
- Conflictos y afinidades entre tipos, actores, grupos o géneros que originan inequidades / equidades en la cadena.
- Semejanzas y diferencias culturales entre los actores implicados en la relación que originan inequidades / equidades en la cadena.



Quesería artesanal en Cajamarca (foto: SNV Perú).

Herramienta propuesta

H17: Matriz de relaciones entre actores con enfoque de género



Esta herramienta, que se aplica en talleres participativos, permite reconocer diferencias en el acceso, control, participación y poder entre los distintos tipos de actores de un mismo eslabón y entre los hombres y mujeres involucrados.

Es interesante aplicar este análisis para las tipologías de actores, pues nos permitirá llegar a conclusiones concretas y acertadas sobre las formas de intervención diferenciadas para los distintos tipos, según sus particularidades.

A continuación presentamos un resumen de los resultados de la aplicación de una matriz que analiza temas de equidad en las relaciones entre los distintos tipos de actores. Fue aplicada como parte de la experiencia de análisis de la cadena de leche

Tipologías	Tipo 1		Tipo 2		Tipo 3		Tipo 4	
Género	M	H	M	H	M	H	M	H
Tecnología								
Ganado								
Capacidades								
Ingresos								
Capacitación								

Leyenda

	No accede
	No usa
	No tiene
	Sí accede
	Sí usa
	Sí tiene

Nota: Las diferencias de tamaño en las figuras dan cuenta de diferentes niveles de acceso.

y queso en Ayacucho (SNV Perú, Dirección Regional Agraria, 2003). Se trabajó sobre la tipología de los transformadores de queso. Para facilitar el ejercicio solo presentamos el tema de acceso, aunque también se trabajó en los aspectos de control, toma de decisiones y poder.

Para aplicar la herramienta es importante identificar los recursos y beneficios prioritarios para el desempeño de los distintos tipos de actores. En este caso, los recursos que los actores consideraron importantes para la producción del queso fueron la tecnología, el ganado (como capital) y las capacidades. Los beneficios prioritarios en la transformación fueron los ingresos y la capacitación. Luego del análisis de esta matriz, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los varones de todos los tipos tienen mayor acceso a los recursos y beneficios importantes para la transformación.
2. Los actores de los tipos 3 y 4 tienen mayor acceso a recursos y beneficios que los de los tipos 1 y 2.
3. Hay mayores diferencias en el acceso entre hombres y mujeres en los tipos 1 y 2, donde los resultados económicos de la actividad no son tan importantes como en los tipos 3 y 4. Cuanto más relevante es el papel de la mujer en una actividad económicamente importante, mejor se distribuye el acceso a los recursos y beneficios entre mujeres y hombres.
4. Los niveles de equidad e inequidad en el acceso a la tecnología y al ganado son similares.
5. La mujer tiene mayor poder en el recurso capacidades, lo que refuerza la conclusión 3.
6. Paradójicamente, el beneficio en el que hay mayor inequidad entre hombres y mujeres en todos los tipos es la capacitación. Una evidencia de ello es la política de las instituciones de asistencia técnica a la hora de ofrecer cursillos a los 'jefes' de familia, que a menudo no son quienes desarrollan la actividad de transformación.

Fuente: *Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local*. Lima: SNV Perú, 2004.



Pregunta clave 12

¿Cuál es el grado de organización de la cadena?

En el bloque de relaciones entre actores, es necesario prestar especial atención al grado de organización de la cadena. Según Mounier (1998), se puede considerar la organización en términos de coordinación o falta de coordinación entre los actores de la cadena.

Podemos distinguir dos niveles de organización en la cadena:

Organización horizontal

Es la coordinación entre actores de un mismo eslabón. Por ejemplo, una organización de productores de café o una asociación de exportadores de mango.

Organización vertical

Es la coordinación entre actores de eslabones diferentes. Por ejemplo, entre productores e intermediarios, entre comerciantes y transformadores, entre productores y bancos. Las organizaciones verticales también son llamadas alianzas. Las alianzas que tienen objetivos claros son más eficientes, pues reducen riesgos, aseguran el acceso a recursos y materia prima y permiten un mejor flujo de la información. Sin embargo, las alianzas pueden disminuir la flexibilidad y aumentar las dependencias entre los actores.

Algunas alianzas que reúnen distintos actores (directos e indirectos) con el interés común de mejorar la competitividad de una cadena pueden funcionar como espacios de concertación.

Aspectos que hay que investigar

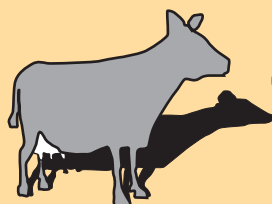
Organización horizontal:

- objetivos de la organización
- ¿desde hace cuánto tiempo existe la organización?
- ¿qué función cumplen los hombres y mujeres en la organización?
- solidez y sostenibilidad de las organizaciones: soporte técnico, económico, social
- beneficios percibidos por los actores

Organización vertical (alianzas):

- objetivo de la alianza
- mecanismos de coordinación de las alianzas
- beneficios que perciben los actores
- resultados del funcionamiento de estas alianzas.

Ejemplo de la Coordinadora del sector Lácteo del departamento de Cajamarca (CODELAC)



CODELAC

Participantes:

- Cedepas
- NKAP
- Mitinci
- Cámara de Comercio de Cajamarca
- Asociación de Productores de Derivados Lácteos de Cajamarca (APDL)
- Asociación de Quesilleros de Chanta
- Prompyme
- Municipalidad de Cajamarca
- Minag
- Gobierno Regional Cajamarca
- Senati
- ITDG
- SNV Perú
- Labrenor
- Asodel

Creación: septiembre de 2002

Objetivo: promover la competitividad de los actores del sector de productos lácteos artesanales de Cajamarca

Mecanismos:

- intercambio de información
- acciones colectivas
- coordinaciones interinstitucionales

El CODELAC tiene reuniones ordinarias cada dos meses y agrupa a todos los actores privados y públicos del sector.



Reunión ordinaria de la CODELAC, 2004 (foto: SNV Perú).

Herramientas propuestas

H18: Matriz de caracterización de organizaciones horizontales



Esta matriz permite inventariar y caracterizar de manera sencilla a las diferentes organizaciones horizontales existentes en la cadena estudiada. La información necesaria se recolecta en talleres o entrevistas con dirigentes.

	Tipo de organización (derecho, de hecho, etcétera)	¿Para qué se formó?	¿Cuándo se formó?	Ámbito de acción	Beneficios percibidos por los actores
Producción					
Transformación					
Comercialización					
Consumo					

H20: Ficha de caracterización de organizaciones horizontales



Esta ficha permite generar una información más detallada sobre las organizaciones horizontales, analizando la calidad del servicio prestado y su impacto sobre los miembros de la organización según el género.

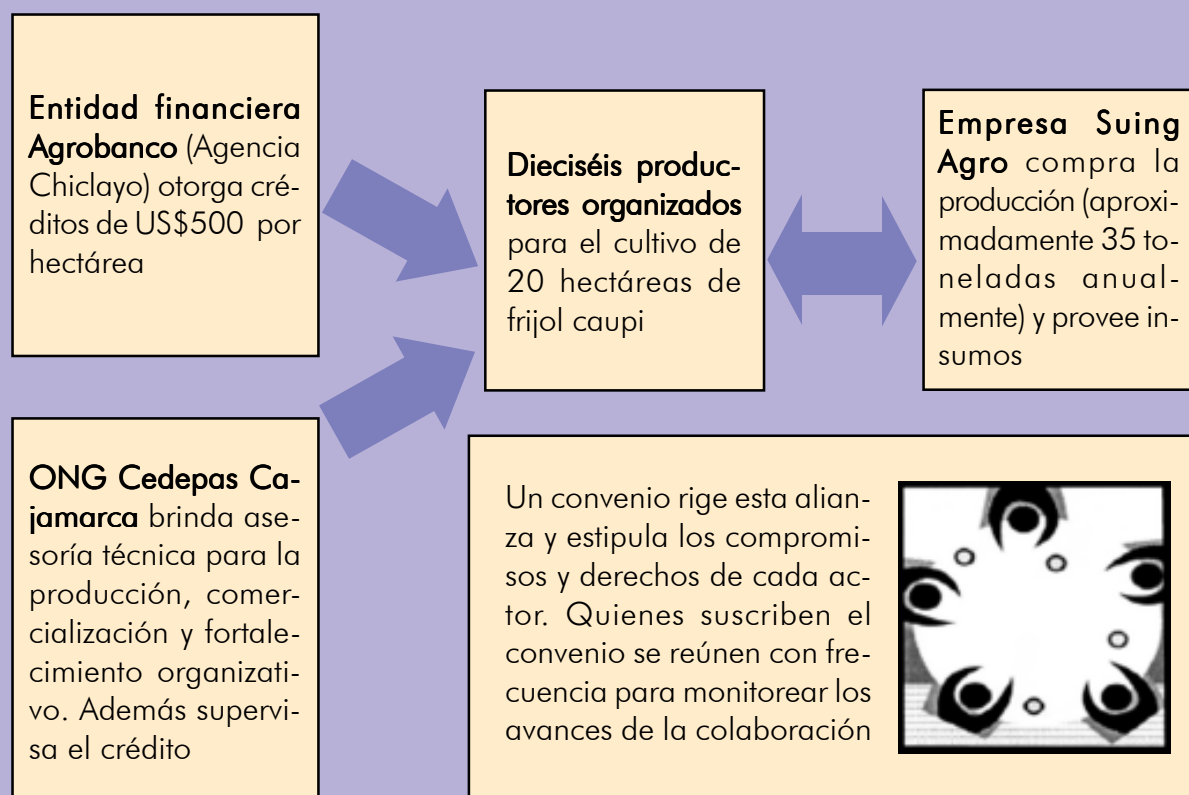
Nombre de la organización	Número de socios o miembros activos: H M Objetivos: Fecha de creación: Ubicación y ámbito de influencia:	
Acceso a recursos y mercado	Impacto sobre miembros de la organización	
	Hombres	Mujeres
Insumos		
Saber-hacer		
Crédito		
Transporte		
Mercado		
Acopio		
Transformación		
Información		
Poder de negociación		
Peso político		
Otros		

H20: Mapeo de integración vertical



El mapeo permite ilustrar el funcionamiento de una alianza de manera gráfica y sencilla, describiendo a los actores, su función en la alianza, los datos relevantes para estimar la importancia del negocio y los mecanismos de gestión. El mapeo debe servir como base de discusión para analizar las fortalezas y debilidades de la alianza.

Alianza entre pequeños productores, banco, ONG y empresa comercializadora para la producción y comercialización del frijol caupi en la provincia de San Miguel, departamento de Cajamarca



Fuente: Cedeapas Cajamarca, Perú, 2003.

6.5. BLOQUE MERCADO META

Se trata del análisis del mercado final considerado en la delimitación del estudio.

Esta parte del análisis propone partir de la caracterización de la demanda; luego se hará el análisis de la oferta y la competencia. En caso necesario, se identificarán los productos sustitutos y complementarios que inciden en la demanda.

El resultado de este análisis debe contribuir al conocimiento del mercado y de la posición del producto en este mercado.



Pregunta clave 13

¿Cuáles son las características de la demanda?

Relevancia de la pregunta

El conocimiento de la demanda es fundamental para orientar la producción. Por eso se propone identificar las características requeridas por los diferentes segmentos del mercado, así como los servicios asociados demandados. Por ejemplo, además de buscar un banano con garantías de inocuidad, los supermercados europeos exigen pruebas del origen exacto del producto (trazabilidad).

Aspectos que hay que investigar

- Caracterización de los demandantes.
- Requerimientos o atributos del producto por tipos de demandante.
- Servicios asociados a la demanda del producto.
- Evolución histórica y tendencias de la demanda (volumen).
- Preferencias por marcas y sellos.



Planta de selección y empaque de mango para exportación en Piura, Perú (foto: CICDA).

Herramienta propuesta

H21: Matriz de demandantes

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



Matriz de demandantes para la mora en Ecuador

Segmento de demandantes	Requerimientos del producto / preferencias	Requerimientos de servicios asociados	Estacionalidad de la demanda	Volúmenes estimados de la demanda	Precios
Empresas agroindustriales lácteas de Tungurahua	<ul style="list-style-type: none"> ● Prefieren mora de Castilla ● Producto no estropeado ● Presentación en grandes volúmenes, cajones de x kilogramos ● No buscan marcas ● Requieren de un abastecimiento regular y de un posible contrato 	Transporte hasta la planta	Todo el año	10 Tm/mes	US\$ 0,8 c/kg normal. Varía por estacionalidad pero puede negociar rango de precio sobre la base del contrato
Vendedores del mercado	<ul style="list-style-type: none"> ● Prefieren mora de Castilla porque demanda menor cantidad de agua ● Presentación de medio kilogramo listo para la venta, y si es posible, envasado en tarrinas ● Bajo costo ● Facilidad para movilizar el producto 	Entrega en el mercado	Todo el año	500 kg semanales	US\$ 0,7 c/kg. Varía por estacionalidad

Percepción sobre los segmentos más interesantes como mercado meta: _____

Fuente: Proyecto Emprender / Intercooperation, 2003.



Pregunta clave 14

¿Cuáles son las características de la oferta frente a la competencia?*

Relevancia de la pregunta

En un mercado cada vez más globalizado, se vuelve indispensable conocer en detalle las características de los diferentes oferentes y sus estrategias.

Aspectos que hay que investigar

- ¿Quiénes son los principales competidores?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿Cuál es la característica de la oferta y las estrategias de los actores de la cadena analizada con relación a las de sus principales competidores?
 - Calidad del producto (características físicas, éticas, ambientales y culturales).
 - Volúmenes y participación en el mercado.
 - Precios.
 - Presentación y empaque.
 - Estacionalidad de la oferta (volúmenes de producción según zonas y épocas).
 - Alternativa tecnológica aplicada en cada etapa.
 - Uso de marcas y sellos (posicionamiento en el mercado).
 - Sistema de distribución.
 - Servicios asociados.



Tienda de productos lácteos en Cajamarca.

* Se considera como competencia a aquellos que están fuera del grupo meta.

Herramientas propuestas

H22: Matriz comparativa entre oferta de grupo meta y competidores



Esta herramienta define algunos criterios relevantes para comparar la oferta de los actores de la cadena estudiada y la de los competidores. Al final, es necesario destacar las ventajas competitivas que presentan el grupo meta y los competidores. La información para esta herramienta se obtiene a través de los estudios existentes de análisis de la competencia, entrevistas y visitas a las zonas donde actúan los competidores.

Criterios	Oferta del grupo meta	Competidor 1	Competidor 2
Ubicación			
Calidad			
Cantidad			
Productividad / Tecnología			
Precio			
Presentación			
Canales de distribución			
Estacionalidad			
Marca			
Servicios asociados			
Ventajas competitivas relevantes			



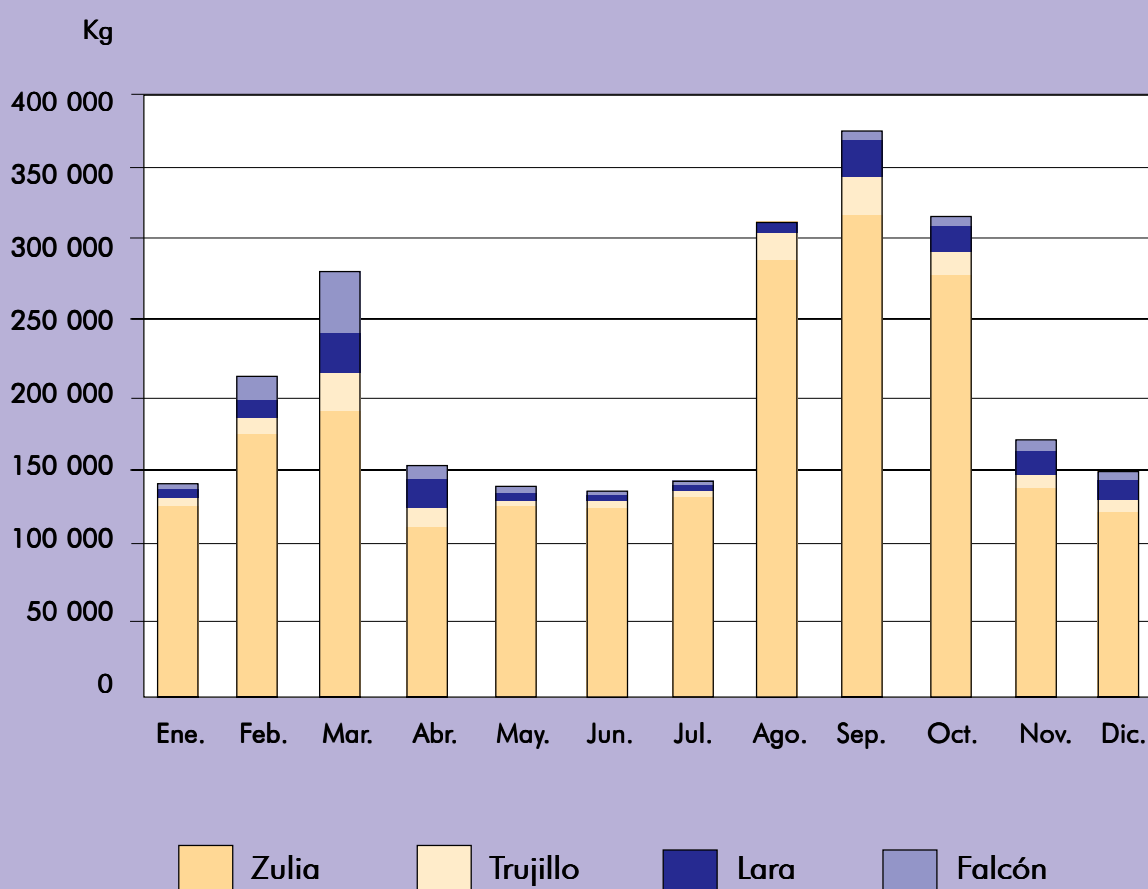
Secado de café en Tarapoto, Perú (foto: CICDA).

H23: Calendario de estacionalidad de oferta por zonas



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

Ejemplo de la oferta de guayaba en Venezuela



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



Pregunta clave 15

¿Existen productos sustitutos y/o complementarios que afectan la demanda del producto en estudio?

Relevancia de la pregunta

Se habla de productos sustitutos cuando dos o más productos pueden satisfacer una necesidad del consumidor. De allí surge la posibilidad del consumidor de escoger uno u otro en función de varios factores (precio, disponibilidad, etcétera).

Se habla de productos complementarios cuando dos o más productos se necesitan entre sí para satisfacer una necesidad del consumidor.

La demanda del producto estudiado varía en función del comportamiento de la oferta y/o demanda de los productos sustitutos y complementarios. Por esta razón, el equipo de trabajo deberá identificar si dichos fenómenos pueden ocurrir en la cadena en estudio.

Productos sustitutos

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



Productos complementarios

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

Aspectos que hay que investigar

- Productos sustitutos del producto de la cadena estudiada.
- Influencia del producto sustituto sobre la demanda del producto estudiado.
- Productos complementarios del producto de la cadena.
- Influencia del producto complementario sobre la demanda del producto estudiado.

Herramienta propuesta

H24: Matriz de productos sustitutos y complementarios

Esta herramienta permite orientar al equipo de trabajo en la organización de la información. Para obtener datos debe recurrirse a estudios de mercado o entrevistar especialistas.



	Productos	Efecto sobre la demanda de nuestro producto
Sustitutos		
Complementarios		

6.6. BLOQUE RESULTADOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS

Para el análisis de este bloque es necesario contestar cuatro preguntas clave.

Para encontrar las respuestas a estas preguntas se deben recuperar varios datos de otros bloques de la guía (aspectos tecnológicos, comerciales, etcétera).



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



Pregunta clave 16

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

Relevancia de la pregunta

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

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

Aspectos que hay que investigar

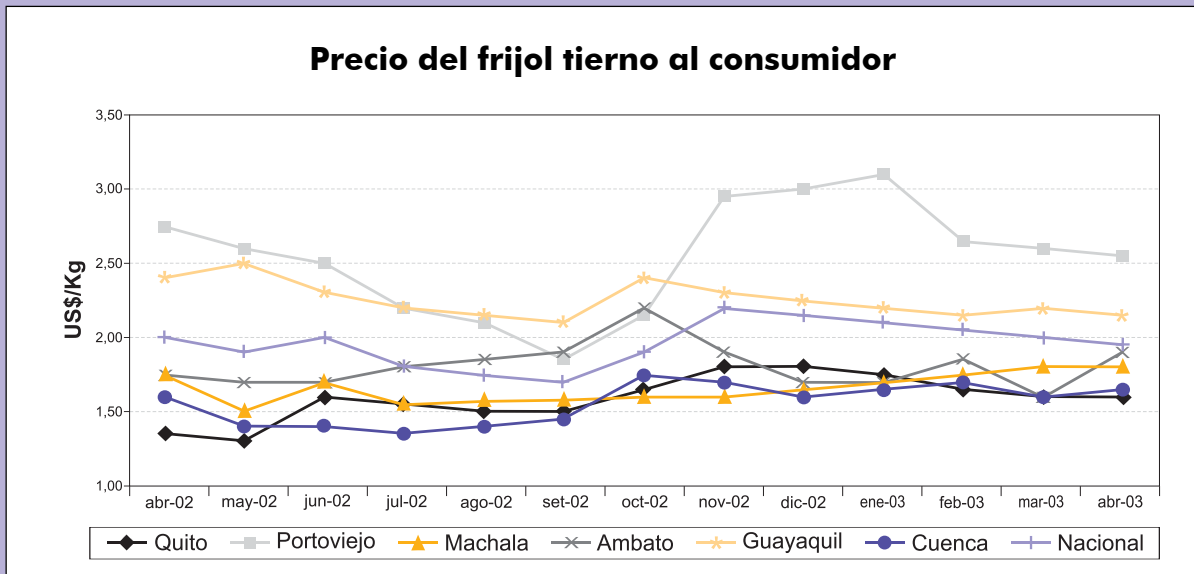
A continuación presentamos una lista referencial. Sería ideal obtener toda esta información, sin embargo cada usuario puede establecer sus prioridades a partir de sus posibilidades.

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

Herramientas propuestas

H25: Mapeo geográfico de precio

Esta herramienta, construida a partir de datos estadísticos, permite visualizar las variaciones de precio de un producto en función de las épocas del año y de su procedencia.



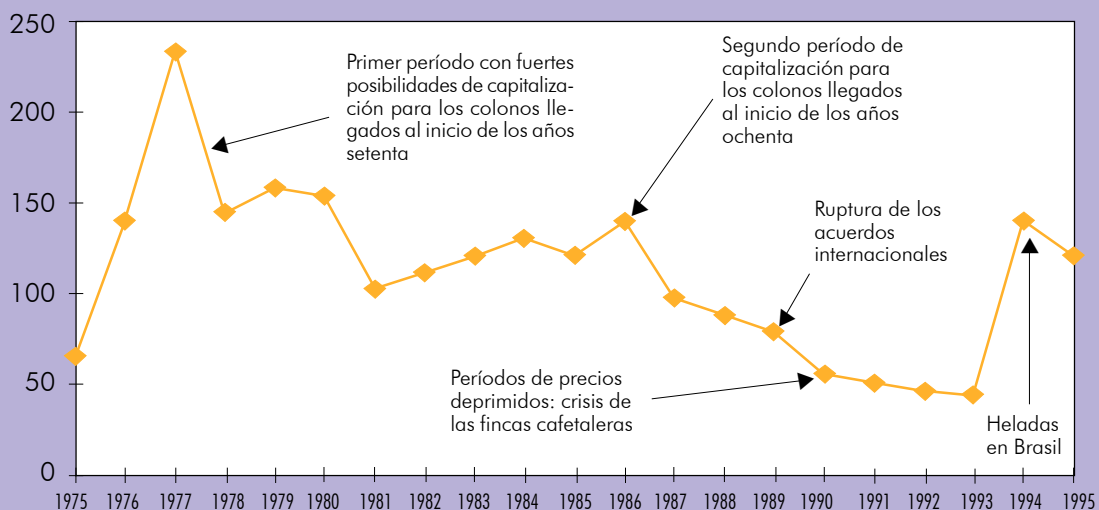
Fuente: Estudio de mercado del frijol en Ecuador. Intercooperation / Lorena Mancero, octubre de 2003.

H26: Gráfico de evolución de precios

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



Evolución de los precios del café robusta (en US\$/qq) Bolsa de Londres





Pregunta clave 17

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

Relevancia de la pregunta

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

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

Por ejemplo, para calcular el costo de un kilogramo de queso, se parte del costo de producción de un litro de leche, que deberá haber sido calculado previamente. En caso de comprar el producto (la leche en este ejemplo), se considera ese costo como costo de compra de un insumo.



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

Aspectos que hay que investigar

- **Costos variables:** son los costos que evolucionan de manera proporcional al volumen del negocio. Cuanto más se produce, más se elevan los costos variables (combustible, insumos, mano de obra para la cosecha, etcétera).
- **Costos fijos:** son los costos que no cambian de manera significativa, aumente o disminuya el volumen del negocio (gastos administrativos, sueldo de gerentes, etcétera).
- **Punto de equilibrio:** es la cantidad mínima que es necesario vender para cubrir los costos fijos y los variables. El punto de equilibrio indica la viabilidad del negocio.

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

- uso de insumos y herramientas menores
- contratación de servicios
- depreciación del capital fijo

- renta de la tierra
- pago de impuestos
- pago de intereses
- pérdidas y mermas
- mano de obra: contratada, familiar, masculina, femenina.

Costos de la mano de obra familiar y contratada

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



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

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

Costos de los cultivos asociados

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



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

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

Herramientas propuestas

H27: Matriz de cálculo de costos y márgenes



INGRESOS	Unidad	Cantidad	Precio unit.	Total
Rendimiento bruto	qq	15	62	930
Merma y/o pérdida	qq	1,5	62	93
Trampas y/o engaños (proceso de comercialización)	qq	0,75	62	46,5
Rendimiento neto		12,75	62	790,5

COSTO VARIABLE

Operaciones realizadas para una hectárea	Insumos				Servicios			
	Unidad	Cantidad	Precio unit.	Total	Unidad	Cantidad	Precio unit.	Total
Preparación del suelo					Hora tractor	1,5	40	60
Siembra	Kilogramo semilla	1,2	7	8,4				0
Limpieza	Litro herbicida	3	10	30				0
Riego				0	Pago junta usar.	1	25	25
Cosecha	Sacos	35	1	35				0
Secado								
Transporte hasta mercado		0	0	0	Contrat. camión	1	40	40
Crédito Banco de Fomento				0				0
Etc.... (otros)								
Total costos variables para una hectárea				73,4				125

	Insumos				Servicios			
	Unidad	Cantidad	Precio unit.	Total	Unidad	Cantidad	Precio unit.	Total
COSTOS FIJOS				0				0
(para el conjunto de la unidad de producción)				0				0
Administración	Papelería	Varios		100	Contabilidad	1	150	150
Promoción y propaganda				0				0
Seguros				0	Vehículo	1	400	400
Impuestos (rentas)				0				350
Crédito para compra vehículo (pago interés anual)								
Etc... (otros)				0				0
Total costos fijos				100				900

DEPRECIACIÓN	Descripción	Valor de compra	Vida útil (años)	Depreciación anual
Equipos y maquinaria	Camioneta	10 000	10	1 000
	Fumigadora	125	5	25
	Motoguaraña	600	5	120
Locales	Bodega (150 m ²)	6 000	20	300
Otros...	Tendal (100 m ²)	2 000	20	100
TOTAL DEPRECIACIONES				1 545
TOTAL COSTOS FIJOS				2 600

RENTABILIDAD DE LA ACTIVIDAD	Unidad	Cantidad	Valor unit.	Total
UNIDAD DE CÁLCULO	HECTÁREA			
Número de unidades en la unidad de producción	ha	20		
Costos variables por unidad	ha	20	527	
Costos fijos por unidad	ha	20	130	2 600
Depreciaciones por unidad	ha	20	77,25	1 545
Costo de producción neto	ha	20	734	14 678,62
Costo de producción unitario	qq	12,75	57,6	733,93
Precio de venta	qq	12,75	62,0	790,50
MARGEN NETO	qq	12,75	4,4	56,569
	%		8	

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

Mano de obra contratada				Mano de obra familiar				Intereses pagados				
Unidad	Cantidad	Precio unit.	Total	Unidad	Cantidad	Precio unit.	Total	Capital prestado	Duración	Tasa de interés	Total intereses	TOTAL
Jornal	12	5	60	Jornal	10	5	50					170
Jornal	5	5	25	Jornal	2,5	5	12,5					45,9
Jornal	2	5	10	Jornal	2	5	10					50
Jornal	5	5	25	Jornal	5	5	25					75
Jornal	10	5	50	Jornal	5	5	25					110
Jornal	0	5	0	Jornal	3	5	15					15
			0	Jornal	1	5	5					45
			0				0	400	90 días	16% anual	16	16
			73,4				142,5				15,781	527

Mano de obra contratada				Mano de obra familiar				Intereses pagados				
Unidad	Cantidad	Precio unit.	Total	Unidad	Cantidad	Precio unit.	Total	Capital prestado	Duración	Tasa de interés	Total intereses	TOTAL
							0					0
							0					0
				Jornales	20	8	160					410
				Jornales	20	8	160					160
							0					400
							0					350
								8 000	4 años	16%	1 280	1 280
							0					0
			0				320				1 280	2 600

PRODUCTO:	Café
-----------	------

UNIDAD	qq
--------	----

	Costo neto/unidad (US\$)	Precio de venta (US\$)	Lugar	Margen neto (US\$)	%
Productor	58	62	El Limo	4	8
Acopiador minorista	68	72	El Limo	4	6
Comerciante mayorista	75	85	Alamor	10	13
Exportador	88	95	Guayaquil	7	8

H28: Ficha de punto de equilibrio



El punto de equilibrio corresponde al volumen mínimo de ventas que una empresa o un negocio debe alcanzar para poder cubrir sus costos fijos.

Un método para calcular este punto es el siguiente:

1. Establecer el monto anual de los costos fijos que tiene que cubrir un negocio:

Ejemplo de un listado de costos fijos	Monto (US\$)
Pago del gerente (12 meses)	12 000
Gastos de papelería	500
Alquiler de locales	1 500
TOTAL	14 000

Estos costos no cambian, suban o bajen las ventas. Son costos que el negocio está obligado a cubrir para poder mantenerse más o menos en el mismo nivel.

2. Establecer el margen bruto correspondiente a cada unidad vendida en este negocio.

margen bruto = ingresos - costos variables

Ejemplo de cálculo del margen bruto unitario	
Ingreso unitario = precio de venta/libra	5,5 US\$/libra
Costos variables:	
Compra de materia prima	2,0 US\$/libra
Costo de transformación unitario*	0,5 US\$/libra
Costo de empaque unitario	1,0 US\$/libra
Costo de transporte unitario	0,5 US\$/libra
Total costos variables	4,0 US\$/libra
Margen bruto (US\$ 5,5 - US\$ 4,0)	1,5 US\$/libra

* Se incluyen todos los costos directamente ligados a la actividad de transformación, que van subiendo proporcionalmente al volumen procesado. Por ejemplo, el pago de energía (electricidad), el uso de insumos específicos, el pago del personal de planta, etcétera.

3. Calcular el punto de equilibrio; es decir, el número de unidades mínimas que se deben vender para que el margen bruto acumulado pueda cubrir los costos fijos.

Punto de equilibrio = US\$ 14 000 de costos fijos/US\$ 1,5 de margen bruto = 9 333 libras. Ese es el número de unidades mínimas que el negocio debe vender para cubrir sus costos fijos.



Pregunta clave 18

¿Cuáles son los resultados económicos generados en la cadena?

Relevancia de la pregunta

En esta parte de la guía se busca comparar los costos de producción calculados para cada producto y los precios del producto aplicados en los diferentes mercados.

Esta comparación permite determinar la rentabilidad estrictamente económica de la cadena. El análisis de resultados puede realizarse sobre el conjunto de toda la cadena y/o sobre cada eslabón de la cadena.

Aspectos que hay que investigar

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

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



(Foto: SNV Perú).

Herramientas propuestas

H29: Cuadros de resultados (ingresos - costos fijos y variables)



Esta herramienta es un resumen del análisis de costo (véase H27). A continuación volvemos a presentar el cuadro de resultados para el análisis del café cereza.

Rentabilidad de la actividad	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Total
Unidad de cálculo	Hectárea			
Número de unidades en la unidad de producción	ha	20		
Costos variables por unidad (1)	ha	20	527	10 024
Costos fijos por unidad (2)	ha	20	130	2 600
Depreciaciones por unidad (3)	ha	20	77	1 545
Costo de producción neto (4) = (1)+(2)+(3)	ha	20	734	14 678
Costo de producción unitario (5) = (4)/ 12,75	qq	12,75	57,6	734
Precio de venta (6)	qq	12,75	62 (precio unitario)	790 (ingreso)
Margen neto (7) = (6) - (5)	qq	12,75	4,4	56

Fuente: SNV Ecuador, 2003.

H30: Cuadro de costos y márgenes en toda la cadena



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

	Costo neto por unidad	Precio de venta (US\$/qq)	Lugar	Margen neto (US\$/qq)	%
Productor	58	62	El Limo	4	8
Acopiador minorista	68	72	El Limo	4	6
Comerciante mayorista	75	85	Alamor	10	13
Exportador	88	95	Guayaquil	7	8

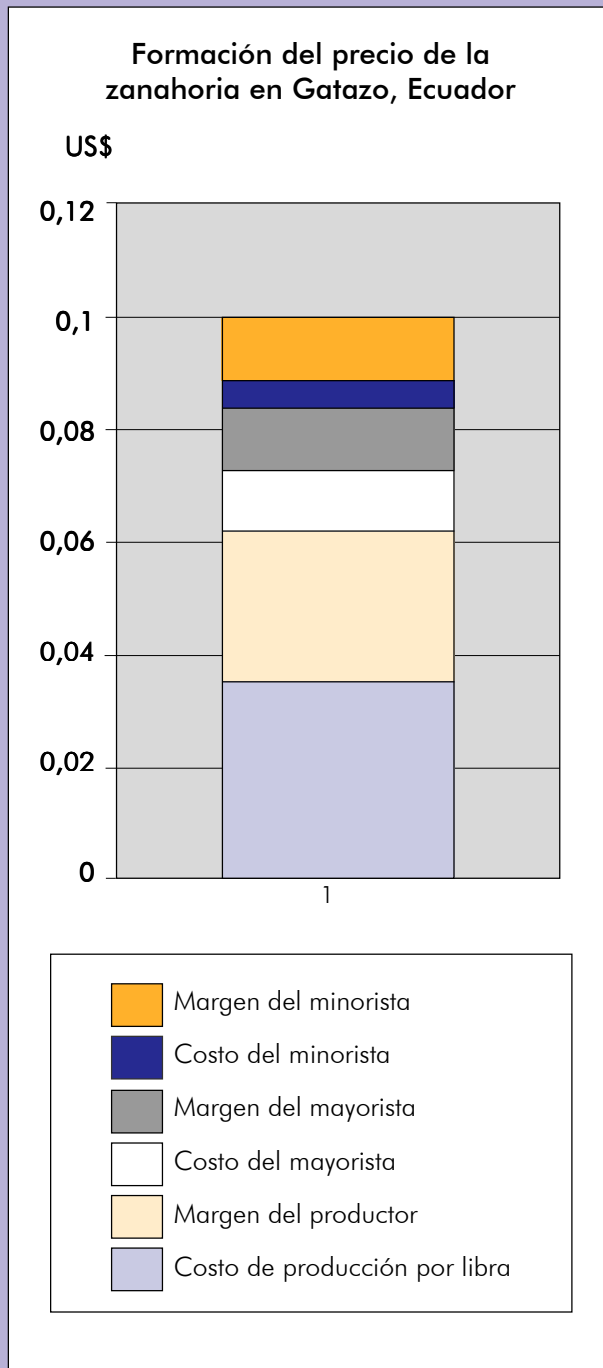
Fuente: SNV Ecuador, 2003.

H31: Formación del precio y márgenes



La siguiente herramienta permite al equipo de trabajo visualizar cómo se forma el precio a todo lo largo de una cadena.

Para construir esta herramienta, es importante haber calculado previamente los costos y márgenes netos generados en cada eslabón de la cadena con la herramienta H27. Luego, se agrega esta información en un diagrama de barra y se logrará uno como el siguiente:



La lectura de esta herramienta permite comparar los márgenes de cada actor de la cadena. Por lo tanto, ilustra el nivel de equidad que existe, pero no se deben sacar conclusiones apresuradas.

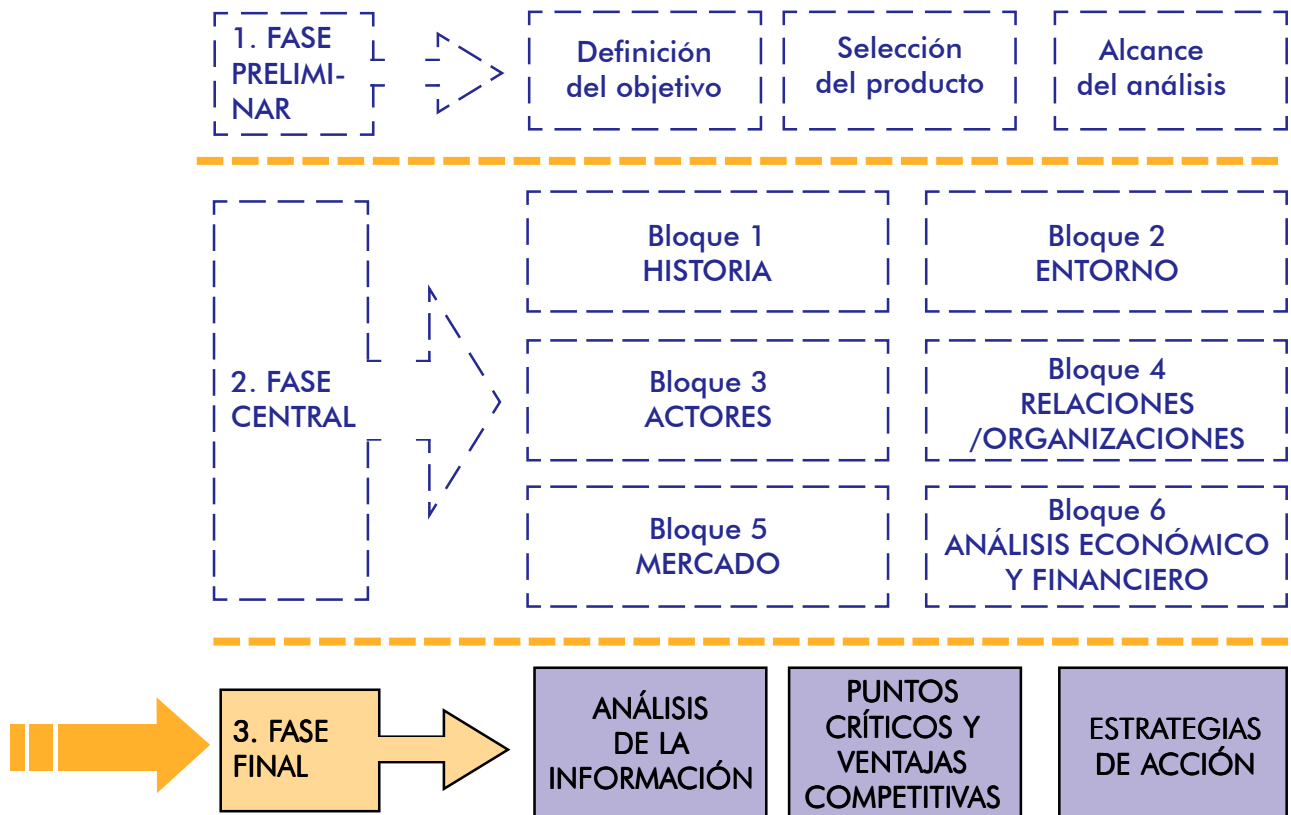
Al momento de interpretar este diagrama, es importante tomar en cuenta los siguientes elementos:

- **Diferencia entre los volúmenes manejados por cada agente:** tradicionalmente, los productores y minoristas manejan volúmenes reducidos, por lo tanto su margen es más elevado que el de los agentes que trabajan con volúmenes más importantes, como las industrias o mayoristas.
- **Riesgos asumidos por cada agente:** generalmente, los agentes que asumen mayores riesgos en la cadena tienen márgenes más elevados (no siempre es el caso con los productores). Por eso, puede ser interesante analizar los riesgos asumidos por cada actor y compararlos con sus márgenes.

Fuente: Intercooperation, 2003.

Parte 7

Fase final: ¿cómo analizar la información y planificar acciones?



En primer lugar, para el análisis de la información se usa un proceso lógico partiendo de una interpretación de la información sobre los bloques, para finalmente construir un FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) general de la cadena.

Luego, para la identificación de puntos críticos y ventajas competitivas en la cadena, se cruzan los elementos del FODA, construyendo matrices de áreas ofensivas y defensivas.

Finalmente, en una tercera etapa, se definen estrategias de acción orientadas a usar las fortalezas de la cadena, para aprovechar las oportunidades existentes en el entorno y corregir las debilidades que podrían ser críticas frente a las amenazas existentes. Para esto, se elaboran los objetivos estratégicos ofensivos y defensivos de la cadena y luego se construyen los planes concertados de acción.

Con esta finalidad, se propone la siguiente secuencia metodológica, que permitirá a los usuarios de la guía definir acciones concertadas orientadas a mejorar los niveles de competitividad de los actores de la cadena.

La fase final debe ser muy participativa. Las etapas de análisis de información, identificación de puntos críticos y ventajas competitivas, así como la definición de estrategias de acción pueden lograrse en dos o tres talleres.



En el taller de análisis de información participa el equipo de trabajo y se puede invitar a algunas personas clave que hayan demostrado interés por el diagnóstico y capacidades de investigación. Este primer taller puede durar dos o tres días. En el taller de definición de estrategias de acción deben participar todos los actores relevantes de la cadena. El equipo de trabajo actúa como facilitador de la definición de estrategias. Este taller también puede tener una duración de uno o dos días.

7.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

7.1.1. Fase de preparación para el análisis

Esta fase de preparación está a cargo del equipo de trabajo y es previa al taller de análisis ampliado. En esta fase se requiere:

- revisar la información en cada bloque
- consolidar la información por bloques, aplicando las herramientas propuestas y otras, si es necesario
- organizar la información en soportes visuales que puedan ser observados y analizados en un grupo. Para esto, se recomienda usar papelógrafos.

7.1.2. Fase de análisis: construcción del FODA de la cadena

La fase de análisis se realiza en un taller ampliado en el cual participa el equipo de trabajo y otros actores relevantes de la cadena (directos y/o indirectos) con capacidades para analizar la cadena.

Es recomendable que todos los participantes en este taller previamente hallan tomado conocimiento y revisado la información consolidada.

Sobre la base de la información consolidada en cada uno de los bloques, se procede a una reflexión participativa y se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cadena.

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

Este ejercicio puede realizarse a partir de una lluvia de ideas estructurada, como describe la herramienta que presentamos a continuación.

H32: Construcción del FODA de la cadena



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

1. Identificar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades en una lluvia de ideas estructuradas sobre la base de la información contenida en los bloques.

Recordemos que las oportunidades y las amenazas son elementos positivos y negativos del entorno que no son controlables directamente por los actores de la cadena pero que influyen sobre ella, mientras que las fortalezas y debilidades son aspectos internos, propios de la cadena, sobre los cuales se puede influir para reforzar la competitividad.

Este ejercicio se puede hacer bloque por bloque (historia, entorno, actores, relaciones, mercado, análisis económico) o para toda la cadena directamente.

2. Identificar si existen respuestas con significados similares. En este caso, agrupar las ideas.

3. Identificar si existen respuestas con significados complementarios o con relación de causa-efecto. En este caso, agrupar las ideas precisando la complementariedad.

Para ayudar a los participantes a buscar relaciones de causa-efecto, se recomienda, para cada elemento del FODA, responder a las siguientes preguntas:

- *¿Qué?: ¿en qué consiste?*
- *¿A qué se debe?: causa*
- *¿A quién afecta?: actor, tipo, género*
- *¿De qué manera afecta?: efectos, impactos, consecuencias*

4. Identificar si algunas respuestas no son claras para todos. En este caso, precisarlas.

5. Ordenar las respuestas en función de su importancia.

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

Ejemplo de establecimiento de prioridades de las fortalezas



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

	Fortalezas
66	Por sus propiedades físicas y mecánicas, la guadua angustifolia es reconocida como una de las mejores del mundo.
61	Se obtienen altos volúmenes de rendimiento por hectárea a corto plazo.
55	Se ha creado el consejo consultivo del bambú como una mesa de concertación y de definición política sectorial consensual.
50	Hay gran disponibilidad de tierra para el cultivo de bambú.
50	La guadua angustifolia es una especie endémica (nativa) que solo se produce en Colombia y Ecuador y, por tanto, puede posicionarse con ventajas competitivas en el exterior.
45	Hay algunas plantaciones tecnificadas.
39	Existe presencia e interés de algunas empresas para el procesamiento industrial de caña.
34	En los últimos años se han realizado algunas experiencias en Colombia y, en menor medida, en Ecuador.
31	Se apoya a las instituciones en el desarrollo de productos con valor agregado.
31	Hay apoyo del MAG, CORPEI, instituciones de cooperación internacional y ONG nacionales al sector bambú en aspectos técnicos, financieros (limitado), comerciales, etcétera.
29	Algunas instituciones cuentan con recursos humanos capacitados en el sector.
28	Algunas comunidades y áreas marginales disponen de vías de comunicación e infraestructura básica.
28	Hay material vegetativo disponible en los guaduales naturales.
27	Algunos pequeños productores están muy motivados y son conscientes de que la producción de bambú representa una alternativa de cultivo para el futuro.
19	Se cuenta con conocimiento ancestral en el aprovechamiento de la caña guadua.
18	La explotación del bambú promueve el desarrollo económico y social de sectores pobres.
18	Se establecen intercambios internacionales para obtener acceso a la información, la tecnología, etcétera.
12	Algunos pequeños productores están capacitados en el manejo y transformación del bambú.
8	La ubicación geográfica es relativamente favorable para el acceso a potenciales mercados internacionales, comparado con otros competidores (China).

Fuente: Taller de planificación estratégica de la cadena de bambú en Ecuador. SNV Ecuador, noviembre de 2003.

Ejemplo del FODA priorizado para la cadena del bambú en el Ecuador



Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1) Por sus propiedades físicas y mecánicas, la guadua es reconocida como una de las mejores del mundo. 2) Se obtienen altos volúmenes de rendimiento por hectárea a corto plazo. 3) Se ha creado el consejo consultivo del bambú como una mesa de concertación y de definición de políticas sectoriales consensuales. 4) Hay gran disponibilidad de tierra para cultivos de caña. 5) La guadua es una especie endémica (nativa) que solo se produce en Colombia y Ecuador y, por tanto, puede posicionarse con ventajas competitivas en el exterior. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Explotación racional del bambú como una alternativa a la presión negativa sobre los bosques nativos por la explotación de especies maderables. 2) Múltiples aplicaciones y usos del bambú mediante generación de valor agregado. 3) Próxima aplicación de normas EUREGAP en plantaciones bananeras, que obligan a reemplazar cintas de plástico por material vegetal (demanda de cientos de millones de puntales de guadua). 4) Necesidad para el país de crear fuentes de trabajo, especialmente en el campo, para contrarrestar la migración y la pobreza. 5) Mercados nacionales e internacionales existentes y en desarrollo.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Limitados recursos financieros para promover el desarrollo de la cadena de bambú. 2) Falta de capacitación a trabajadores de fincas y a agricultores, colonos y finqueros en técnicas de aprovechamiento sostenible del recurso. 3) Inexistencia de un inventario de la existencia de bambú y de información en cuanto a su calidad y cantidad, taxonomía. 4) Inexistencia o deficiente organización de los actores de la cadena y descoordinación entre ellos. 5) Deficiente información de mercados potenciales y oportunidades reales para el desarrollo del sector. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) La inestabilidad política y económica, así como la inseguridad jurídica en el país, limita el crecimiento del sector. 2) Las tasas que se imponen para la movilización de la caña guadua (pie de monte, guías de movilización) desmotivan al productor y no contribuyen al desarrollo del sector. 3) Mercado internacional altamente competitivo, dominado por Asia y otros países con tendencia a la baja de precios. 4) Créditos financieros con altos intereses. 5) No se han incorporado en la normativa forestal criterios técnicos y legales para el aprovechamiento del bambú.

Fuente: Taller de planificación estratégica de la cadena del bambú. SNV Ecuador, noviembre de 2003.

7.2. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

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

El objetivo de esta etapa es identificar los puntos críticos o factores defensivos —es decir, los elementos negativos internos de la cadena que deben ser corregidos—, y las ventajas competitivas o factores ofensivos —es decir, los elementos favorables del entorno que se pueden aprovechar para reforzar la competitividad de la cadena—.

Para lograr este propósito, se propone construir matrices de áreas ofensivas y defensivas estratégicas.


Herramientas propuestas

H33 (1): Matriz de área ofensiva



Esta matriz se construye cruzando las fortalezas de la cadena con las oportunidades del entorno. La pregunta que deben plantearse los actores de la cadena es hasta qué punto la fortaleza X de la cadena nos permite aprovechar de la oportunidad Y del entorno. Para cada pregunta se define un grado de correlación entre 0, 3 y 5. Si la correlación es fuerte —es decir, si la fortaleza permite aprovechar la oportunidad— se coloca el puntaje 5; si la correlación es mediana, se le coloca 3, y si no existe ninguna correlación se pone 0. Se sigue el mismo procedimiento cruzando las cinco fortalezas con las cinco oportunidades.

Relación:
Alta= 5
Media= 3
Baja= 1
Ninguna= 0

OPORTUNIDADES  FORTALEZAS	Explotación racional del bambú como alternativa a la presión sobre bosque	Existen múltiples aplicaciones y usos mediante generación de valor agregado	Próxima aplicación de normas EUREGAP en plantaciones bananeras	Necesid. país de crear fuentes de trabajo para contrarrestar migración y pobreza	Mercados bambú nacional e internacional existentes y en desarrollo
Guadua reconocida por propiedades físicas y mecánicas como mejores del mundo	3	5	3	1	5
Volúmenes de rendimiento altos y en cortos plazos	5	0	3	3	3
Creación del consejo consulti. bambú	1	1	1	1	3
Gran disponibilidad de tierra para cultivos de caña	3	0	3	3	1
Guadua es especie endémica que puede posicionarse con ventajas competitivas en el exterior	5	3	3	1	5
	17	9	13	9	17


H33 (2): Matriz de área defensiva

Esta matriz se construye en forma inversa a la matriz de área ofensiva; es decir, cruzando las amenazas del entorno con las debilidades de la cadena, pues lo que nos interesa corregir en este ejercicio son las debilidades.



La pregunta que deben hacerse los actores de la cadena es hasta qué punto la debilidad J de la cadena empeora la amenaza Z del entorno. Luego, se sigue el mismo procedimiento que en la matriz de área ofensiva, asignando un grado de correlación de 0, 3 o 5 y cruzando las cinco amenazas con las cinco debilidades.

Relación:
Alta= 5
Media= 3
Baja= 1
Ninguna= 0

DEBILIDADES  AMENAZAS	Limitados recursos financieros	Falta de capacitación a trabajadores de fincas y a agricultores	No se cuenta con un inventario de superficie, taxonomía, etc.	Inexistencia o deficiente organización de actores de la cadena	Deficiente información de mercados potenciales y oportunidades
Inestabilidad política y económica, inseguridad jurídica	5	3	0	3	1
Las tasas e impuestos desmotivan al productor y no están orientados hacia el sector	5	1	1	1	0
Mercado internacional altamente competitivo con tendencia a baja de precios	3	3	5	0	3
Créditos financieros con altos intereses	5	1	0	1	1
No se ha incorporado en la normativa forestal criterios técnicos y legales para aprovechamiento del bambú	1	3	1	1	0
	19	11	2	11	5

7.3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS CONCERTADAS DE ACCIÓN

7.3.1. Definición de objetivos estratégicos ofensivos y defensivos

Los objetivos estratégicos permiten determinar el rumbo de las acciones que se pretende emprender para mejorar la competitividad de los actores de la cadena.

En función de los resultados obtenidos en las matrices ofensivas y defensivas, el equipo de trabajo facilita la formulación de objetivos estratégicos ofensivos y defensivos que buscan aprovechar las oportunidades y corregir las debilidades seleccionadas en las matrices de las áreas defensiva y ofensiva.

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

Este es un momento de intensa participación de los actores directos e indirectos involucrados en el desarrollo de la cadena productiva.

Herramienta propuesta

H34: Objetivos estratégicos ofensivos y defensivos

Para construir objetivos estratégicos ofensivos se partirá de las oportunidades que obtuvieron el puntaje más alto, pues son las más estratégicas para la cadena.



En el ejemplo de la cadena del bambú en el Ecuador, se seleccionaron las oportunidades 1, 3 y 5, que obtuvieron respectivamente un puntaje de 17, 13 y 17 (véase la matriz de área ofensiva).

Para construir objetivos estratégicos defensivos se partirá de las debilidades que obtuvieron el puntaje más alto, pues son las más peligrosas para la competitividad de la cadena.

En el ejemplo de la cadena del bambú en el Ecuador, se seleccionaron las debilidades 1, 2 y 3, que obtuvieron respectivamente un puntaje de 19, 11 y 11 (véase la matriz de área defensiva).

Ejemplos de objetivos estratégicos formulados para la cadena del bambú en Ecuador

- Al 2005, el sector bambú consolida su proceso organizativo y tiene claramente identificados aquellos productos con potencial de mercado nacional e internacional, así como las estrategias de penetración.
- Plan nacional de desarrollo del bambú financiado y en ejecución con impacto positivo en el desarrollo socioeconómico de las regiones productoras, preocupado por la conservación de los recursos naturales y orientado a la demanda de los mercados identificados.
- Aprovechamiento sostenible del recurso bambú como una alternativa a la presión sobre el medio ambiente, con resultados visibles en el desarrollo socioeconómico de las regiones productoras.



Fuente: Taller de planificación estratégica. SNV Ecuador, noviembre de 2003.

Ejemplos de objetivos estratégicos formulados para la cadena de maíz amarillo duro en el departamento de Lambayeque, Perú

Objetivo de desarrollo de la cadena

Lograr la competitividad de la cadena productiva del maíz amarillo duro, fortaleciendo a todos los actores locales en el acceso y manejo de los recursos para obtener una mayor rentabilidad.

Objetivos estratégicos

1. Desarrollar tecnologías innovadoras en los diferentes procesos de la cadena productiva del maíz amarillo duro (uso de semilla certificada, manejo técnico productivo, conciencia de manejo adecuado del agua).
2. Promover la concertación entre todos los actores de la cadena (mesas de concertación, alianzas estratégicas, incidencia política sobre aspectos tributarios).
3. Organizar la oferta de maíz amarillo duro con criterios técnicos (zonificación de cultivos en la región, formalización de operaciones comerciales, visión empresarial en los productores de maíz).
4. Desarrollar un mercado de servicios empresariales de calidad para todos los agentes de la cadena (fortalecimiento de los proveedores de asistencia técnica, acceso al crédito, acceso a información de mercados).
5. Fortalecer las organizaciones de productores de maíz amarillo duro (asociaciones empresariales de productores, programas de capacitación en gestión empresarial).



Fuente: IMAR Costa Norte, SNV Perú, Gobierno Regional Lambayeque, Dirección Agraria Lambayeque, Idesi, Cáritas, PSI-PERAT, 2004.

7.3.2. Construcción de planes de acción

A continuación presentamos las etapas sugeridas para la construcción de un plan de acción concertado en cadenas productivas.

1. Conformación de un comité

Una vez construidos de manera participativa los objetivos estratégicos, se sugiere conformar un comité para la construcción del plan de acción, con el fin de agilizar el trabajo detallado de redacción. El comité puede ser elegido y debe ser representativo de los diferentes actores de la cadena. Puede ser conformado por cuatro o cinco personas con voluntad.

2. Elaboración del plan de acción

Los planes de acción tienen las siguientes características:

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

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

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

Herramienta propuesta

H35: Matriz de plan de acción



Para el plan de acción, el comité elegido puede consolidar una matriz sencilla y práctica con el siguiente formato. La matriz que se presenta a continuación ha sido extraída del plan de acción para el desarrollo de la chirimoya en la parte baja de la cuenca del Jequetepeque (Cajamarca, Perú), que viene siendo promovido por el Ministerio de Agricultura.

Objetivo estratégico 3:

Los productores de chirimoya cuentan con una organización fortalecida, con visión empresarial.

¿Qué hacer?	Acciones	Responsables	Cronograma	Presupuesto (US\$)
Programa de desarrollo organizacional y gestión empresarial	Compartir metodologías de fortalecimiento de organizaciones empresariales	Agencia agraria Chilete - SNV	Noviembre 2003 a febrero 2004	Contribuciones de cada institución
	Diseñar y organizar cursos de capacitación a líderes	Minag - organización de productores	Octubre 2003 a septiembre 2004	Minag
	Realizar una pasantía nacional	Minag - Organización de productores	Enero a abril de 2004	Prodelica
	Asesorar en el diseño y aplicación de herramientas de gestión empresarial	Instituto para la Gestión de Cuencas y Desarrollo (IGCD) - Care	Noviembre 2003 a febrero 2004	IGCD-Care

Fuente: Care Perú, Minag, Cedepas, SNV Perú, 2003.

3. Socialización y aprobación del plan

El plan de acción elaborado por el comité se socializa y se revisa en una reunión, con la participación de todos los actores relevantes interesados en el desarrollo de la cadena estudiada. Es muy importante que en esta reunión participen los directivos de cada una de

las asociaciones, organizaciones, empresas, gremios, instituciones, etcétera, para que los presentes puedan tomar decisiones. El plan es ajustado y aprobado.

4. Establecimiento de compromisos

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

Parte 8

Conclusiones

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

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

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

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

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

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

Impulsar, monitorear y evaluar planes de acción en cadenas productivas no es fácil; es una tarea innovadora para quienes trabajan en bien del desarrollo económico rural en Latinoamérica. Actualmente, los actores públicos y privados están aprendiendo a coordinar acciones, a establecer alianzas estratégicas efectivas y a incidir organizadamente en políticas en favor de la competitividad.

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

Publicaciones

Revista Ruralter

- 18 Gestión concertada de recursos y desarrollo local - 1999.
- 16/17 Municipalización y desarrollo rural: apuestas y desafíos en la región andina - 1997/98.
- 15 Campesinos y mercado: desafíos actuales de la comercialización asociativa - 1996.
- 13/14 Desarrollo sostenible en la Amazonía: la colonización en cuestión - 1994/95.
- 11/12 Género en el desarrollo rural: un proceso en construcción - 1993.
- 10 Medio ambiente y proyectos de desarrollo rural - 1992.

Documentos metodológicos

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

Otras publicaciones

Caminando, con intuiciones y empujones. Vivencias y experiencias del proyecto PRADDEM en Tomina - Serie Praxis - 2001.

Gestión social y técnica del agua en Imantag - 2000.

Cuando el campo y la ciudad se integran: las ferias de consumo familiar de Barquisimeto en Venezuela, un sistema viable de desarrollo rural-urbano - Serie Praxis - 1999.

Editorial Línea Andina S.A.C.
Lloque Yupanqui 1640, Jesús María, Lima-Perú
Telefax: 471-9481
gerencia@lineandina.com
Tiraje: 2 000 ejemplares