

# Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor

Fundación CODESPA  
2011





# Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor

---

Fundación CODESPA

2011

edición  
**CODESPA**

## **Autores**

---

*William Cifuentes Álvarez*  
Consultor

*María Jesús Pérez*  
Directora del departamento de Investigación e Innovación Social, Fundación CODESPA

*Mónica Gil-Casares Mesonero-Romanos*  
Técnico del departamento de Investigación e Innovación Social, Fundación CODESPA

## **Fotografías**

---

*Productores y productoras de la cadena de hortalizas en Bolivia.*  
*J. Rivero*

Esta publicación se enmarca en el proyecto 'Identificación y diseño de dos iniciativas piloto con enfoque de cadenas de valor para mejorar el impacto económico y social en pequeños productores de Honduras y Bolivia a través del intercambio de buenas prácticas entre actores del sur, asistencia técnica y sistematización de la experiencia' y recoge todo el trabajo de asesoría y las conclusiones y aprendizajes de los talleres de formación en Honduras, Bolivia y Madrid sobre la metodología de cadena de valor.

En el marco de su estrategia de gestión de conocimiento, CODESPA elabora una amplia gama de publicaciones, notas técnicas y documentos de trabajo para que los actores de la Cooperación Internacional obtengan de ellos el máximo beneficio. Este material ha sido diseñado con el objetivo de que tenga la mayor difusión y uso posible, por lo que se autoriza su reproducción, siempre y cuando se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro. CODESPA contribuye de esta forma a la eficacia de la ayuda, compartiendo conocimiento e intercambio de experiencias.

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la leyes, que establecen penas de prisión y multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran total o parcialmente el texto de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluso fotocopia, grabación magnética, óptica o informática, o cualquier sistema de almacenamiento de información o sistema de recuperación, sin permiso escrito de los propietarios del copyright.

© 2011 Fundación CODESPA

Diseño y maquetación: Pyma3Comunicación

# Índice

<b>ENTIDAD EJECUTORA Y FINANCIADORA .....</b>	<b>9</b>
<b>CARTA DE PRESENTACIÓN CODESPA.....</b>	<b>10</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1. CADENAS DE VALOR: hacia un desarrollo sostenible .....</b>	<b>13</b>
1.1. Cadena de valor versus cadena productiva.....	15
1.2. Factores decisivos y condiciones mínimas del enfoque de cadenas de valor.....	19
<b>CAPÍTULO 2. EL PROYECTO CADENA: de cadenas productivas</b>	
<b>a cadenas de valor .....</b>	<b>25</b>
2.1. Antecedentes .....	27
2.2. ¿Qué entiende CODESPA por mayor impacto y sostenibilidad de las cadenas productivas? .....	28
2.3. Socios .....	29
2.4. Fases y desarrollo del análisis de las cadenas.....	30
<b>CAPÍTULO 3. Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor.....</b>	<b>39</b>
3.1. Introducción .....	41
3.2. Metodología hacia una cadena de valor.....	41
3.2.1. Presentación .....	41
3.2.2. Herramientas utilizadas para cada fase.....	44
3.2.3. Pasos previos .....	44
3.2.4. Las cinco fases de análisis al detalle .....	46
3.2.4.1. Análisis del mercado potencial para el/los producto/s .....	46
3.2.4.2. Mapeo de la cadena y análisis de los puntos críticos .....	48
3.2.4.3. Análisis de los servicios de desarrollo empresarial (SDE) existentes...	52
3.2.4.4. Prospectiva de la cadena .....	57
3.2.4.5. Comparación entre la oferta y demanda de SDE en el territorio..	60
3.2.4.6. Diseño del plan de acción.....	62

<b>CAPÍTULO 4. Lecciones aprendidas y recomendaciones para futuras intervenciones de apoyo en cadenas de valor.....</b>	<b>65</b>
<b>4.1.</b> Dos elementos esenciales en el trabajo de cadena.....	67
<b>4.2.</b> Alianzas Público Privadas (APP) para el desarrollo .....	69
<b>4.3.</b> Cuatro grandes retos en el trabajo de mejora de cadenas productivas.....	70
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>76</b>

### **LISTADO DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1.</b>	Flujo de información e interacción en las cadenas de valor.
<b>Gráfico 2.</b>	Factores decisivos para el desarrollo económico
<b>Gráfico 3.</b>	La cadena de hortalizas en Bolivia
<b>Gráfico 4.</b>	Metodología de análisis con enfoque de cadena de valor
<b>Gráfico 5.</b>	Identificación de limitaciones y prospectiva de la estrategia
<b>Gráfico 6.</b>	Matriz de Crecimiento aplicada a Valleverde
<b>Gráfico 7.</b>	Perspectiva de la cadena de valor de hortalizas

### **LISTADO DE CASOS PRÁCTICOS**

<b>Caso de estudio 1.</b>	Mercados potenciales de los socios locales
<b>Caso de estudio 2.</b>	El camino de la lechuga y el análisis de la producción primaria
<b>Caso de estudio 3.</b>	SDE en la cadena de hortalizas
<b>Caso de estudio 4.</b>	Puntos críticos y objetivos de la cadena de valor de hortalizas
<b>Caso de estudio 5.</b>	Análisis de los SDE en la cadena de hortalizas
<b>Caso de estudio 6.</b>	Plan de acción de la cadena de valor de hortalizas

### **LISTADO DE ANEXOS**

<b>Anexo 1.</b>	Información de costes de producción
-----------------	-------------------------------------

## LISTADO DE CUADROS

- Cuadro 1.** Comparativa entre la cadena tradicional y la cadena de valor
- Cuadro 2.** Socios de CODESPA en el proyecto CADENA
- Cuadro 3.** Cuadro comparativo de criterios
- Cuadro 4.** Visitas de intercambio en el proyecto CADENA
- Cuadro 5.** Comparación de las tres metodologías de análisis
- Cuadro 6.** Herramientas para cada fase metodológica
- Cuadro 7.** Oportunidades de mercado por CADENA
- Cuadro 8.** Matrices de SDE
- Cuadro 9.** Servicios de apoyo a la CADENA
- Cuadro 10.** Visión de la cadena e identificación de puntos críticos por eslabón en la cadena
- Cuadro 11.** Proyección de ingresos de un administrador del CPF
- Cuadro 12.** Plan de acción

## LISTADO DE ACRÓNIMOS

<b>APP:</b>	Alianzas Público Privadas
<b>CDV:</b>	Cadena de Valor
<b>CIAT:</b>	Centro Internacional de Agricultura Tropical
<b>CPF:</b>	Centro de Procesamiento Familiar
<b>ICO:</b>	Instituto de Crédito Oficial
<b>ME:</b>	Microempresas
<b>OSB:</b>	Organización Social de Base
<b>RSC:</b>	Responsabilidad Social Corporativa
<b>SDE:</b>	Servicios de Desarrollo Empresarial
<b>SRM:</b>	Sondeo Rápido de Mercados



# Entidad ejecutora y financiadora

## ENTIDAD EJECUTORA

### Sobre CODESPA [[www.codespa.org](http://www.codespa.org)]

CODESPA es una organización no lucrativa que cuenta con más de 25 años de experiencia en cooperación internacional al desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Desde su comienzo hasta la actualidad, CODESPA ha gestionado alrededor de 730 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida. Su Presidente de Honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.



CODESPA apuesta por el desarrollo económico y social trabajando fundamentalmente en las siguientes áreas: Microfinanzas para el desarrollo, Creación de tejido empresarial, Desarrollo rural agropecuario, Turismo de gestión comunitaria, Formación profesional e inserción laboral, Migración y Desarrollo y Alianzas con el sector privado para el desarrollo. Asimismo, lleva a cabo una intensa labor de gestión del conocimiento así como de investigación, formación y sensibilización para profesionales del desarrollo, empresas y la sociedad en general, desde la visión de que el trabajo conjunto es clave para la erradicación de la pobreza.

## ENTIDAD FINANCIADORA

### Sobre Fundación ICO [[www.fundacionico.es](http://www.fundacionico.es)]

Desde 2003, es una fundación del sector público estatal español con carácter permanente y finalidad no lucrativa que posee un patrimonio autónomo. Los fines de la Fundación son la organización y la promoción de estudios e investigaciones, actividades de formación y asistencia técnica en diversas temáticas relacionadas con el desarrollo económico y social y las microfinanzas.



A través de su convocatoria anual para proyectos de Cooperación Internacional, la Fundación ICO dispone de recursos para propuestas en ese campo, dirigidas a contribuir al cumplimiento de los Objetivos del Milenio. Para ello, la Fundación prioriza los procesos previos y posteriores a la ejecución de los proyectos de identificación, evaluación y sistematización. De forma excepcional y con el fin de profundizar su conocimiento en el campo de la cooperación, la Fundación también realiza acciones propias de Cooperación Internacional. Esta experiencia directa facilita el aprendizaje continuo en diversas temáticas técnicas y conceptuales del desarrollo, al tiempo que fomenta la red de trabajo con agentes de desarrollo locales, nacionales e internacionales.

# Carta de presentación CODESPA

Fundación CODESPA apoya anualmente a 250.000 personas en países en desarrollo, las cuales, en su mayoría, están insertadas en diferentes cadenas alimentarias, artesanales o de turismo. Muchas de estas personas son microempresarios que han creado su propio negocio, con el que luchan cada día para salir de la pobreza y sacar adelante a sus familias. CODESPA -en alianza con sus socios locales- se orienta a apoyar y mejorar estas cadenas productivas, facilitando acceso a la formación profesional, al crédito y al mercado, entre otros. Partiendo del potencial de estas personas y de sus habilidades y capacidades, el trabajo de CODESPA se centra en dar oportunidades de generación de ingresos a estas personas. Con ello, CODESPA pretende incidir también en su desarrollo, y en devolverles dignidad y autoestima, para que puedan, a través de su trabajo, dar una mejor calidad de vida a sus familias.

En este campo, en los últimos años, nuestro trabajo se ha alineado significativamente con el enfoque de cadenas de valor con ánimo de conseguir estrategias de desarrollo rural que tengan un mayor impacto en la mejora de los ingresos y la calidad de vida de las personas pobres en países en desarrollo.

En esta línea se diseñó el proyecto CADENA en el que se enmarca la presente publicación, que ha permitido a CODESPA fortalecer la estrategia de desarrollo de sus socios locales en Bolivia y Honduras y evolucionar hacia un enfoque de cadena de valor. El objetivo del proyecto ha sido aportar un mayor impacto económico y social, y una mayor sostenibilidad a las cadenas productivas que venimos apoyando.

En cuanto al impacto económico y social, CODESPA busca incidir a dos niveles: mejorar e incrementar la participación de personas pobres a lo largo de la cadena (aumentar el ingreso de pequeños productores o microempresarios de la cadena y el número de nuevas personas que participen a lo largo de la cadena) e incidir en la mejora de su posición dentro de la cadena, en cuanto a sus condiciones, su voz y voto, y su poder de negociación.

Por otro lado, el proyecto ha trabajado por reforzar la sostenibilidad del funcionamiento de la cadena por sí sola, con mayor independencia de los subsidios de la Cooperación Internacional. Esto se ha llevado a cabo en tres niveles igualmente. En primer lugar, mediante el fomento de la productividad de la cadena haciendo un análisis crítico de los cuellos de botella y las oportunidades de creación de mayor valor del producto. En segundo lugar, se han identificado otras estrategias de creación de valor para rescatar el potencial de otros productos vinculados a la cadena que estaban desaprovechados, o mejorar los flujos de información entre los diferentes actores para potenciar los resultados de la cadena en su totalidad. Por último, CODESPA ha

trabajado para orientar el papel de las ONG locales en la cadena, hacia una evolución de una estrategia más descentralizada y en un papel de facilitador de la cadena, que no genere una dependencia continua para el funcionamiento de la cadena productiva.

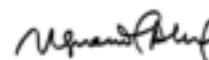
Para ello, el proyecto ha consistido -entre otras actividades- en brindar oportunidades de formación y visión estratégica a nuestros socios locales en el enfoque de cadenas de valor. Esto se ha llevado a cabo a través de talleres, viajes de intercambio o pasantías en otras cadenas del mismo sector identificadas como buenas prácticas en metodologías de cadenas de valor. A partir de ahí, se ha procedido a desarrollar un análisis de sus cadenas productivas para aportarles mayor competitividad e impacto, y se ha diseñado de forma participativa un plan de acción que identifique las mejoras que se deben desarrollar en el corto y en el medio plazo. La presente publicación comparte la metodología de análisis de cadena que se ha llevado a cabo en este proyecto. Finalmente, el proyecto ha contemplado a su vez, impartir formación teórico-práctica a otros profesionales de ONG y empresas consultoras españolas sobre el enfoque, se ha trabajado sobre un caso práctico y se ha dado a conocer la metodología aquí expuesta.

Fundación CODESPA, dentro de su estrategia de gestión del conocimiento, comparte con otros actores su experiencia especializada a través de la investigación aplicada y la sistematización de sus intervenciones de desarrollo, contribuyendo así a la eficacia de la ayuda de la Cooperación Internacional.

Con esta publicación, CODESPA tiene el honor de presentar su metodología de cadenas productivas bajo un enfoque de cadenas de valor. El objetivo de la publicación es detallar la metodología para que otros profesionales de la Cooperación Internacional puedan utilizarla para mejorar el impacto y la sostenibilidad de las cadenas productivas en países de desarrollo con las que trabajan. La publicación se ha desarrollado de la manera más didáctica posible introduciendo al lector los diferentes pasos y herramientas que se han utilizado para maximizar su comprensión y su posterior replicabilidad. Esperamos enormemente que sea de su máximo interés y tenga una repercusión para conseguir la integración y superación de la pobreza de colectivos excluidos.

Nos gustaría despedirnos con agradecimientos. En primer lugar, agradecer a la Fundación ICO por su apuesta por este tipo de proyectos innovadores en el campo de la cooperación al desarrollo y la confianza depositada en CODESPA para llevarlo a cabo. Estos proyectos por un lado, nos permiten a los profesionales del desarrollo evolucionar hacia fórmulas que logren un mayor impacto y un desarrollo sostenible de las intervenciones, y por el otro, promueven la formación, el intercambio de conocimientos entre actores del sur y de los profesionales de la Cooperación Internacional. También, nos gustaría agradecer al Instituto Forestal (INFOR) de Chile, Servicio Brasileiro de Apoyo a la micro y pequeña empresa (SEBRAE) en Brasil, y Cooperativa de Apicultores del Departamento del Cauca (COOAPICA) en Colombia, por recibir y atender a nuestros socios locales en las visitas de intercambio. Las experiencias compartidas entre técnicos y productores visitados han sido motivadoras y han servido como base para la incorporación de mejoras y cambios significativos en sus cadenas productivas. Por último, agradecer a nuestros socios locales por su apertura y su inquietud en explorar nuevas estrategias de desarrollo que redunden en un mayor impacto en la consecución de su misión de reducción de pobreza.

Muchas gracias.



José Ignacio González-Aller Gross  
Director General  
Fundación CODESPA

# Resumen ejecutivo

El objetivo de la publicación `Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor´ es compartir una metodología para que otros profesionales de la cooperación al desarrollo puedan mejorar el impacto y la sostenibilidad de las cadenas productivas con las que trabajan.

Para ello, la metodología se presenta enmarcada en el enfoque que está detrás del concepto `cadena de valor´ y dentro de la estrategia del trabajo de la Fundación CODESPA para la reducción de la pobreza en contextos rurales.

El primer capítulo sitúa al lector en el nuevo enfoque. Se establecen las bases del concepto, incidiendo especialmente en las diferencias que existen entre éste y el más tradicional de las cadenas productivas<sup>1</sup>. A su vez, y antes de continuar en el siguiente capítulo sobre la metodología de análisis, se comparten los factores decisivos y las condiciones mínimas que se deben dar para optar por la estrategia de cadenas de valor frente a otras que buscan promover el desarrollo de poblaciones rurales que viven en condiciones de pobreza.

A continuación, se presenta la estrategia de trabajo de la Fundación CODESPA. Esto se hace presentando el proyecto CADENA en el que se enmarca la publicación. Aquí, el lector podrá conocer las inquietudes de desarrollo rural de CODESPA, el enfoque del proyecto CADENA, así como su clara apuesta por la innovación y la gestión del conocimiento sobre los aprendizajes y las estrategias que logran un desarrollo sostenible. En este capítulo se expone a su vez el trabajo con tres socios locales de CODESPA en Bolivia y Honduras, con los que se ha aplicado la metodología, así como otros elementos importantes a tener en cuenta a la hora de que otros profesionales del desarrollo repliquen proyectos de cadenas de valor.

Con el capítulo tercero se profundiza en las seis fases de la metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor. Cada una de las fases se acompaña con ejemplos prácticos de un análisis de una cadena productiva de las tres que componen el proyecto CADENA.

El capítulo cuarto recoge las principales lecciones aprendidas y las recomendaciones que se han derivado del trabajo de análisis realizado en el marco del proyecto, con el objetivo de dar unas claves generales para futuras intervenciones de apoyo bajo la metodología de cadenas de valor.

Por último, la publicación termina con unas conclusiones finales sobre los retos de los actores de la Cooperación Internacional enmarcados en el enfoque de cadenas de valor para lograr un desarrollo sostenible.

---

<sup>1</sup> Para un conocimiento más profundo sobre el enfoque de cadenas de valor, ver la publicación `Cadenas de valor. Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza´ CODESPA, 2010.

# CAPÍTULO 1

## CADENAS DE VALOR: hacia un desarrollo sostenible





En los países en desarrollo existen millones de microempresarios y pequeños productores en zonas rurales que realizan actividades productivas vinculadas a cadenas de suministro de bienes o servicios, que posteriormente son transformados, transportados y vendidos. Aunque estos bienes y servicios sean demandados, muchos de estos microempresarios viven en situación de pobreza y su capacidad de generar mayores ingresos no mejora con los años.

El problema que tienen estos microempresarios que se encuentran en los eslabones más pobres de las cadenas es la dificultad que encuentran para mejorar su posición competitiva en la misma. Esto se conseguiría si pudieran añadir un mayor valor a su producto, y si se produjera un reparto más equitativo del beneficio a lo largo de la cadena. Esto es muy difícil (si no imposible) para los microempresarios si no tienen acceso a formación, información, conocimiento, tecnología o infraestructuras que les permitan mejorar su producto y su capacidad de negociación con otros eslabones de la cadena. Si no se les da estas oportunidades y acceso, estas personas quedan atrapadas en las trampas de la pobreza y sus actividades productivas se orientan a la supervivencia familiar de cada día.

A lo largo de los años, las intervenciones de la Cooperación Internacional han buscado invertir esta situación para promover que la población rural mejore sus condiciones de vida. En este trabajo, CODESPA centra su esfuerzo en las zonas rurales, y parte del análisis de las cadenas productivas para identificar los principales cuellos de botella y diseñar estrategias, junto con otros socios locales, que tengan un mayor impacto en las oportunidades de generación de ingresos de las personas de escasos recursos y aporten competitividad y sostenibilidad a las cadenas en el mercado. En esta línea se enmarca el concepto de 'cadenas de valor'.

## 1.1. Cadena de valor versus cadena productiva<sup>2</sup>

Las cadenas productivas o cadenas de producción existen en todas partes, pero no siempre bajo un enfoque de cadena de valor. Este último constituye un marco de análisis integral (desde la provisión de insumos hasta la comercialización) orientado a mejorar la competitividad y equidad en las cadenas productivas. Analiza el contexto, los actores (el rol que juegan y sus relaciones), los puntos críticos así como las principales barreras de participación, acceso a servicios de apoyo y recursos por parte de personas en riesgo de exclusión. A partir de ahí, se diseña una estrategia o plan de acción con el que se busca añadir un valor económico y social sostenible para las personas más pobres que forman parte de la cadena y lograr un impacto más sostenible.

---

<sup>2</sup> Para mayor detalle sobre el concepto, ver publicación 'Cadenas de valor. Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza' CODESPA, 2010.

Este enfoque conlleva diferentes elementos, tales como:

- Altos niveles de confianza, voluntad y compromiso de todos los actores
- Cooperación y visión conjunta de la cadena por parte de los actores para alcanzar metas y objetivos comunes y que se de un contexto de seguridad a la hora de negociar
- Flujos de información entre todos los actores, que aseguren transparencia y buena comunicación
- Organización de productores
- Relación formal entre actores y existencia de acuerdos entre ellos (correspondientes a las relaciones horizontales y verticales respectivamente)
- Enfoque de mercado y orientación de la cadena a una demanda de mercado (y no de la oferta)
- Articulación más formal y contractual con el mercado, cumpliendo sus estándares de calidad, agregación de valor e innovación, entre otros
- Servicios especializados de apoyo (incluido el acceso a financiación) para todos los actores
- Sostenibilidad social y ambiental

A continuación, se resumen las principales diferencias entre las cadenas productivas y las cadenas de valor.

**CUADRO 1. COMPARATIVA ENTRE LA CADENA TRADICIONAL Y LA CADENA DE VALOR**

ASPECTO	CADENA PRODUCTIVA	CADENA DE VALOR
<b>Estructura organizativa</b>	Actores independientes	Actores dependientes
<b>Orientación</b>	Liderado por la oferta	Liderado por la demanda
<b>Identificación de mercado</b>	Potencial de mercado	Nicho y negocios concretos
<b>Elemento principal</b>	Coste/precio	Valor/calidad
<b>Estrategia</b>	Productos básicos ( <i>commodities, etc.</i> )	Productos diferenciados
<b>Relación entre actores</b>	Informal	Formal
<b>Visión de la relación</b>	Corto plazo	Largo plazo
<b>Nivel de confianza</b>	Bajo/medio	Alto
<b>Flujo de la información</b>	Escasa o ninguna	Amplia

Fuente: elaboración propia en base a Hobs, Bouma (2000)

Las cadenas productivas suelen tener una visión poco clara y bastante general del mercado al que se vinculan. Así es frecuente que los actores de una cadena productiva puedan hacer referencia a comportamientos globales del mercado en el que operan pero que no tienen por qué afectar directamente a su producto. Por ejemplo, una cadena productiva de café orgánico puede tener conocimiento de que la demanda nacional de café es creciente pero no conocer en detalle los tipos de café demandados o las características del cliente que lo consume, ni la demanda concreta de café de cultivo orgánico. Esta información genérica no aporta datos relevantes que delimiten con claridad la demanda, ni el tamaño real del mercado. En cambio, en la producción bajo un enfoque de cadena de valor los actores manejan información concreta sobre el mercado del producto específico sobre el que trabajan, y han identificado a clientes finales que demandan unos productos concretos. Con el final de la cadena especificado, se articula la cadena de valor para, entre todos los actores, responder a las especificaciones de los clientes. En el momento en que las oportunidades comerciales son reales, hay un mayor incentivo para trabajar unidos en la cadena, mejorar la competitividad y desarrollar acciones coordinadas para asegurar calidad, mercado y sostenibilidad.

En cuanto a la calidad, ésta debe involucrar también los principios y criterios de sostenibilidad como elementos diferenciadores y de competitividad de la oferta de los productos. Sin duda, la identificación de nichos de mercado que reconozcan criterios de sostenibilidad ambiental y social es uno de los factores más importantes para el desarrollo de cadenas de valor.

Por otro lado, una cadena de valor es más competitiva cuando sus diferentes actores han desarrollado relaciones eficientes y equitativas entre ellos. Esto significa que los diferentes actores se han organizado, coordinan y comparten información; tienen intereses diferentes pero comparten una visión común del desarrollo de la cadena (trabajan hacia un `norte común`); producen en función de una demanda de mercado; se diferencian por elaborar productos de calidad e innovadores; aprovechan oportunidades de mercado y; son eficientes en costes. El enfoque de cadena de valor es un campo adecuado para cultivar todos estos retos, que no siempre se cumplen en una cadena productiva.

Es necesario recalcar que en el enfoque de cadena de valor se deben generar relaciones equitativas y debe existir un reparto de beneficios justo entre los actores. Para ello, todos deben tener acceso a información y recursos, tener poder de decisión y negociación, y recibir beneficios acorde con su inversión, el trabajo realizado y el riesgo asumido.



*Como se indica en la guía metodológica para el análisis de cadenas productivas (Ruralter, 2006), la equidad contribuye a la competitividad de la cadena dado que se genera motivación, confianza, coordinación y estimula la innovación.*

*Las relaciones de confianza entre actores permiten lograr mejores acuerdos comerciales y reducir costes de transacción. El reconocimiento de los diferentes aportes y el uso de sus capacidades, habilidades y perspectivas generan mayor valor agregado. Por el contrario, la inequidad genera conflictos y riesgos, con un alto coste económico y social para la cadena y su territorio.*

*Una cadena productiva con equidad incluye los siguientes aspectos:*

- *todos los actores deben percibir una ganancia por su actividad económica que facilite y garantice su permanencia como actores en la cadena*
- *cada actor debe tener la posibilidad de elegir la alternativa de articulación que satisfaga mejor sus intereses, respetando los compromisos previamente establecidos*
- *mismas oportunidades de mujeres y hombres de ser parte de la cadena, y tener el mismo poder de decisión*
- *las prácticas de uso y gestión de los recursos de la cadena deben garantizar que futuras generaciones puedan acceder a estos recursos en condiciones cada vez mejores*
- *no existe discriminación de ningún tipo, en relación a la cultura, costumbres, tecnología, u otros*

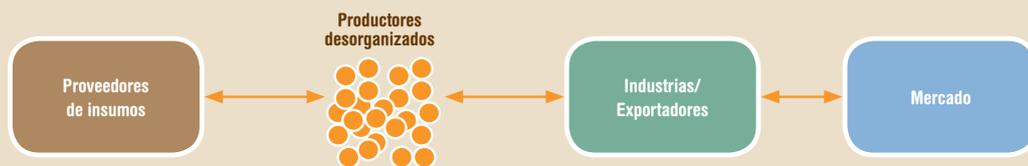
Para que la cadena pueda ser capaz de hacer frente a la realidad dinámica y compleja y a los cambios constantes del mercado y el entorno, se deben promover las relaciones horizontales y cercanas entre sus miembros para que, por ejemplo, se de fluidez de la información entre sus eslabones, como se muestra en el Gráfico 1. *Flujo de información e interacción en las cadenas de valor.* Éste es un tema fundamental en

las cadenas de valor y a la vez uno de los mayores retos. La información en la cadena productiva es parte del poder que tienen los intermediarios o el actor encargado de la comercialización final; información que desconoce la pequeña empresa del productor, con lo que, en muchas ocasiones, su poder de negociación o de voz es reducido.

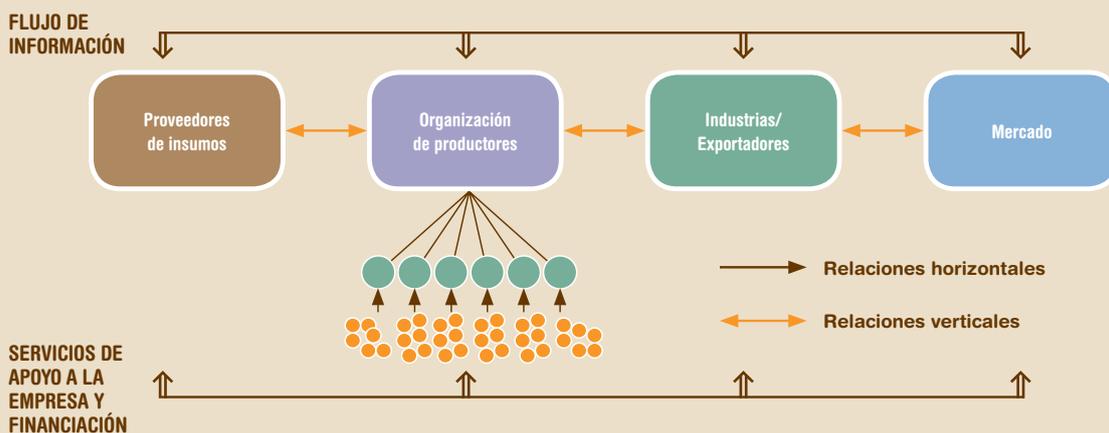
Como se ha comentado previamente, las cadenas de valor tienen una visión a largo plazo, en el que se intentan lograr negocios futuros e interesantes, porque existe un alto nivel de confianza entre todos los actores. Por un lado, el producto le hace falta al cliente, y por el otro, las pequeñas empresas están en condiciones de comprometerse a largo plazo con el cliente. Otro de los factores necesarios en las cadenas de valor es un nivel de confianza muy alto entre los actores. Es necesario conseguir relaciones de confianza del cliente hacia los pequeños productores y viceversa, pasando por el resto de actores. Para ello, compartir la información entre todos los actores es fundamental.

GRÁFICO 1. FLUJO DE INFORMACIÓN E INTERACCIÓN EN LAS CADENAS DE VALOR.

CADENA PRODUCTIVA



CADENA DE VALOR



Fuente: Marco Vernooij, Fundación CODESPA (2010)

En definitiva, el enfoque de cadena de valor trata de incorporar una mejora sistémica y sostenible al funcionamiento de una cadena productiva, de tal manera que no haya dependencia de agentes externos, y se deje capacidad instalada en los diferentes actores para que puedan asumir por sí solos los cambios del mercado. Está ligado a una visión de desarrollo sostenible, teniendo en cuenta la promoción de los Derechos Humanos, el cuidado del medio ambiente y la integración de colectivos excluidos.

## 1.2. Factores decisivos y condiciones mínimas del enfoque de cadena de valor

En primer lugar, es necesario valorar si la estrategia de cadena de valor es la adecuada para generar oportunidades de desarrollo en un determinado contexto de pobreza. Es importante aclarar que la metodología de cadenas de valor es parte de una estrategia de desarrollo económico pero no totaliza las intervenciones necesarias para lograr el desarrollo económico de un territorio. La cadena de valor constituye sólo una parte del trabajo para lograr un impacto económico y es necesario tener en cuenta algunos factores.

En primer lugar, es necesario asegurar, de forma prioritaria, la soberanía alimentaria de las familias involucradas en la cadena, antes de articular una cadena de valor para la comercialización. Por ello, se debe promover -como parte del trabajo de las ONG- una labor de sensibilización para que los pequeños productores que son parte de una cadena de valor, tengan asegurada su soberanía alimentaria y dediquen parte de su parcela al autoabastecimiento, y no orienten toda la cosecha a la venta.

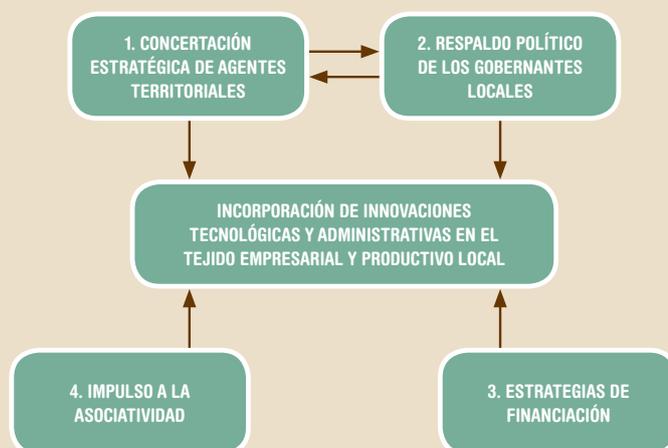
También, existen otras estrategias diferentes al enfoque de cadena de valor cuando en el territorio no se contemplan unas condiciones mínimas necesarias para su aplicación, como se explicará con mayor detalle a continuación.

Por último, es importante destacar que las cadenas de valor no siempre están dirigidas hacia los más pobres de los pobres, ya que requiere de unos mínimos de capacidades o visión, que, por lo general, es difícil de encontrar en personas que tienen niveles extremadamente altos de pobreza y que sufren una situación de precariedad muy fuerte.

### FACTORES DECISIVOS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

Antes de dar el paso a trabajar con cadenas de valor, es importante revisar ciertos factores necesarios para lograr el desarrollo económico en un territorio. Entre los factores que hay que tener en cuenta a la hora de trabajar bajo este enfoque y para lograr una cadena de valor competitiva y sostenible a los cambios de mercado, se dan cuatro principalmente:

**GRÁFICO 2. FACTORES DECISIVOS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO**



Fuente: elaboración propia en base a J. Lanousse

## 1. CONCERTACIÓN ESTRATÉGICA DE AGENTES TERRITORIALES

La cadena de valor no es independiente del territorio en el que opera, por lo que para su desarrollo, debe estar alineada con otros actores y políticas territoriales.

- **ARMONIZACIÓN CON ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL.** Las acciones de promoción económica y el concepto de cadena de valor no se pueden trabajar de forma individual, sino que deben estar integrados en un plan de desarrollo económico territorial, en el que la cadena de valor contribuye, junto con otras estrategias, al desarrollo de una zona. De lo contrario, no se desarrollarán con éxito, ni serán sostenibles.
- **ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS (APP).** Para llevar a cabo un proyecto de cadena de valor, es necesaria la participación de otros actores especializados en el territorio. Bajo este enfoque está implícita la acción colectiva y concertada entre los actores públicos y privados locales. Una cadena de valor necesita de múltiples servicios especializados de apoyo para salir adelante en los diferentes eslabones, a lo cual es imposible responder por parte de una ONG u otra organización de forma aislada (o quizás posible pero de forma excesivamente costosa y con dificultades para su sostenibilidad).

En esquemas de acción colectiva un proyecto puede lograr apalancar recursos de otras organizaciones, en vez de asumir el financiamiento de toda la estrategia. Para ello, hay que tener una mentalidad institucional suficientemente abierta que permita acercarse y complementarse con otras organizaciones especializadas para tener un mayor impacto del que se conseguiría de forma individual.

Bajo este enfoque entran las estrategias de APP, rompiendo los anteriores paradigmas de imposibilidad de trabajo conjunto entre sectores, y potenciando las fortalezas de cada actor. Más que un reparto de territorio entre actores, se debe promover el trabajo en acciones concertadas y estratégicas, en las cuales todos los actores son necesarios y cada uno con un rol específico:

- El sector público por su papel de liderazgo en el diseño de un plan de desarrollo económico territorial en primer lugar. A su vez, puede apoyar el entorno de las cadenas de valor en diferentes aspectos, tales como, un acondicionamiento territorial adecuado relacionado con el desarrollo económico (i.e. obras públicas, infraestructura, etc.) y la provisión de servicios públicos (i.e. agua, electricidad, etc.) necesarios para el desarrollo de la cadena. También, diseñando políticas públicas para la creación de incentivos que promuevan la entrada del sector privado y proporcionando publicidad y/o marketing territorial.
- El sector privado participa contribuyendo con la creación de empleo en el territorio. Se pueden buscar estrategias de ganar-ganar basadas en una buena colaboración, coordinación y comunicación entre actores.
- El tercer sector o las ONG por su parte, tienen un papel clave de facilitador de la cadena, de creación de sinergias entre actores, de promotor de mesas de concertación y de fortalecimiento organizativo y formativo a las organizaciones sociales de base (OSB).

## 2. RESPALDO POLÍTICO DE LOS GOBERNANTES LOCALES

Es relevante contar con el respaldo político de la Administración Pública local dado que muchos factores externos para el desarrollo de las cadenas de valor dependen de sus acciones, es decir, están condicionadas a decisiones políticas. Por tanto, si éstas no se tienen en cuenta, un movimiento político desafortunado puede llevar al fracaso de la estrategia de desarrollo de la cadena. Por ello, es importante informar a los gobernantes locales, intentar contar con su apoyo y hacerles partícipes de la estrategia de cadena de valor desde el inicio.

### 3. ESTRATEGIAS DE FINANCIACIÓN

En primer lugar, se parte de que los microempresarios deben estar abiertos a hacer inversiones y que no tengan una mentalidad de dependencia de los subsidios de la Cooperación Internacional. En este aspecto, las ONG tienen un papel muy importante de sensibilización y fortalecimiento de su autoestima. Se debe conocer la visión de los microempresarios previamente y comunicar efectivamente el enfoque no asistencialista del fomento de cadenas de valor.

A su vez, dentro del esquema de acompañamiento de las ONG, y antes de promover una inversión por parte de los microempresarios, se debe asegurar que los paquetes tecnológicos y técnicos que se promueven son exitosos, de sencilla aplicación y se asegura el retorno de la inversión. Si esto se asegura, se deben buscar esquemas de financiación para la cadena que permitan a ésta fortalecerse. De lo contrario, las cadenas no podrán crecer, o lo harán en función del crecimiento de la Cooperación Internacional, y se convertirán en burbujas ajenas a las condiciones del mercado. Se necesita acceso a diferentes servicios, entre ellos la financiación, para que las cadenas sean dinámicas y puedan responder a las demandas cambiantes del mercado.

En este marco, es muy importante que los actores involucrados diseñen la estrategia de acceso a mecanismos de financiamiento (crédito, anticipos, *factoring*, *leasing*, etc.). Como está detallado en la publicación 'Cadenas de valor. Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza' (CODESPA, 2010), se pueden diseñar diferentes estrategias de acceso a financiación externa e interna dentro de la cadena, convenientes según cada contexto.

Haciendo referencia al punto anterior, una estrategia de desarrollo económico de un territorio no tendrá éxito si no está ligada a una estrategia de financiación. Ambas son directamente dependientes, dado que, si en un momento dado algún actor de la cadena necesita acceder a recursos y no hay quien le facilite la financiación, la cadena se caerá. El acceso a capital es un elemento necesario para la sostenibilidad de la cadena.



## 4. IMPULSO A LA ASOCIATIVIDAD

Todo el trabajo descrito hasta ahora se debe hacer bajo esquemas de impulso a la asociatividad. Tal y como se indicaba en el capítulo anterior, es muy complicado articular a pequeños productores y microempresarios a una cadena de valor de manera individual, ya que éstas requieren de elementos como economías de escala para ser más interesantes para los actores y fortalecerse. Esto sólo se consigue con esquemas de asociatividad basados en formas organizativas sociales y solidarias en sus diferentes expresiones como las cooperativas, asociaciones, empresas campesinas, organizaciones de pequeños productores, etc.

## CONDICIONES MÍNIMAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA CADENA DE VALOR

Por otro lado, una vez garantizados los factores decisivos para el desarrollo económico territorial, se debe contar con una serie de condiciones mínimas necesarias para poder desarrollar una cadena de valor. Sin ellas será muy difícil y costoso conseguir con éxito el funcionamiento de una cadena de forma sostenible. Entre estas condiciones, se destacan principalmente seis:

### 1. Condiciones de entorno adecuadas

Como se ha comentado previamente, contar con políticas públicas que favorezcan la cadena como también la infraestructura pública (agua, electricidad, etc.) tiene un impacto directo para que ésta funcione. Si no existe un entorno mínimo adecuado y si ésta se encuentra, por ejemplo, en un sitio demasiado alejado e inaccesible al mercado, será muy difícil lograr resultados de un trabajo con enfoque de cadena de valor, y en este caso, será conveniente valorar otras estrategias para lograr el desarrollo económico de ese territorio.

### 2. Mercado en crecimiento para el producto seleccionado

El mercado debe ser dinámico y debe estar dispuesto a recibir el producto. Como se ha detallado en el primer capítulo, las relaciones dentro de la cadena de valor, por definición, son de ganar-ganar, ya que son más atractivas para los actores que componen la cadena. Con una buena estrategia de cadena de valor los microempresarios crecen -si tienen esquemas de financiación adecuados, acceso a SDE, y desarrollan sus capacidades-. Con ello, su producción crecerá también, y por tanto, debe existir un mercado en condiciones de asumir el incremento de oferta.

### 3. Empresas (u otras organizaciones) interesadas en comprar el producto

No se puede articular una cadena de valor únicamente sobre la información de tendencias o expectativas de que existe un potencial de mercado. Es necesario contar con una segmentación de mercado e identificar a los clientes reales, con nombre y apellido.

### 4. Oferentes de servicios de apoyo para mejorar o desarrollar el producto

Como se ha detallado previamente, las organizaciones empresariales, productores y microempresarios requieren múltiples servicios para mejorar. Por tanto, es muy complicado que una sola institución pueda prestar todos los servicios necesarios. Es una tarea demasiado compleja y amplia, por lo que es necesario buscar esquemas interinstitucionales que se vinculen a la intervención: universidad, gobierno local, ONG, Cooperación Internacional, empresa privada y otras instituciones.

## 5. Instancias de coordinación o trabajo conjunto

Si existen varias instituciones que forman parte de este trabajo de cadena de valor se deben implantar instancias de coordinación, planificación, rendición de cuentas, concertación, seguimiento y de diálogo, como las llamadas mesas de concertación. Estos `espacios de cadena´ son necesarios para trabajar sobre la cadena de forma conjunta y que cada uno de los actores asuman los compromisos, responsabilidades, y se respeten los intereses de todos.

## 6. Organizaciones de productores con enfoque empresarial

Organizaciones de productores hay muchas, pero con enfoque empresarial, no tantas. El hecho de que tengan este enfoque significa que han superado sus problemas sociales internos y sus debilidades y, sobre esa organización fortalecida, son capaces de organizar una empresa para acopiar, agregar valor y vender. Parece sencillo pero es algo complicado para los pequeños productores, si éstos no tienen esquemas de acompañamiento adecuados que les ayuden a ello.





# CAPÍTULO 2

## El proyecto CADENA: de cadenas productivas a cadenas de valor





## 2.1. Antecedentes

En su trabajo especializado de desarrollo socioeconómico en países en desarrollo, CODESPA se planteó la conveniencia de revisar algunas de las intervenciones de fomento de cadenas productivas en las que participaban, como actores integrados, productores pobres de zonas rurales. Estas cadenas venían siendo apoyadas por CODESPA a diferentes niveles pero sin integrar en la estrategia de intervención los principios generales que rigen el fomento de cadenas de valor. Esto, pese a estar logrando resultados interesantes en términos de desarrollo e ingresos de las personas pobres, planteaba problemas de cara a la sostenibilidad de las intervenciones dependientes de subsidios de la Cooperación Internacional y, por tanto, se ponía en riesgo el impacto sostenido en la población.

Paralelamente, CODESPA comenzó a desarrollar ciertos proyectos bajo el enfoque de cadenas de valor en algunos países (Vietnam y Filipinas), logrando impactos socioeconómicos significativos (incrementos de renta en familias campesinas de hasta un 25% en un año) y con importantes logros en cuanto a la sostenibilidad de los mismos.

Frente a esto, CODESPA junto con algunos de sus socios locales en Bolivia y Honduras, decidió realizar una revisión de las estrategias de fomento de cadenas productivas que venían siendo implementadas desde los principios que rigen el fomento de cadenas de valor indicados anteriormente en el primer capítulo. La pregunta fundamental que determinó el objetivo del análisis fue:

*¿Cómo trabajar en la mejora de cadenas productivas desde el enfoque de cadenas de valor para conseguir un mayor impacto social y una mayor sostenibilidad de las mismas?*

Para dar respuesta a esta pregunta, CODESPA diseñó el proyecto CADENA<sup>3</sup>, en el que se enmarca la presente publicación, que ha tenido como objetivo lograr un impacto económico y social y la sostenibilidad de las cadenas productivas de sus socios locales DESEC y AYNi en Bolivia y FOPRIDEH en Honduras, en los sectores forestal, hortícola y apícola, respectivamente.

Como se ha comentado previamente, el proyecto CADENA ha consistido en revisar y analizar las cadenas productivas existentes bajo el prisma del enfoque de cadena de valor. Con ello, se perseguía identificar posibles cambios en la estrategia de apoyo que venían desarrollando los socios locales de CODESPA, así como aspectos y puntos críticos sobre los que incidir, de tal manera que se ampliara el impacto en los productores pobres participantes y se lograra una mayor sostenibilidad al funcionamiento de la cadena, independiente de subsidios.

3 La denominación de 'proyecto CADENA' hace referencia al proyecto: 'Identificación y diseño de dos iniciativas piloto con enfoque de cadenas de valor para mejorar el impacto económico y social en pequeños productores de Honduras y Bolivia a través del intercambio de buenas prácticas entre actores del sur, asistencia técnica y sistematización de la experiencia' financiado por la Fundación ICO en su convocatoria de cooperación internacional de 2010.

Para lograr esto era necesario, en primer lugar, que los socios locales de CODESPA conocieran e interiorizaran los principios asociados al trabajo con cadenas de valor. En segundo lugar, se debía estudiar cada cadena productiva en profundidad, con participación activa y directa de todos los eslabones involucrados (productores, empresas, proveedores de insumos, ONG, CODESPA, entre otros). Por último, se debería plantear el plan de acción que permitiría mejorar el impacto y la sostenibilidad de las cadenas.

## 2.2. ¿Qué entiende CODESPA por mayor impacto y sostenibilidad de las cadenas productivas?

En cuanto al impacto económico y social, se ha tratado de identificar los cambios en la estrategia de apoyo a las cadenas de valor que podrían redundar en la creación de un mayor número de microempresas y con mayores ingresos. Es decir, cómo lograr en los proyectos de apoyo a cadenas productivas más empleos, mejores empleos y mejor calidad de vida para personas pobres en contextos rurales.

Más concretamente, se han analizado las posibilidades de ampliar el impacto de las cadenas productivas por tres vías:

- Por un lado, identificar cómo era posible aumentar los ingresos de los microempresarios que forman parte de la cadena, a través de la promoción de un reparto justo y equitativo de beneficios a lo largo de la misma, como de estrategias que incrementen el valor añadido acumulado en los eslabones más pobres. El trabajo en cadenas de valor debe permitir que los eslabones pobres mejoren su posición competitiva y puedan convertir en mayores ingresos la mejora de sus capacidades de producción, venta y negociación, entre otros.
- También, cómo aumentar el número de personas con escasos recursos (pequeños productores) que pueden formar parte de la cadena y participar activamente en sus diferentes eslabones (no sólo en el eslabón de la producción, sino también en el anterior de la provisión de servicios e insumos, o en los más avanzados de comercialización).
- Por último, se ha tratado de identificar cómo era posible fortalecer el papel y rol de las asociaciones de productores y microempresarios dentro de la cadena, en cuanto a la mejora de sus condiciones, su poder de negociación y su voz y voto. En definitiva, crear capital social y desarrollar sus capacidades.

### En resumen, el enfoque del proyecto CADENA de CODESPA ha perseguido:

- Mayor impacto socioeconómico en cuanto al número de microempresas, sus ingresos y su papel dentro de la cadena
- Mayor sostenibilidad en cuanto a la competitividad y productividad de la cadena y su independencia de subsidios

En relación a la sostenibilidad, el proyecto ha buscado identificar qué acciones era necesario desarrollar para potenciar el funcionamiento de la cadena por sí sola con mayor independencia de los subsidios de la Cooperación Internacional. Las acciones que se han identificado en este sentido persiguen:

- Fomentar una mayor la productividad y competitividad de la cadena, a través de diferentes estrategias como el aprovechamiento del potencial de otros productos existentes en la cadena actualmente inaprovechados, la creación de mayor valor del producto, la identificación de los cuellos de botella o la mejora del flujo de información entre los diferentes eslabones para potenciar los resultados de la cadena en su totalidad.
- Dar una orientación adecuada al papel de las ONG locales, con una

evolución de esquemas de participación directa de éstas como eslabón integrante de la cadena -especialmente en los eslabones de comercialización-, a esquemas en los que la ONG local no actúa como actor integrante de la cadena sino que desempeña un rol de facilitador de la misma. Así, centra su papel de apoyo a la cadena en facilitar las alianzas y acciones necesarias para que la cadena funcione aprovechando los recursos y apoyos existentes en el entorno, de una manera más sostenible e independiente de proyectos de cooperación.

## 2.3. Socios

CODESPA diseñó el proyecto CADENA para extender la práctica de trabajo con cadenas de valor a organizaciones de productores que están siendo apoyados por los socios locales de CODESPA en otros países. Concretamente, CODESPA quiso fomentar el intercambio de experiencias entre organizaciones internacionalmente reconocidas por sus experiencias de éxito en cadenas de valor y sus socios locales en Honduras y Bolivia:

**CUADRO 2. SOCIOS DE CODESPA EN EL PROYECTO CADENA**

ORGANIZACIÓN		
 <p>El Centro para el Desarrollo Social y Económico (DESEC), fundada en 1963, es una de las ONG más antiguas de Bolivia. En 1983, DESEC inició un programa de forestación a nivel de comunidades rurales en el Departamento de Cochabamba. Su objetivo general es mejorar la calidad de vida de los microempresarios rurales y miembros de las asociaciones de productores y familias campesinas adscritas a una cadena o red productiva forestal. Desde entonces, DESEC ha establecido cada año plantaciones en comunidades campesinas en terrenos que no son aptos para la agricultura, llegando a distribuir más de seis millones de árboles en la región.</p>	 <p>AYNI es una entidad sin ánimo de lucro que nace con la finalidad de apoyar a las comunidades más desfavorecidas mejorando su calidad de vida, a través de las competencias técnicas y humanas que se les brinda, desarrollando sus competencias productivas y comerciales en el ámbito agropecuario. Trabaja en la cadena productiva de hortalizas elaboradas por comunidades de escasos recursos a través de carpas solares en el altiplano boliviano desde el año 1997.</p>	 <p>FOPRIDEH es una asociación civil sin fines de lucro constituida en 1982, para fortalecer las capacidades institucionales de las ONG afiliadas y consolidar un espacio de representación y coordinación entre las afiliadas y los distintos actores de desarrollo en el país. Es una red civil de 80 organizaciones sin fines de lucro que ofrecen alternativas de desarrollo para mejorar la calidad de vida de la sociedad hondureña enmarcando sus proyectos y servicios en salud, educación, créditos y apoyo a microempresa, protección de medio ambiente, participación social en la democracia, grupos sociales vulnerables (niñez, mujer, etnias, personas con discapacidad...), entre otras.</p>
PAÍS		
Bolivia	Bolivia	Honduras
CADENA PRODUCTIVA		
Madera	Hortalizas	Miel
PÚBLICO OBJETIVO		
1.720 microempresarios que ya trabajan en el sector forestal desde hace años y alrededor de 5.160 beneficiarios indirectos. Estos microempresarios son indígenas de la región, de habla quechua, cuya actividad principal era el cultivo de sus parcelas pero que, motivados por el rubro forestal han cambiado su actividad. El 40% de estos microempresarios son mujeres que llevan adelante empresas compatibles con las actividades que tradicionalmente desarrollan en la región.	86 familias de la etnia Aymara con un Índice de Desarrollo Humano (IDH) del 0.588, por debajo del IDH nacional (0.729). En muchas de ellas, las mujeres son cabezas de familia (alrededor de 430 beneficiarios indirectos).	300 productores de miel (1.500 beneficiarios indirectos) de la etnia Lenca y Maya Chorti. La zona de intervención con un índice de desarrollo medio 0.49 y 0.63 respectivamente y un índice de analfabetismo del 27.6%.

## 2.4. Fases y desarrollo del análisis de las cadenas

Como se ha comentado previamente, el presente proyecto tiene un carácter innovador por diferentes aspectos:

- por girar en torno al concepto innovador de `cadenas de valor` para explorar nuevas fórmulas que logren un mayor impacto y sostenibilidad de las intervenciones de la Cooperación Internacional
- por combinar diferentes -y no tradicionales- estrategias de formación y estar basado en el enfoque de capacitación-acción
- por integrar a diferentes actores en el proyecto (públicos, privados, universidades y ONG) en países de desarrollo para trabajar en alianzas para la reducción de la pobreza de sus contextos
- por contemplar una estrategia de gestión del conocimiento que abarque la sistematización del enfoque y el proceso del proyecto, así como el detalle de las fases, herramientas y lecciones aprendidas de la metodología aplicada para compartir con el resto de actores de la Cooperación Internacional al desarrollo para la reducción de la pobreza mundial

El proyecto CADENA ha estado compuesto por cuatro componentes principales o fases:

- 1. INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DE GABINETE**
- 2. FORMACIÓN E INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS SUR-SUR**
- 3. ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS BAJO EL ENFOQUE DE CADENAS DE VALOR**
- 4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN**

### 1. INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DE GABINETE

Se desarrolló una primera fase dedicada a la obtención y estudio de la información disponible de las cadenas, a la revisión de la información secundaria relevante de cada uno de los proyectos a acompañar, así como a consultas a actores involucrados.

Se ha desarrollado un proceso de investigación, recopilación y revisión de la documentación institucional (informes técnicos y financieros de proyectos y otra información institucional) así como de documentación secundaria para comprender el entorno de las cadenas. Entre la información institucional analizada, se tuvieron en cuenta aspectos como:

- Información organizacional: listado de socios de las asociaciones, estatutos, actas de reuniones de la Asamblea General, Junta directiva, reglamento interno, estructura actual con organigrama, etc.
- Listado de proveedores (y su importancia)
- Listado de clientes (y su importancia)
- Análisis financiero y contable (Balance General, Estados Financieros); nivel de ventas por productos; nivel de endeudamiento; costes fijos en los que incurre (personal fijo, servicios públicos, alquiler, depreciación, etc); costes variables (personal ocasional, empaques, transporte, carga y descarga, capital de trabajo o fondo de compras disponible)
- Otra información institucional (inventario de máquinas y equipos, RR.HH )
- Plan de negocios actual
- Actores clave en la cadena

En base a los informes y documentos, se procedió al análisis de los resultados logrados que permitían conocer cómo se desarrolló el proyecto, cuáles fueron los resultados hasta ese momento, así como las dificultades y limitaciones encontradas. En base al análisis de esta información se logró tener un estado actual o estado

del arte de la cadena en cuanto a su enfoque y estrategia, la utilización de herramientas, y criterios, que sirvió como base para estructurar el proceso de formación en cadenas de valor.

Además, para la siguiente etapa de formación que se explicará a continuación, se llevó a cabo un proceso de investigación para identificar buenas prácticas en cadenas de valor a nivel mundial, que aplicaran el enfoque de cadena de valor en su estrategia de mejora. La pasantía o visitas de intercambio a dichas organizaciones constituyeron una de las estrategias de formación en cadenas de valor de los socios de CODESPA.

La buena identificación de las prácticas tendría un impacto directo en la maximización del aprendizaje por parte los socios en las visitas de intercambio, por lo que se dedicaron recursos para asegurar la mejor elección. El proceso de investigación de buenas prácticas se basó en dos estrategias. En una gran medida, en la lectura de la literatura existente en el tema (a través de internet principalmente) y de las últimas tendencias de proyectos que siguen esta metodología así como los retos para su aplicación. También, el proceso de identificación se basó en la utilización de una red de contactos locales, especialmente de otras agencias de desarrollo para que compartieran sus buenas prácticas de proyectos de esta temática.

Para ello, se diseñaron unos criterios de selección para identificar las buenas prácticas en cadenas de valor y organizar las visitas de intercambio sur-sur, tales como:

- Mismo sector para maximizar la replicabilidad
- Región latinoamericana (con afinidades lingüísticas y culturales en la medida de lo posible) para maximizar el aprendizaje
- Respondieran principalmente a la situación actual de la cadena, las principales limitaciones y debilidades de las cadenas en cuanto al enfoque de cadenas de valor, utilizando el siguiente Cuadro 3. *Cuadro comparativo de criterios*





CUADRO 3. CUADRO COMPARATIVO DE CRITERIOS

## CRITERIOS PARA LA DEFINICIÓN DE EXPERIENCIAS EXITOSAS A VISITAR

Nombre de la organización o iniciativa/proyecto:

Localización:

Cadena productiva:

CRITERIOS	SOCIO LOCAL	PRÁCTICA CDV
Nivel de ventas anuales		
Descripción del mercado (local, nacional, internacional) y presencia de cliente(s) formales para la comercialización		
Demanda del producto (volumen de producción anual demandado por el mercado) y si existe potencial para que aumente		
Número y tipo de microempresas desarrolladas		
Rentabilidad de las microempresas		
Existencia de servicios de apoyo -financieros y no financieros- a la cadena (públicos, privados, ONG-cooperación) y apoyos que necesitan las ME		
Procesos de organización comunitaria alrededor de la cadena		
Existencia de una organización de productores(as) formalmente establecida (nivel de asociatividad fuerte o bajo)		
Nivel de alianzas horizontales y verticales que existe en la cadena		
Se cuenta con una estructura empresarial legal para la comercialización. Las ME acceden al mercado directamente		
Articulación entre diferentes eslabones de la cadena		
Acceso a información/comunicación a lo largo de la cadena		
Existencia de procesos de agregación de valor para avanzar en la cadena / potencial de esta cadena para generar productos con mayor valor agregado		
Maquinaria/infraestructura para la agregación de valor (factibilidad técnica y económica de las ME para la maquinaria)		
Sistemas de control de calidad		
Infraestructura básica (energía, carreteras y comunicación) existente para llegar al mercado		
Inclusión de sectores vulnerables: mujeres y jóvenes		
Nivel de afectación al medioambiente		

Todo este proceso fue participativo junto con el socio local para asegurar su interés en la práctica seleccionada y maximizar la apropiación del aprendizaje. Tras varios contactos y revisiones, se programaron diferentes visitas de intercambio sur-sur (coordinando agendas de los socios y las organizaciones) en las que participaron varios directivos y técnicos de cada organización. El criterio fue que tuvieran poder de decisión (para el cambio) dentro de sus organizaciones y trabajaran en diferentes áreas dentro de la cadena. En los tres casos, los socios locales estuvieron interesados en financiar el viaje de alguna persona adicional, evidenciándose así su interés en el enfoque de cadena de valor, y el éxito en la identificación de las buenas prácticas.

## 2. FORMACIÓN E INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS SUR-SUR

La segunda fase tuvo que ver con la formación teórico-práctica en el enfoque de cadenas de valor para los socios locales de CODESPA. Esta actividad se llevó a cabo con la participación de los diferentes actores que son parte de cada una de las cadenas. En estos talleres de formación se lograron compartir conocimientos respecto de los diferentes enfoques, criterios, definiciones y herramientas utilizadas en la promoción de cadenas productivas y cadenas de valor, así como la diferenciación entre los dos conceptos.

Con la intención de visibilizar y afianzar los criterios de cadenas de valor en los proyectos que ejecutaban tres socios de Fundación CODESPA ya mencionados, la metodología desarrollada en el proyecto CADENA, fue la de capacitación-acción que se caracteriza por llevar, en forma paralela, el proceso de capacitación con la aplicación práctica de los criterios aprendidos sobre la realidad que se quiere transformar. Esto se llevó a cabo a través de tres estrategias de formación:

- reuniones formativas
- talleres de formación y análisis de cadenas
- viajes de formación e intercambio en buenas prácticas de cadenas de valor

En un primer momento, se realizaron varias reuniones de formación con los socios para establecer las bases y avanzar sobre el conocimiento en la metodología. Para ello, se utilizó especialmente el material formativo de los capítulos I y II de la publicación 'Cadenas de valor. Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza' CODESPA, 2010.

Para enfocar mejor los talleres de formación, fue necesario previamente conocer las cadenas y el nivel de conocimiento y aplicación del enfoque de cadenas de valor. Para ello, se realizó una visita de campo a cada proyecto que por lo general tuvo una extensión de dos días, para conocer directamente la cadena, contrarrestar la información del estudio de gabinete, e intercambiar opiniones con sus actores integrantes.

La formación sobre el enfoque de cadena de valor también se dirigió -además de al personal del socio-, al resto de actores que componían la cadena, incluyendo a la Administración Pública local, empresas privadas (supermercados especialmente) e intermediarios.

Las pasantías de intercambio identificadas en la primera fase se realizaron a continuación de los talleres de formación teórica-práctica sobre el enfoque de cadena de valor para asegurar una base de conocimiento. Las pasantías permitieron a los socios DESEC, AYNÍ y FOPRIDEH, conocer en la práctica como habían logrado incorporar este enfoque cadenas similares a las suyas, cuáles eran los requerimientos previos y las lecciones aprendidas, de tal forma que se hicieran una idea del proceso vivido por ellas antes de iniciar su propio proceso de articulación a mercados diferenciados. A su vez, esto sirvió para intercambiar experiencias, conocimientos y establecer también redes de contacto dentro del mismo sector.

Como se comentaba previamente, se identificaron experiencias del mismo sector productivo en que trabajaba el socio local pero con un mayor grado de desarrollo en la articulación e innovación en la cadena, convirtiéndolas en cadenas de valor. Previo a la realización de las vistas o pasantías, y con el ánimo de mejorar la participación y desempeño de los asistentes a las mismas, se realizó una sesión preparatoria de las pasantías de intercambio con los socios en cada sitio. En esta reunión se brindó información relevante de las buenas prácticas identificadas a visitar. Con esto se consiguió una mayor comprensión y entendimiento al momento de la visita, al ver en campo una situación de la cual ya habían recibido información.

A continuación, se presentan las experiencias visitadas por cada socio local y demás actores de las cadenas.

**CUADRO 4. VISITAS DE INTERCAMBIO EN EL PROYECTO CADENA**

SOCIO LOCAL	PAÍS	CADENA	EXPERIENCIA VISITADA	PAÍS
AYNI	Bolivia	Hortalizas	SEBRAE	Brasil
FOPRIDEH	Honduras	Miel de abeja	COOPICA	Colombia
DESEC	Bolivia	Forestal	INFOR	Chile

Fuente: elaboración propia

El proyecto CADENA ha permitido un conocimiento práctico a los socios locales conociendo de primera mano una buena práctica. Para ello, se ha partido de las limitaciones y debilidades del socio utilizando el cuadro por criterios presentado en el capítulo anterior. Esta visita, además de crear vínculos y relaciones entre dos organizaciones similares, ha servido a los socios para conocer el posible potencial de sus cadenas en cuanto al impacto y la sostenibilidad, a la vez que ha facilitado el análisis y el diseño del posterior plan de acción hacia una cadena de valor.



### 3. ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS BAJO EL ENFOQUE DE CADENAS DE VALOR

En esta fase se llevaron a cabo talleres participativos de tipo vivencial para diseñar las estrategias y plan de acción para lograr una evolución de las cadenas productivas a un enfoque de cadenas de valor. Para ello, se convocó a los principales actores involucrados (directa e indirectamente) en cada una de las cadenas (pequeños productores, microempresarios, empresas privadas, sector público y ONG).

Como se detalla en profundidad en la metodología descrita a continuación, se realizó un análisis detallado de las tres cadenas, revisando la estrategia de apoyo desarrollada por los socios locales, así como la situación de los eslabones. La metodología fue plenamente participativa con el objetivo de acompañar a los socios locales y demás actores de las cadenas, para que, a partir de un análisis de la situación actual de los mercados, los socios y los actores de la cadena, definieran conjuntamente las estrategias, tendencias y oportunidades para trabajar bajo un enfoque de cadena de valor. Además, se analizaron las posibles implicaciones (positivas y negativas), retos y consecuencias específicas de cara a su implementación, como se detalla en profundidad en la metodología de análisis en el siguiente capítulo.

Las visitas de campo organizadas en la actividad anterior sirvieron para comprender mejor el sector y el funcionamiento de las cadenas en la realidad previo a los talleres de análisis de las cadenas. Este recorrido fue muy importante porque permitió conocer de cerca la forma de operar de cada cadena, el nivel de relación entre sus actores y las dificultades que se presentan en campo que se tuvieron en cuenta en el análisis participativo. Igualmente se logró identificar las cadenas productivas que conforman los actores, como también estructurar y visibilizar las cadenas de valor que se conformarían a partir de la relación con otros actores especializados del mercado.

En estos talleres, de tres días de duración, participaron todos los actores involucrados en la cadena analizada (desde los proveedores de insumos hasta los supermercados, pasando por productores/as, directivos de las organizaciones, técnicos de entidades de apoyo, prestadores de servicios, etc.). El trabajo desarrollado en los talleres representa el grueso del trabajo del análisis de las cadenas. Los temas tratados en el taller fueron:

1. Análisis del mercado potencial para el/los producto/s
2. Mapeo de la cadena y análisis de los puntos críticos
3. Análisis de los SDE existentes
4. Prospectiva de la cadena
5. Comparación entre la oferta y demanda de SDE en el territorio
6. Diseño del plan de acción

En el apartado 3.2.4. 'Las cinco fases de análisis al detalle' se expone, de manera más detallada, los factores analizados dentro de cada tema.



## IMPORTANCIA Y RETOS DE LA PARTICIPACIÓN

*Los talleres participativos son una herramienta muy interesante que sirve para que los diferentes actores de la cadena conozcan los puntos de vista, información o dificultades que enfrenta cada actor y eslabón, siendo éstos diferentes a los suyos. Mediante talleres participativos se genera un mayor sentimiento de confianza y de visión común, y se preparan estrategias y planes de acción más completos y eficaces, al hacerse de manera participativa e incluir todos los puntos de vista.*

*Sin embargo, es importante tener en cuenta las desigualdades de participación y de poder comunes dentro de las cadenas. En éstas se juntan personas con diferentes niveles de educación, recursos y de contextos socioculturales. Es posible que algunas personas no hablen demasiado (o lo justo) frente a un facilitador externo u otros actores. También, las mujeres o personas de origen étnico, jóvenes, o personas con menor nivel educativo pueden verse intimidados o dominados por otros actores que acaparen la participación. Es fundamental tener en cuenta estos aspectos en los talleres y combatirlos con dinámicas o metodologías específicas; si no se conocerá únicamente una parte de la realidad de la cadena.*

*Según propone la metodología CIAT, se puede separar a los actores de los diferentes eslabones en subgrupos para el mapeo, análisis de los servicios de apoyo o líneas de tiempo. Esto es importante especialmente, cuando se quiere diseñar una estrategia de desarrollo que apoye a las personas con menos recursos (pequeños productores) o a un grupo específico como las mujeres, indígenas, jóvenes, entre otros.*



**Taller participativo de la cadena de hortalizas, Bolivia, del proyecto CADENA desarrollado por Fundación CODESPA**

En estos talleres que aglutinan a diferentes actores de la cadena se evidenció una vez más la capacidad de la Fundación CODESPA para concertar y poner en común a todos los actores de la sociedad a favor del desarrollo y la reducción de la pobreza.

Con ello, y el trabajo realizado la anterior fase de formación, se elaboraron informes de análisis en los que se incluyeron los aprendizajes de las visitas de intercambio, las fases de análisis con mayor detalle, y especialmente las recomendaciones y conclusiones en relación a la integración de los microempresarios de los eslabones más pobres. Finalmente, este informe de análisis contemplaba un plan de acción orientado a conseguir el mayor impacto en la reducción de pobreza y sostenibilidad de las cadenas de valor. El plan -detallado por criterios, tiempos, recursos, y responsables de su aplicación- se contrastó con los socios locales para revisar y establecer los próximos pasos en el corto y medio plazo.

#### 4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN

Aunque está situada en último lugar, la estrategia de gestión del conocimiento<sup>4</sup>, y más concretamente el trabajo de sistematización de la experiencia se contempló desde el inicio del proyecto, para recoger de forma periódica, los principales hitos y aprendizajes del proyecto. Dentro de esta estrategia, se destacan cuatro acciones:

- La organización de un taller formativo teórico-práctico dirigido a un grupo de 20-25 profesionales de la cooperación al desarrollo española para compartir el enfoque y avanzar en el debate y profundización de nuevas estrategias de reducción de pobreza que logren un mayor impacto y sostenibilidad.
- El proceso de sistematización llevado a cabo por CODESPA (tanto del personal técnico de las delegaciones como del departamento de Investigación e Innovación Social) para la recogida, reflexión y análisis; y la posterior transformación de la experiencia, el proyecto y la metodología aplicada en la presente publicación.
- Difusión externa de la publicación y la metodología de CODESPA con el resto de actores involucrados en la reducción de la pobreza contribuyendo así a la eficacia de la ayuda.
- Desarrollo de un proceso interno de aplicación del aprendizaje y las conclusiones del proyecto CADENA extrapolables a otras cadenas productivas de otros sectores y contextos que apoya CODESPA a nivel mundial.



<sup>4</sup> El proceso de sistematización es un elemento fundamental de la estrategia de gestión del conocimiento de la Fundación CODESPA y engloba diferentes herramientas para la integración de la sistematización y la recogida de aprendizajes a lo largo de los proyectos de desarrollo. Para conocer más en profundidad la estrategia de gestión del conocimiento de la organización, por favor escriban a [innovación@codespa.org](mailto:innovación@codespa.org)



# CAPÍTULO 3

## Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor





## 3.1. Introducción

En las próximas páginas se describe el trabajo desarrollado dentro del proyecto CADENA en cuanto a la metodología de análisis de las cadenas productivas de madera, hortalizas y miel en Bolivia y Honduras.

A continuación, se presenta la metodología desde una perspectiva teoría y práctica en aras de maximizar el aprendizaje para que otros profesionales del desarrollo puedan aplicarla y replicar el trabajo realizado en cadenas de valor. Por ello, por un lado, se expone con detalle todo el proceso de análisis, el objetivo de cada fase y las herramientas utilizadas. Paralelamente, se presentan con un caso práctico y/o con las herramientas utilizadas.

## 3.2. Metodología hacia una cadena de valor

### 3.2.1. PRESENTACIÓN

Existen diferentes metodologías que permiten analizar cadenas productivas, como la metodología de RURALTER (SNV, Intercooperation, AGRARIA) y la metodología Value Links de GTZ. Cada una plantea procesos similares pero, como se muestra en el Cuadro 5. *Comparación de las tres metodologías de análisis de cadenas productivas*, son diferentes en cuanto al tipo de herramientas utilizadas, los recursos necesarios para su aplicación y la presentación de las conclusiones obtenidos del análisis, entre otros. En el caso del proyecto CADENA se seleccionó la metodología del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) por su mayor sencillez y rapidez en su aplicación y su mayor carácter participativo.

**CUADRO 5. COMPARACIÓN DE LAS TRES METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS**

	CIAT	RURALTER	GTZ
Nivel de profundidad	Medio	Alto	Medio
Número de herramientas	Baja	Alta	Media
Tiempo requerido	Bajo	Alto	Medio
Participación de productores/as de pequeña escala	Alto	Medio	Bajo

Fuente: elaboración propia

Se tomó como base las metodologías de análisis de servicios en cadenas productivas y la metodología de análisis de cadenas productivas desarrollada por el CIAT<sup>5</sup> y CODESPA le aportó un enfoque de cadenas de valor.

Como se muestra en el Gráfico 4. *Metodología de análisis con enfoque de cadena de valor*, la metodología se compone de seis fases:

**GRÁFICO 4. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS CON ENFOQUE DE CADENA DE VALOR**

1. Análisis del mercado potencial para el/los producto/s
2. Mapeo de la cadena y análisis de los puntos críticos
3. Análisis de los servicios de desarrollo empresarial (SDE) existentes
4. Prospectiva de la cadena
5. Comparación entre la oferta y demanda de SDE en el territorio
6. Diseño del plan de acción



Fuente: elaboración propia en base a CIAT

<sup>5</sup> Para un mayor detalle ver documento metodológico de la CIAT en "Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala. Manual de Campo".

Como se muestra en el gráfico 4, el análisis de la metodología parte de revisar y analizar las opciones de mercado existentes para el producto de la cadena en cuestión, elemento central en la evolución al enfoque de cadenas de valor. Si no se dispone de estas opciones de mercado concretas, se debe resolver este punto de forma inmediata dado que sino la evolución hacia una cadena de valor va a llevar más tiempo o será prácticamente imposible.

También, permite identificar y realizar un análisis de la cadena de suministro de todos los eslabones y actores de la cadena, lo cual corresponde al punto de mapeo y caracterización de la cadena, incluyendo un mapeo de los servicios de desarrollo empresarial (SDE) existentes.

A continuación, el análisis se concentra en la visualización del futuro deseado por los actores de la cadena, mediante un ejercicio de prospección de mercados y productos, así como los SDE requeridos para alcanzar tales objetivos. Estos objetivos y acciones constituyen la base del plan de acción de la cadena de valor.

Finalmente, se confronta la demanda de SDE requeridos con la oferta de las entidades de apoyo existentes en el territorio para determinar si son suficientes para atender tales demandas o si no existe una oferta de SDE disponible. En cualquiera de los dos casos, se definen estrategias para mejorar o desarrollar la oferta de SDE, los cuales son parte de la estrategia global para el desarrollo de la cadena de valor.

Toda esta información y resultados de los talleres se materializará en un documento de análisis, el cual, junto con las recomendaciones y las conclusiones servirá para evolucionar hacia un trabajo bajo el enfoque de cadenas de valor.

Al final, se desarrolla una última etapa destinada a esbozar un plan de acción, que contiene fundamentalmente un diseño preliminar de las estrategias para mejorar las cadenas productivas integrando el enfoque de cadenas de valor.



### 3.2.2. HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA CADA FASE

Con el fin de facilitar el trabajo de recopilación, organización y análisis de la información de la cadena en cada fase, se definieron una serie de herramientas metodológicas para cada uno de los momentos de análisis propuestos, los cuales han permitido orientar mejor el trabajo de análisis de la cadena. Las herramientas utilizadas en cada paso propuesto en la metodología se muestran en el siguiente cuadro:



**CUADRO 6. HERRAMIENTAS PARA CADA FASE METODOLÓGICA**

FASE	HERRAMIENTA	MOMENTO
<b>1. Análisis del mercado potencial para el/los producto/s</b>	Sondeo rápido de mercados (SRM) Elaboración de un portafolio de clientes	Antes de los talleres de análisis de cadena
<b>2. Mapeo de la cadena y análisis de los puntos críticos</b>	Mapas parlantes o diagramas	Durante el taller de análisis de cadena
<b>3. Análisis de los SDE existentes</b>	Matriz de servicios ofrecidos y recibidos	Una parte durante el taller de análisis de cadena y otra parte antes de éste
<b>4. Prospectiva de la cadena</b>	Árbol de problemas Visión de futuro FODA o DOFA	Durante el taller de análisis de cadena
<b>5. Comparación entre la oferta y demanda de SDE en el territorio</b>	Matriz de servicios ofrecidos versus demanda de SDE de la cadena proyectada, lluvia de ideas	Una parte durante el taller de análisis de cadena y otra posterior
<b>6. Diseño del plan de acción de la cadena de valor</b>	Plan de acción	Una parte durante el taller de análisis de cadena y otra posterior

Fuente: elaboración propia

### 3.2.3. PASOS PREVIOS

Antes de profundizar en dicha metodología, y previo al análisis de la cadena, es importante destacar la necesidad de realizar un trabajo previo de análisis del entorno socioeconómico y de identificación y priorización de las cadenas que tienen potencial para desarrollarse en el territorio bajo el enfoque de cadena de valor.

En el caso del presente proyecto es importante considerar que las cadenas productivas analizadas venían ya determinadas por una intervención de los socios locales FOPRIDEH, AYNI y DESEC. Otras intervenciones de cooperación que buscan promover el apoyo a cadenas de valor como estrategia de reducción de pobreza comienzan en una fase previa en la que la cadena productiva a apoyar no está previamente determinada sino que, la misma es elegida en función del análisis del entorno y de una serie de criterios (i.e. cadenas que tengan potencial de llegar a economías de escala y beneficiar a amplios grupos de población, y/o tengan un mayor impacto en el aumento de ingresos de las personas más pobres, entre otros). Estas son sólo algunos de los criterios que han de hacerse a la hora de identificar una cadena que tenga como objetivo la reducción de la pobreza en un territorio. Además, existen otra serie de criterios ex-ante<sup>6</sup> a la hora de hacer una identificación más exhaustiva.

<sup>6</sup> El análisis ex-ante de los proyectos incluye otros criterios como la eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad, cobertura, coherencia, apropiación, alineamiento, armonización, participación, género, capacidad institucional, factores ambientales y aspectos socioculturales.

Entre los aspectos importantes a considerar a la hora de analizar el entorno que se indicaban previamente en el subapartado 'Factores decisivos y condiciones mínimas del enfoque de cadenas de valor', es necesario identificar, conocer y recalcar el papel que juegan todos los actores presentes en el territorio (gobiernos locales, ONG, la academia, cooperación internacional, instituciones de gobierno, organizaciones de productores/as, etc.), como también el nivel de coordinación entre ellos.

También, es importante identificar las políticas públicas relacionadas al desarrollo de la economía a nivel macro, meso y micro (programas de gobierno, incentivos, exenciones, acuerdos, etc.), y la disponibilidad de infraestructura construida con uso económico (sistemas de acopio, riego, transformación) e infraestructura en general (energía, agua, etc.).

Concretamente en la cadena a intervenir, se debe tener claridad sobre los actores que participan a través del mapeo de actores. La construcción de estrategias de mejora de la cadena deben ser el resultado de un trabajo participativo, desarrollado con la activa colaboración de los diversos actores vinculados, con la finalidad de elaborar estrategias que sea amplias, participativas e incluyentes.

Finalmente es necesario conocer las oportunidades de mercado concretas que existen para el producto(s) de la cadena que se quiere impulsar.

Como se indicaba previamente, el presente proyecto parte de cadenas productivas concretas ya operativas, y se ha centrado en la fase de análisis de las mismas bajo el enfoque de cadenas de valor.

A continuación, se profundizará en cada una de las fases del análisis.



### 3.2.4. LAS CINCO FASES DE ANÁLISIS AL DETALLE

#### 3.2.4.1. FASE 1. ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL PARA EL/LOS PRODUCTO/S



Fuente: elaboración propia en base a CIAT

Gran parte de los programas de desarrollo ejecutados en apoyo al desarrollo económico rural solo han incluido el fomento de la producción sin tener en cuenta cuál es el mercado que se va a atender. Este enfoque de trabajo ha traído dificultades a los pequeños productores/as, quienes no ven compensados sus esfuerzos para mejorar producción y calidad con los precios de mercados tradicionales. Por tanto, en este proceso de impulsar cadenas de valor, se propone tener en cuenta un enfoque de mercado, indagando cuáles son las reales posibilidades de venta del/los producto/s en mercados diferenciados, antes de impulsar cualquier opción productiva en un territorio. Es necesario conocer cuál es el segmento de interés para el producto de la cadena y, en ese segmento, quienes son los clientes con posibilidades de negociar.

El Sondeo Rápido de Mercados (SRM)<sup>7</sup>, es una metodología participativa de carácter informal y práctica para investigar, en un tiempo corto, dónde están las oportunidades de venta del producto en cuestión, lo cual ayuda a la toma de decisiones, la definición de estrategias de mercado, el plan de marketing, o la presentación del producto, entre otros.

*“Se ha demostrado que el SRM es una herramienta de investigación y evaluación de mercados bastante efectiva en situaciones donde falta información. En este contexto, se vuelve muy importante obtener información rápida y actual de mercado, tan precisa como sea posible, y saber qué tipo de relaciones existen en las transacciones y prácticas de comercio. El SRM da un sumario de información en un periodo de tiempo relativamente corto para poder tomar decisiones apropiadas de mercadeo” (Intercooperation Andes).*

<sup>7</sup> Metodología desarrollada por Intercooperation ([www.intercooperation.ch](http://www.intercooperation.ch))

En un SRM se busca información apropiada y significativa para el negocio o producto, por tanto, la muestra a encuestar se define con base a las posibilidades reales de cobertura que posea el negocio en cuestión y una identificación previa de mercados y clientes potenciales.

Para definir los segmentos de mercado a encuestar se toma en cuenta la dinámica actual de la producción, así como también los posibles mercados de destino de la misma, teniendo en cuenta la realidad del mercado. Por ejemplo, si los productos no poseen las condiciones requeridas por mercados especializados (i.e. para entrar en supermercados se requiere estandarización de procesos de producción, poseer registro sanitario y costos de producción competitivos, entre otros), el SRM no se debe centrar solo en éstos.



## MERCADOS POTENCIALES DE LOS SOCIOS LOCALES

La siguiente tabla, muestra la información relevante de mercados potenciales de los socios locales de CODESPA del proyecto CADENA:

**CUADRO 7. OPORTUNIDADES DE MERCADO POR CADENA**

CADENA	OPORTUNIDADES DE MERCADO IDENTIFICADAS	TAMAÑO DE LA DEMANDA DE MERCADO
<b>Forestal (DESEC)</b>	Empresa fabricante de muebles en Alemania	30 a 40 contenedores de madera por año
<b>Hortalizas (AYNI)</b>	Incremento de la provisión a supermercados en La Paz y Santa Cruz, Bolivia	Supermercados con déficit de atención de la demanda cerca del 20% en verano y 50% en invierno
<b>Apícola (FOPRIDEH)</b>	Exportación de miel y otros sub-productos, con certificación, a Europa	Cantidades disponibles en contenedores de 20 TM

Fuente: elaboración propia

### 3.2.4.2. FASE 2. MAPEO DE LA CADENA Y ANÁLISIS DE LOS PUNTOS CRÍTICOS



Fuente: elaboración propia en base a CIAT

Para los actores participantes es importante reconocer la cadena de valor en la que están inmersos, identificar en cuál de los eslabones de la cadena están presentes, y especialmente, visualizar que son parte de un sistema mayor donde existen interrelaciones, interacciones y relaciones de dependencia que deben ser asumidas y gestionadas de forma adecuada para obtener un mayor beneficio conjunto para toda la cadena.

Para el ejercicio práctico en el taller, se solicitó representar el camino que recorre cada producto, desde la siembra o producción hasta el momento en el que el producto es entregado a los consumidores finales, pasando por todo el proceso de producción, transformación y comercialización. El objetivo era visualizar los flujos de producto, servicios de apoyo y los insumos dentro de la cadena del inicio al fin y según todos los diferentes puntos de vista.

Según CIAT (2004), es importante tener en cuenta diferentes elementos:

- 1) los actores: quiénes son, sus características, dónde están ubicados y las relaciones entre sí
- 2) el mercado: dónde se vende lo que se produce en cada eslabón de la cadena
- 3) el producto: características, volúmenes de producción frente a la venta (mes o anual), estacionalidad o periodicidad de la oferta
- 4) los costes, rendimiento y distribución del valor a lo largo de la cadena: coste de producción para cada eslabón (aproximado), precios de compra y venta en cada eslabón (¿son estables o fluctúan?), eficiencia de la cadena (el rendimiento por área), distribución del valor total de la cadena entre los actores (¿qué grupos ganan más y cuales menos y por qué<sup>8</sup>?)
- 5) los SDE para cada eslabón de la cadena: quiénes, con qué servicios y calidad. También hay que incluir a los actores informales
- 6) las reglas de juego: forma de pago para cada eslabón, requisitos de calidad, frecuencia de compra, relaciones internas verticales y horizontales, y si los actores están contentos con las relaciones existentes

<sup>8</sup> Se debe tener en cuenta aspectos tales como los riesgos asumidos, el valor agregado o el acceso a información o contactos claves (CIAT, 2004).

**EN LA PRÁCTICA**

**CASO DE ESTUDIO 2.**  
**EL CAMINO DE LA LECHUGA**  
**Y EL ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN PRIMARIA**

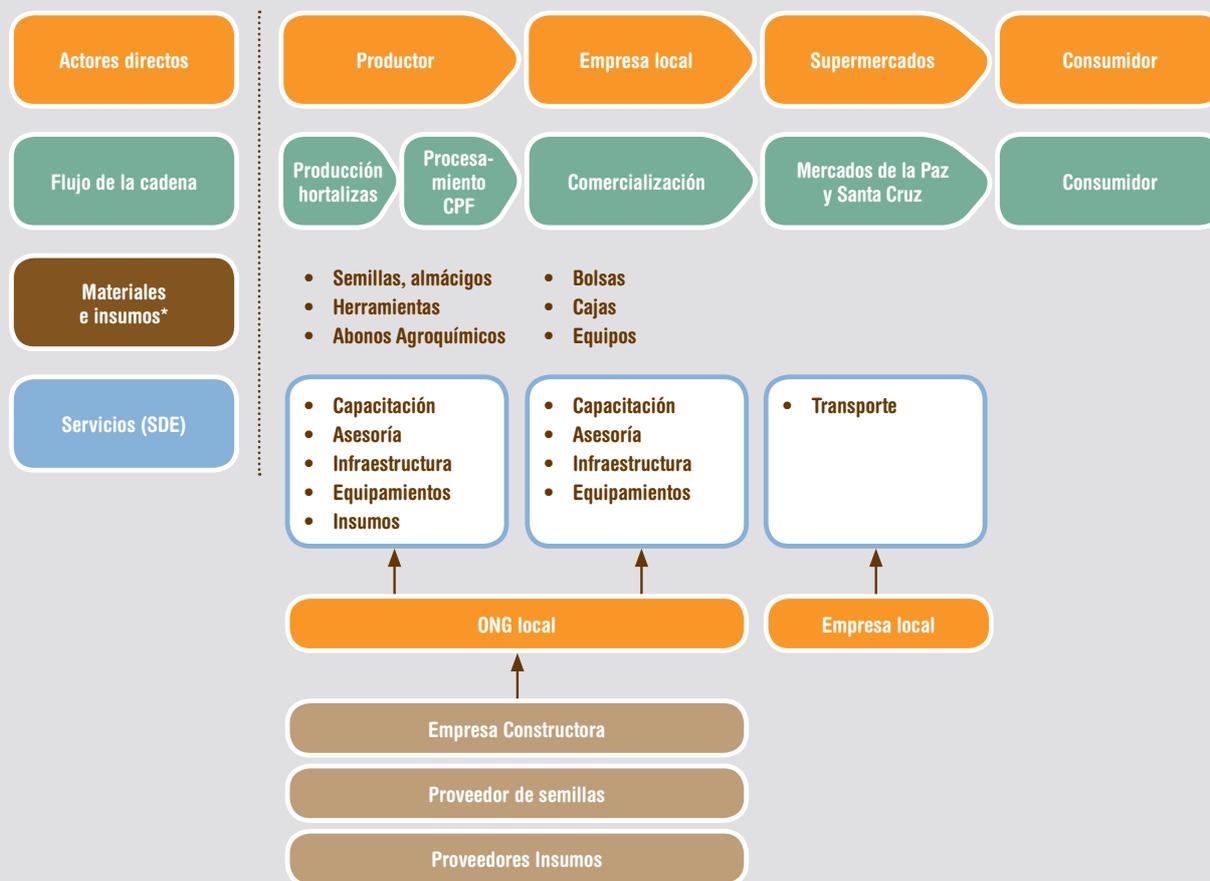
En el caso del socio local AYNÍ, para el ejercicio práctico se solicitó representar “el camino de la lechuga” y hacer una descripción de los diferentes eslabones que la componen; desde la siembra de la plántula hasta el momento en que el producto es entregado a los consumidores finales, pasando por todo el proceso de producción, transformación y agregación de valor y comercialización. La información se reflejó en el mapa para que los actores vieran gráficamente la cadena, y revisaran posibles vacíos de información.



El camino de la lechuga

A continuación analizó y pasó la información de los papelógrafos a un gráfico más estructurado en el que se cruza y visualiza la información de actores, insumos, SDE de la cadena de hortalizas para cada uno de sus eslabones (ver Gráfico 3. *La cadena de hortalizas en Bolivia*).

GRÁFICO 3. LA CADENA DE HORTALIZAS EN BOLIVIA



\* Los insumos son provistos por la ONG local AYNI, y los materiales por la empresa, promovida y con participación de AYNI

Para el análisis de la cadena, se hizo un análisis detallado de las debilidades y fortalezas de cada uno de los eslabones y sus sub-eslabones o labores. Así, por ejemplo, en el eslabón de la producción primaria, se analizó con detalle la plantación, el riego utilizado, el abono y trasplante, los controles fitosanitarios, entre otros, y se estudiaron las posibilidades de acceso a financiación, y a insumos y materiales (semillas, abono, etc.) para el eslabón. A continuación, se calcularon los costes de producción promedio para cada uno de los productos (en el ejemplo de AYNI, para tres tipos de lechugas diferentes). Este análisis de coste se hizo utilizando el Anexo 1. *Información de costes de producción* incluyendo todos los costes de las labores o sub-eslabones mencionados.

Es importante resaltar que en el cálculo de costes se tuvo en cuenta el aporte de la mano de obra, la cual generalmente es familiar debido a que, en zonas de exclusión, la familia suele apoyar en las actividades de generación de ingresos. El coste de la mano de obra se valoró en función del coste de oportunidad del trabajo en la región, es decir, como si hubiera ganado un jornal fuera de su parcela, a pesar de que en contextos de pobreza es difícil conseguir un trabajo fuera del autoempleo y de la producción en la propia cosecha.

A continuación, se hizo una comparativa del análisis de costes con los precios de venta hacia el siguiente eslabón de la cadena, conociendo así el ingreso neto promedio por año y por productor, así como los rendimientos promedio por cada tipo de lechuga (bolsa/carpa). De ahí, se identificaron los productos más rentables para los productores, así como las limitaciones que encuentran –técnicas y financieras- a la hora de orientar su producción respecto a los diferentes tipos de productos.

El análisis de la cadena no sólo abarcó el aspecto económico, sino que se tuvieron en cuenta otros aspectos sociales o medioambientales tales como la participación de la mujer, el nivel de fortalecimiento socio-organizativo de las comunidades y efectos medioambientales. En el caso de AYNI, “del total de las carpas construidas durante la ejecución del proyecto de AYNI y CODESPA, el 51% están a nombre de mujeres productoras, lo que persigue dar una mayor participación comunal y familiar a las productoras campesinas, para que de esta manera, puedan ejercer su derecho económico y social con bienes a su nombre” (Informe AYNI, 2010). El análisis del enfoque de género, también incluye la participación de la mujer a nivel comunitario en la organización de los grupos de productores. De los cinco grupos que apoya AYNI, “dos están liderados por mujeres y éstas desempeñan un 44% de los cargos de relevancia” (Informe AYNI 2010).

En cuanto al impacto ambiental en el caso, en términos generales se concluyó que existía un bajo impacto para el eslabón de la producción primaria por el uso de abonos orgánicos en lugar de fertilizantes químicos, y en la utilización de productos y preparados naturales como el caldo sulfocálcico para la prevención de plagas y enfermedades. Sin embargo, cuando no era posible su control con estos medios, se aplicaban agroquímicos de línea verde, que ocasionaban un impacto negativo en el suelo, la salud de las personas y el medioambiente. Por ello, una de las recomendaciones del análisis del proyecto CADENA fue realizar una investigación en alianza con universidades y centros de investigación de un “paquete técnico” de producción orgánica con el objetivo de diferenciar la producción de hortalizas en el mercado e ir estructurando una cadena de valor orgánica. Esta recomendación también se hizo por la posibilidad de aportar una mejora en los ingresos de los productores o productoras que decidieran posicionarse en la producción orgánica, atendiendo a mercados diferenciados los cuales generalmente implican unos mayores ingresos.

Otro aspecto a resaltar respecto al impacto ambiental tuvo que ver con el uso del agua. Se observó que el uso de este recurso -de vital importancia en la



IMAGEN 3. CARPA CON SISTEMA DE RIEGO POR GOTEO

producción de hortalizas especialmente- no se estaba llevando a cabo de forma efectiva, ya que solo un 10% de las carpas poseía riego por goteo. Con los otros sistemas de riego (por ejemplo, con manguera), se desperdiciaba una mayor cantidad de agua. Para hacer un uso mejor del agua, se recomendó la instalación de sistemas de riego en las carpas solares, preferiblemente, riego por goteo. Ello tendría un impacto positivo directo en la producción y los ingresos para los productores, por la comprobada eficacia del riego en este tipo de cultivo<sup>9</sup>.

Sin embargo, para ello se requería un acercamiento de servicios financieros a la zona y a los productores de hortalizas, de tal forma que pudieran acceder a crédito para su instalación. En este punto el papel facilitador de AYNI, y la experiencia de CODESPA en llevar a cabo esta labor en diferentes contextos, fue clave.

Finalmente, en relación con el punto anterior, el análisis también abarcó el papel de AYNI dentro de la cadena. Se vio necesario que la organización dejara de ser un actor directo en la cadena de valor y evolucionara hacia un rol de facilitador, y se recomendó que orientara paulatinamente sus esfuerzos a fortalecer a las organizaciones de microempresarios existentes en aspectos organizativos, tales como la interacción entre ellos y ellas, la generación de confianza, la participación, o la toma de decisiones. Estos aspectos generan el empoderamiento que se requiere para una gestión propia del negocio y para asumir nuevos roles dentro de la cadena.

### 3.2.4.3. FASE 3. ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE) EN LA CADENA



Fuente: elaboración propia en base a CIAT

El sistema de apoyo a una cadena de valor está compuesto por todas las personas, instituciones y/o entidades -públicas y privadas-, que brindan todo tipo de servicios a los actores de la cadena, tales como la asistencia técnica, el crédito, la capacitación, el transporte, la venta de insumos, la investigación y otros trámites especializados, entre otros. También, es importante tener en cuenta a los oferentes de servicios informales que

<sup>9</sup> En la visita de intercambio se profundizó en la técnica de riego por goteo.

están presentes en la mayoría de las cadenas ya que su apoyo suele ser menos costoso y, en ocasiones, su presencia es importante para que la cadena funcione.

En el enfoque de cadenas de valor es importante que exista una oferta estable de los proveedores de SDE necesarios para que éstas funcionen en el largo plazo. En ocasiones, las intervenciones de cooperación buscan suplir la ausencia de este tipo de servicios con acciones subsidiadas y puntuales que, finalmente no permanecen en el entorno o tienen un alcance limitado. La ausencia o intermitencia de estos servicios, obstaculiza el funcionamiento a medio plazo de una cadena productiva, poniendo en riesgo su funcionamiento y mejora. El enfoque de cadenas de valor busca promover que los SDE sean provistos por entidades estables ya sean públicas o privadas, pero con una lógica de permanencia y sostenibilidad.

En base a los servicios de apoyo identificados en el ejercicio de mapeo, se hace un análisis de los servicios existentes en cada etapa de la cadena. Se empieza revisando la información ya expuesta en el mapa para identificar vacíos y tener un listado más completo de los servicios ofrecidos. Es importante que la persona que facilita este ejercicio haga énfasis en servicios formales e informales. Por este motivo, en el taller se busca identificar primero los servicios existentes en la cadena, su calidad y limitaciones desde el punto de vista de los actores. Las preguntas clave para este ejercicio se resumen en: ¿quiénes y qué servicios de apoyo se ofrecen en cada eslabón?; ¿cómo se percibe la calidad de los servicios?; ¿cuál es el coste?; ¿son útiles y logran solucionar las necesidades del eslabón?. Para facilitar la comprensión del ejercicio, se solicita que tanto los prestadores de servicios como los productores/as o usuarios de servicios, llenen las siguientes matrices:



**CUADRO 8. MATRICES DE SDE**

MATRIZ DE ANÁLISIS DE SERVICIOS RECIBIDOS (POR PARTE DE CLIENTES)				
Servicio por eslabón de la cadena	Oferente	Costo	Beneficio (utilidad del servicio según usuarios)	Comentarios
Producción Procesamiento Comercialización Organización	Quién ofrece el servicio	Pagado por el servicio en dinero o en especie	😊 Utilidad alta 😐 Utilidad media 😞 Utilidad baja	Información adicional sobre cada servicio

MATRIZ DE ANÁLISIS DE SERVICIOS OFRECIDOS (POR PARTE DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS)				
Servicio por eslabón de la cadena	Clientes	Costo	Beneficio (utilidad del servicio según oferente)	Comentarios
Producción Procesamiento Comercialización Organización	A quién va dirigido el servicio	Pagado por el servicio en dinero o en especie	😊 Utilidad alta 😐 Utilidad media 😞 Utilidad baja	Incluir costos totales de los servicios

Fuente: CIAT

Después se procede a organizar los servicios de las dos matrices detalladas arriba y se comparan. De esta manera se analiza la oferta y demanda existente en la cadena de manera cualitativa entre los asistentes.

Algunas preguntas de discusión que surgen en los talleres son: ¿cuál de estos grupos de servicios tiene más utilidad según los clientes?; ¿cuál de estos grupos de servicios tiene más utilidad según los oferentes de servicios?; y ¿existen algunas tendencias sobre cada grupo de servicios en términos de utilidad del servicio, de quién lo presta y de si es pagado o no?

Al final de este ejercicio, se pueden agrupar los servicios existentes en tres categorías generales: (a) los que son pagados en su totalidad por los clientes, (b) los que son cofinanciados entre los clientes y los oferentes del servicio y (c) los que son subsidiados, para evolucionar a estrategias sostenibles.





### CASO DE ESTUDIO 3. SDE EN LA CADENA DE HORTALIZAS

Con el fin de identificar los servicios existentes en la cadena de hortalizas, primero se realizó una exposición teórico-práctica sobre el concepto de servicios de desarrollo empresarial (SDE), y se contextualizó con ejemplos prácticos de otras cadenas analizadas previamente.

A continuación, se hizo una recopilación sobre los SDE existentes en la cadena para conocer la calidad de los mismos y los vacíos de apoyo. Para realizar el ejercicio práctico, se constituyeron grupos de trabajo que identificaron los servicios existentes. Esto se hizo con diferentes subgrupos y luego se pusieron en común. Este ejercicio es interesante para contrastar los diferentes puntos de vista entre la demanda y la oferta de servicios (los clientes versus los prestadores de servicios), en donde a veces se identifican servicios no conocidos por los clientes o se dan discusiones interesantes en torno a la percepción y utilidad de los servicios.

Los resultados se presentan en la siguiente matriz con la oferta de servicios existentes actualmente en la cadena de hortalizas.

**CUADRO 9. SERVICIOS DE APOYO A LA CADENA DE HORTALIZAS**

ESLABÓN DE LA CADENA	OFERENTE DEL SERVICIO	CLIENTES	COSTOS	BENEFICIO
<b>PRODUCCIÓN</b>				
Provisión de semillas	AYNI	Productores	Pago 100%	Contar con semillas de buena calidad
Capacitación	AYNI	Productores	-0-	Incrementar el conocimiento del productor.
Asesoramiento técnico	AYNI	Productores	-0-	Optimizar rendimientos
Construcción de carpas	AYNI	Productores	Cofinancia 30 a 40%	Contar con infraestructura para producir
Construcción de sistema de riego por goteo	AYNI	Productores	Cofinancia 30 a 40%	Contar con equipo para mejorar la producción
<b>PROCESAMIENTO</b>				
Construcción de CPF <sup>10</sup>	AYNI	Productores	Cofinancia 30 a 40%	Contar con un local cercano para procesar
Uso de instalaciones CPF	Administrador/a del CPF	Productores-procesadores	0,05 a 0,10 pesos bolivianos por bolsa	Agregar valor a la producción
Capacitación	AYNI	Productores-procesadores	-0-	Mejorar sistema de procesamiento
Asistencia Técnica	AYNI	Productores-procesadores	-0-	Mejorar sistema de procesamiento
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>				
Compra y transporte del producto final	Valleverde	Productores-procesadores	-0-	Entregar a la empresa comercializadora

Fuente: elaboración propia

Como se muestra en el Cuadro 9. *Servicios de apoyo a la cadena de hortalizas*, en el análisis se identificó la poca presencia de oferentes en la producción primaria, donde solo se constató la presencia de AYNI que prestaba servicios gracias a la financiación de proyectos de desarrollo. Es de notar que existían servicios como la construcción de carpas, sistemas de riego, o la provisión de semillas que eran prestados por los proveedores, pero la relación de éstos era con AYNI y no con los productores directamente. A su vez, y de manera general, se observó el no pago de los servicios prestados con un pago parcial en el caso de las construcciones. Finalmente, se identificó una ausencia de servicios como el financiero el cual era importante para lograr un mayor grado de inversión propia por parte del productor o productora.

Se recomendó desarrollar el servicio con el proveedor de forma directa, es decir, establecer la relación oferente- productor, sin que mediara AYNI como actor directo; y disminuir la dependencia de los productores de los subsidios externos. También, se recomendó lograr un mayor acercamiento por parte de AYNI -con la ayuda de CODESPA- a entidades financieras o microfinancieras locales para facilitar el acceso a crédito. En general, el cultivo de hortalizas es muy factible para el acceso al financiamiento ya que se trata de una actividad de producción y transformación que tiene un flujo de caja de pronto retorno. Además, se propuso utilizar a la empresa que comercializa toda la producción al final de la cadena como garantía del nivel de ventas e ingresos que tiene cada productor, y como respaldo al plan de negocios y balance que éste presentara. Con ello, se promovería una mayor inversión de cada productor sin que éste esperase subsidios por parte de AYNI, con lo que se dinamizaría la cadena.

Con todo ello, se recomendó lograr una mayor articulación de prestadores de servicios de apoyo a la producción primaria y gestionar la incorporación de otras instituciones en apoyo a la cadena:

- los municipios, para el apoyo con infraestructura básica
- empresas privadas locales especializadas en:
  - Capacitación, asistencia técnica, Investigación y Desarrollo (I+D)
  - Oferta de insumos, equipos, y herramientas
  - Acceso a financiación local para poder hacer las inversiones necesarias

A su vez, para aumentar las oportunidades de ingresos de personas de escasos recursos se recomendó desarrollar una red de proveedores especializados en la producción de plántulas en vivero -ubicados en forma estratégica-, que vendieran las mismas a los productores de hortalizas. Con ello, aparte de reducir el porcentaje de pérdidas de plántulas actual, se lograría impactar la cadena de valor en tres dimensiones:

- Mejorar los ingresos para los productores/as que decidieran emprender esta actividad, ya que la venta de plántulas podía ser una actividad permanente y en menor tiempo, dada la alta demanda interna de los mismos productores de la zona.
- Incluir nuevas personas a la cadena: en caso que decidieran realizar esta actividad personas que actualmente no son productores de hortalizas.
- Hacer a la cadena y a los productores/as menos dependientes de subsidios externos: con este mecanismo se generaría una relación directa de los proveedores de insumos (semillas, paneles, plástico) con los productores de plántulas, sin que mediara AYNI en la distribución de semillas.

### 3.2.4.4. FASE 4. PROSPECTIVA DE LA CADENA



Una vez identificados los SDE presentes en los diferentes eslabones de la cadena, se procede a realizar el ejercicio de prospección con los participantes, el cual consiste en dimensionar los logros u objetivos concretos que se persiguen en cada uno de los eslabones de una cadena productiva para mejorar su desempeño y competitividad.

Para ello, inicialmente se identifican y se priorizan los problemas y limitaciones existentes por cada eslabón de la cadena que se analiza. Posteriormente, sobre la base de la problemática existente, se definen las soluciones que se convierten en objetivos y acciones a realizar.

Se trata de una proyección, de manera realista, acerca de cuáles serían los grandes logros que se requiere conseguir en cada eslabón de la cadena para resolver sus problemas y limitaciones, y que la cadena funcione de manera más adecuada para todos. Esto es; sea más competitiva, llegue a nuevos clientes o mercados, mejore sus esquemas de redistribución, involucre a otros pequeños productores/as en forma de proveedores de insumos, etc. De forma gráfica, se puede presentar de la siguiente manera:



Para definir los objetivos, se puede hacer uso de varias herramientas:

- Construir árboles de problemas que se transforman en árboles de objetivos o soluciones
- Construir un FODA y determinar los objetivos estratégicos ofensivos y defensivos
- Identificar problemas por eslabón y determinar los objetivos que engloben su solución

Una vez definidos los objetivos estratégicos a conseguir en cada eslabón, se solicita que se identifiquen las actividades y los servicios de apoyo necesarios para conseguir tales objetivos, es decir los servicios que deben prestarse para que se puedan cumplir las actividades y objetivos planteados.

Finalmente, integrando los objetivos por cada eslabón de la cadena, se procede a construir una visión general como cadena de valor que recoja el logro o los logros que se lograrán actuando en conjunto, en caso de cumplirse los objetivos identificados en cada eslabón.



#### CASO DE ESTUDIO 4. PUNTOS CRÍTICOS Y OBJETIVOS DE LA CADENA DE VALOR DE HORTALIZAS



En el proyecto CADENA para definir los objetivos se optó por la tercera herramienta mencionada arriba y se utilizó el siguiente cuadro:

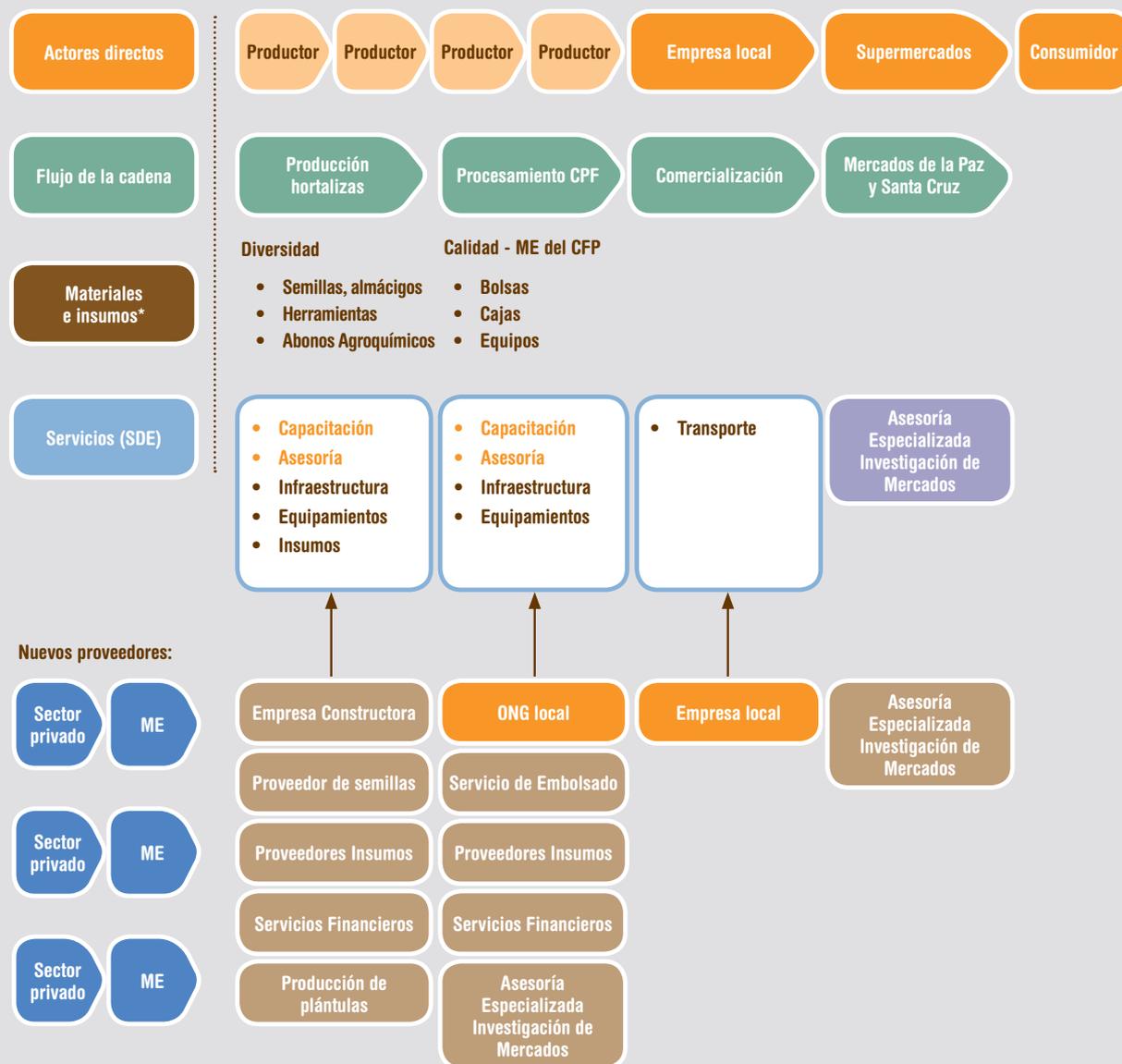
**CUADRO 10. VISIÓN DE LA CADENA E IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS POR ESLABÓN EN LA CADENA**

<b>VISIÓN DE LA CADENA</b>	Mejorar la posición competitiva de la cadena de valor de hortalizas en el Altiplano de Bolivia, mediante la estandarización de la calidad de sus productos, la diversificación y el desarrollo de nuevos productos, que permita incrementar la capacidad de respuesta al mercado y la redistribución de beneficios al resto de la cadena
<b>OBJETIVO PRODUCCIÓN PRIMARIA</b>	Mejorar la producción, en cantidad y calidad, de las hortalizas producidas en las carpas, mediante la aplicación de buenas prácticas agrícolas y la provisión de servicios adecuados
	<b>ESLABÓN DE PRODUCCIÓN</b>
<b>PROBLEMAS</b>	<b>CAUSAS IDENTIFICADAS</b>
<b>MÉTODOS DE RIEGO INADECUADOS</b>	Poca disponibilidad de agua para riego
	Forma de riego inadecuada
	Desperdicio de agua en riego por inundación
	<b>SOLUCIONES/ACCIONES PROPUESTAS</b>
	Instalar sistemas de riego por goteo
	Desarrollar alternativas para acceso al agua (ej. cosecha de agua)
	Adquirir bombas de bajo coste de agua para mejorar el riego
Acceso a financiamiento para equipar las carpas con sistema de riego	
	Instalar sistemas de riego por goteo

Fuente: elaboración propia

A continuación, se comparte la prospectiva de la cadena de hortalizas bajo el enfoque de cadena de valor.

GRÁFICO 7. PROSPECTIVA DE LA CADENA DE VALOR DE HORTALIZAS



\*Los insumos y los materiales son provistos por proveedores locales, entre ellos nuevos microempresarios o productores de la cadena más especializados

### 3.2.4.5. FASE 5. COMPARACIÓN ENTRE LA OFERTA Y DEMANDA DE SDE EN EL TERRITORIO



Fuente: elaboración propia en base a CIAT

Un aspecto importante en la articulación de cadenas de valor es conocer si en el territorio en el que está inserta la cadena se cuenta con la suficiente oferta de servicios especializados (de calidad, diversificados y con oferentes comprometidos), acorde a los requerimientos identificados en la prospectiva de la cadena realizada anteriormente.

Como ya se ha mencionado, una de las causas por las que algunas cadenas de valor no logran salir adelante es por la ausencia de oferentes de servicios en determinados eslabones de la misma o por la poca especialización de los mismos. Por este motivo, es importante conocer si la capacidad actual de prestación de servicios instalada en el territorio es suficiente para atender a las demandas de la cadena. De lo contrario, habrá que diseñar otras estrategias como la de desarrollar capacidad local para la prestación de dichos servicios o `importar` prestadores de servicios en esos temas mientras se desarrolla localmente.

Para este ejercicio, se confrontó la demanda de SDE requeridos para lograr los objetivos y acciones definidos en la etapa anterior, contra la oferta de servicios que poseían las entidades de apoyo existentes en el territorio (matriz de servicios ofrecidos identificados en la fase 3. Análisis de los SDE existentes en la cadena), para determinar si eran suficientes para atender tales demandas o si no existía una oferta de SDE disponible. En uno u otro caso, se definieron estrategias para mejorar o desarrollar la oferta de SDE, los cuales son parte de la estrategia global para el desarrollo de la cadena de valor.

A continuación, se presenta el análisis de SDE realizado en la cadena de hortalizas:

### CASO DE ESTUDIO 5. ANÁLISIS DE LOS SDE EN LA CADENA DE HORTALIZAS



El análisis más detallado de los SDE existentes en la cadena se ha desarrollado la fase tres. A continuación se resume el análisis de los SDE con los que se debe contar para llegar a la perspectiva de cadena identificada en la fase 4, que consiste principalmente en contar con una mayor oferta de servicios especializados a lo largo de la cadena, como por ejemplo:

- Articular servicios financieros a los diferentes actores de la cadena, que permita a los productores asumir las inversiones requeridas, algunas de las cuales tienen demanda efectiva por parte de ellos como: la construcción de carpas, la implantación de sistemas de riego por goteo, ampliación de CPF y equipamiento de los mismos, entre otros. En la provisión de insumos y construcción de carpas y sistemas de riego, se debe poner en contacto directo a los productores/as con los proveedores de servicios
- Invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos y asistencia técnica especializada en la transformación de las hortalizas
- Desarrollar una investigación de mercado que ayude en la identificación de nuevos nichos de mercado, posiblemente más rentables (por ejemplo, catering, restaurantes gourmet, etc.), y en la definición de los nuevos productos que el cliente final esté demandando
- Desarrollar un servicio de provisión de plántulas de calidad para la siembra a cargo de productores especializados en el tema, de acuerdo con un análisis por parte de AYNI de la demanda, costes de producción y la distribución en el territorio
- Lograr un mayor número de oferentes de servicios en los diferentes eslabones, coordinando con AYNI sus acciones pero negociando de manera directa su servicio con el productor o productora
- Desarrollar un servicio especializado de procesamiento de hortalizas que permita estandarizar y mejorar la calidad de los productos. Para ello, se debe centralizar el procesamiento de la lechuga en las familias responsables de los CPF y evitar que todos los productores realicen la labor de procesamiento. Esto contribuirá a la especialización de funciones, el desarrollo de mayores habilidades y destrezas en cada actor de la cadena y, sobre todo, la estandarización de la calidad. A parte de esto, generarán mayores ingresos para las personas que se dediquen a esta actividad



### 3.2.4.6. FASE 6. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN DE LA CADENA DE VALOR



Fuente: elaboración propia en base a CIAT

Finalmente, y con base en los resultados de los análisis realizados en todos los pasos de la metodología, se definen las estrategias y acciones necesarias para mejorar el desempeño de la cadena; es decir para conseguir los objetivos estratégicos definidos previamente, y muy seguramente para migrar a un enfoque de cadena de valor. Se trata de ‘las necesidades’ de la cadena; lo que se requiere para salir adelante. En este momento, no interesa tanto si se dispone o no actualmente de los SDE para atender la demanda.

En este proceso se visibiliza la necesidad de mejorar los SDE existentes así como de establecer nuevos SDE en el territorio, que permitan conseguir los objetivos planteados y migrar hacia el concepto de cadena de valor (financiamiento, investigación, innovación, estudios, etc.) que son requeridos pero no siempre ofrecidos. También se estudia la estrategia para articular su prestación en el territorio. Los SDE identificados como necesarios y que no existen en la actualidad deben ser objeto de un proceso de acercamiento al territorio. De lo contrario, la cadena siempre va a padecer por su ausencia; sería como un repuesto que no se consigue para que funcione bien una máquina.

En definitiva, este plan de acción sería la estrategia para pasar de una cadena productiva a una cadena de valor.





# EN LA PRÁCTICA

## CASO DE ESTUDIO 6. PLAN DE ACCIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE HORTALIZAS

La cadena productiva desarrollada actualmente por AYNÍ tiene varios componentes de una cadena de valor, entre ellos se encuentra:

- La presencia de clientes formales al final de la cadena representado por los supermercados, a pesar de no contar con una formalización de los instrumentos de venta con ellos
- Existe innovación en el producto. No se entrega un producto primario, sino que se trata de lechuga procesada y empacada, con una agregación de valor, lo cual permite una mayor participación del productor en la cadena y en los beneficios
- Existe planificación de la producción primaria. Se sabe cuánto ha sembrado cada productor y qué tipo de hortaliza (inclusive se le sugiere lo que debe sembrar según las necesidades del mercado)
- Se cuenta con una empresa para la articulación al mercado que, además, está formada por algunos productores con el 55% de las acciones. Esta empresa está posicionada en el mercado con una buena imagen de producto y con buena aceptación
- Los productores y productoras cuentan con un nivel organizativo (grupos por comunidades), aunque dichas organizaciones son un poco débiles y sin demasiado protagonismo en la cadena

Sin embargo, también se identificaron algunas prácticas necesarias para convertirse en una cadena de valor, como se ha comentado previamente en el análisis de los SDE existentes. Para ello, se propone la conformación de mesas de trabajo especializadas por cadenas de valor, que permitan una interlocución e interacción entre diferentes instituciones públicas y privadas presentes, que a su vez, puedan atraer a otros prestadores de servicios no existentes en el territorio.

Para la elaboración del plan de acción, se utilizó el siguiente cuadro que incluye los objetivos y las acciones propuestas revisadas anteriormente, y las analiza desde diferentes criterios:

- Factibilidad
- Coste
- Impacto económico para las personas de bajos recursos en cuanto a ingresos y generación de empleo

El plan de acción debe contemplar el periodo de implementación (corto, medio y largo plazo) así como los responsables que lo llevarán a cabo.

**CUADRO 12. PLAN DE ACCIÓN**

ACTIVIDAD	FACTIBILIDAD	COSTE	IMPACTO	PERÍODO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE
<b>Eslabón</b>					

Fuente: elaboración propia



# CAPÍTULO 4

Lecciones aprendidas y recomendaciones para futuras intervenciones de apoyo en cadenas de valor





A continuación, se comparten las orientaciones más importantes para desarrollar una estrategia de cadena de valor o replicar un trabajo de apoyo a cadenas productivas (de cualquier sector) bajo un enfoque de cadenas de valor.

## 4.1. Dos elementos esenciales en el trabajo de cadena

### TENER UNA VISIÓN DE TODA LA CADENA

La producción primaria es parte de un sistema, pero no se puede hacer desarrollo económico trabajando únicamente en el desarrollo del cultivo. Un incremento en producción tiene que tener un mercado en el que poder venderlo; tiene que tener diferentes puntos de salida al mercado.

Muchos proyectos productivos tradicionales, por lo general, se han centrado en apoyar principalmente a los pequeños productores, casi de manera aislada. Sin embargo, en una estrategia de fortalecimiento de la cadena de valor, si nos sesgamos únicamente a apoyar a los pequeños productores puede que perjudiquemos la articulación de la cadena. Si solo se trabaja en la producción (en los cultivos), se está beneficiando principalmente a los intermediarios y se puede perjudicar a otros actores en la cadena. En cualquier proyecto productivo es necesario trabajar con otros eslabones, incluyendo la comercialización, la cual debe ser trabajada desde el inicio.

### LA ARTICULACIÓN AL MERCADO

Siguiendo el punto anterior, es muy importante el enfoque de mercado siempre que se trabaje con cadenas productivas. No importa las mejoras que se incorporen en los eslabones o los programas educativos o sociales que apoyen la cadena. Si la producción no sale al mercado o no tiene demanda, las personas que la integran se verán empobrecidas y perjudicadas por los recursos invertidos en la cadena y existirá un coste de oportunidad de haberlos invertido en otra cadena o negocio generador de ingresos.

Por ello, si no existe cómo dar salida a la producción no habrá cadena de valor. Sin embargo, la mayoría de los proyectos de apoyo a la mejora de la productividad de comunidades rurales, aún tienen un acercamiento muy débil a mercados especializados, siendo ésta una asignatura pendiente que debe saber cómo involucrar a expertos en el tema.

Es necesario conocer muy profundamente el mercado y los continuos cambios de éste. Por ello, se necesita, de los técnicos que apoyen la cadena, un conocimiento muy profundo y continuo del sector y del mercado.

También es necesario que los actores, especialmente los productores, estén sensibilizados sobre el mercado y la necesidad de cuidar todos los aspectos del negocio de su producto, entre ellos: la calidad, los costes, o el cumplimiento de entregas. De lo contrario, si no se cumplen, pueden salir de la relación comercial. Se deben realizar las inversiones requeridas para obtener la producción en la cantidad y la calidad que se requiere, y para ello, será necesario invertir (recursos, tiempo, dedicación, etc.) y cambiar las formas de hacer las cosas. También, es importante diseñar el conjunto de acciones requeridas para mejorar su posicionamiento respecto de otras cadenas de productos similares. Lo más importante en todo ello es lograr el compromiso de todos los actores de la cadena para llevarlas a cabo, con el aporte de recursos y mediante procesos de toma de decisiones amplios y democráticos.



## 4.2. Alianzas Público Privadas (APP) para el desarrollo

Como ya se ha mencionado, cuando se desarrollan proyectos de apoyo a una cadena productiva, éstos no deben ser proyectos aislados, ni que apoyen solo a un eslabón de la cadena, sino que se debe promover el trabajo interinstitucional con otras organizaciones públicas y privadas que permita proveer la gran mayoría de los servicios de apoyo que requieren las cadenas de valor para su desarrollo y facilitar las condiciones del entorno para que sea sostenible a largo plazo.

Es imprescindible conseguir que los gobiernos locales entiendan que el desarrollo territorial va más allá de las obras viales o sanitarias, y que –sin dejar de lado éstas- entren a trabajar en proyectos socioeconómicos (incluidos este tipo de proyectos). En ellos, pueden aportar muy significativamente, especialmente en la generación de políticas públicas acordes a las necesidades de las comunidades pobres, o en la creación de incentivos para la entrada de empresas privadas que ofrezcan SDE y/o generen empleo.

En esta línea, es muy relevante el papel facilitador de las entidades de desarrollo para que apoyen a las comunidades pobres en el acercamiento con las instancias gubernamentales a nivel local, como por ejemplo, a través de la promoción de la creación de mesas de concertación con actores públicos y privados en los que las comunidades pobres participen de forma organizada teniendo voz y voto. A su vez, las ONG tienen el papel de hacer incidencia política para dar respuesta a las necesidades de las personas de escasos recursos; pueden diseñar proyectos que integren la participación del municipio local y trabajar en red con otras organizaciones privadas en la región –tanto empresas como otras ONG-. Sin duda, éste es uno de los mayores aportes y de gran valor añadido de las ONG que trabajan a favor del desarrollo.

Por el lado de las alianzas con actores privados, es muy importante tener una estrategia de articulación con otros actores especializados que den apoyo a los eslabones de las cadenas. En una primera etapa de articulación de cadena de valor, los SDE pueden ser básicos. Sin embargo, a medida que la cadena se incursiona en los mercados, los productos se exponen a la competencia y allí se requiere incrementar el nivel del apoyo para evitar perder competitividad y participación.

Por ello, los proyectos de apoyo a cadenas de valor deberían contemplar una estrategia de desarrollo de SDE de forma gradual y que garantice la calidad de los mismos. Es muy importante diseñar el conjunto de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento de la cadena, respecto de otras cadenas de productos similares, a través de SDE, apalancando sobre la base del negocio y en unión con empresas privadas especializadas.

Dentro de los SDE, es clave el acceso a financiación por parte de todos los eslabones. Sin una estrategia de financiación privada solo se podrá llegar hasta los proyectos tipo piloto o demostrativo. Ésta también es importante para acceder de forma sostenible a los SDE especializados.

### 4.3. Cuatro grandes retos en el trabajo de mejora de cadenas productivas

#### EL ÉXITO DE UNA CADENA DE VALOR DEPENDE DEL COMPROMISO Y LA CONFIANZA ENTRE ACTORES

El éxito o fracaso depende de la voluntad que se logre de los actores y las organizaciones empresariales que participan y de su compromiso para con la cadena. Si los productores no asumen el compromiso de entregar en las cantidades, calidades y plazos acordados; si la empresa no cumple respecto al pago en el día adecuado; o si a los microempresarios no les llega el acceso al financiamiento necesario, la cadena de valor falla. El éxito depende del compromiso y la responsabilidad de cada uno de los actores integrantes. Esto se facilita, si de manera participativa, se analizan y elaboran las estrategias o planes de competitividad de la cadena. La participación es un mecanismo fundamental de generación de confianza y, a su vez, es la forma más efectiva de adquirir compromisos entre todos los actores participantes, incluidas las organizaciones de apoyo.

La participación colectiva se debe asegurar desde el inicio en el diseño de propuestas de desarrollo de cadenas de valor. Una ONG, u otro actor facilitador, no puede diseñar el plan de acción y luego solicitar el apoyo de todos los actores de la cadena. Se debe hacer entre todos los actores directos. Así, todos participan en la identificación de las necesidades y en la elaboración de las propuestas. Es necesario crear un espacio de trabajo que sea incluyente para que todos puedan participar, opinar, y comprometerse también con lo que sea determinado en estos espacios; un espacio que promueva la negociación al interior de la cadena, donde se escuchen y discutan los planteamientos de sus actores.

#### COMPARTIR LA INFORMACIÓN ENTRE TODOS LOS ACTORES DE LA CADENA

El facilitar un espacio de cadena implica escuchar varios puntos de vista que pueden ser diferentes. Es importante recordar que “todos tienen la razón”. Cuando se habla de calidad de producto o de negociación de precios, cada actor tiene una posición y un interés determinado y eso hay que conocerlo y respetarlo. Cada uno tiene interés de posicionarse de la mejor manera y lo que hay que hacer es poner sobre la mesa la información que cada uno tiene guardada, para que sobre ella se tomen las mejores decisiones para todos.

En general, los productores se quejan de que la empresa es muy exigente y que en ocasiones no acepta su producto. Sin embargo, la empresa está en su derecho de no comprar lo que no le sirve. En estos esquemas de mercado, la ONG tiene una función muy importante de jugar un rol de facilitador, logrando que se comparta la información de todos los actores, que fluya, y que se lleguen a acuerdos de manera conjunta.

## CONSEGUIR LA EQUIDAD Y REDISTRIBUCIÓN EN LA CADENA

Todos los actores deben entender que su participación en una cadena de valor conlleva nuevas relaciones comerciales de largo plazo donde es necesario que se den situaciones de ganar-ganar para todos los actores, para conseguir un sistema duradero. Para ello, se requiere tener una visión común de la cadena, y una mentalidad de pensar en el otro (no únicamente en los intereses propios como actor) y hacer lo posible para que -para todos- tenga sentido participar en la cadena. Aquí, la Responsabilidad Social Empresarial (RSC) tiene un papel central, asegurándose el logro de relaciones beneficiosas para todos. Para las empresas, la organización de pequeños empresarios puede equivaler, en cierta medida, a un gran productor. Es importante que la empresa esté sensibilizada en participar en el desarrollo de microempresarios pobres, y aquí la ONG tiene un papel de sensibilización y formación sobre la RSC y la contribución de las empresas para integrar a pequeños productores en sus cadenas de suministro.

Para ello, es importante lograr una mayor transparencia en la gestión. En este sentido, el espacio de trabajo de cadena de valor propuesto, también es importante como espacio de rendición de cuentas y de transparencia. Los actores de la cadena deben estar en permanente contacto, especialmente al inicio, para expresar sus puntos de vista respecto del negocio y llegar a acuerdos democráticamente. Se deben analizar y elaborar las estrategias de competitividad de la cadena de forma participativa.

A su vez, la ONG o entidad de desarrollo tiene el papel de asegurar que se establecen relaciones equitativas entre los actores, incluyendo el reparto justo de beneficios a lo largo de la cadena (teniendo en cuenta dimensiones sociales, de género, culturales y económicas, entre otras) y se comparte una misma visión a lo largo de la cadena aún con intereses diferentes.



## MEJORAR EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE PRODUCTORES

Para que los retos anteriores se puedan llegar a cumplir, es necesario que los pequeños productores puedan participar en las negociaciones al igual que los otros actores. Llegar a mejorar el poder de negociación de los productores pasa por el desarrollo de sus capacidades.

El papel de las ONG, en la formación y desarrollo de capacidades –tanto humanas (autoestima y dignidad) como empresariales- de personas de escasos recursos, es clave. Cualquier proyecto de apoyo en la cadena debe trabajar, de forma activa, para lograr que los productores y las personas de escasos recursos a lo largo de la cadena estén en igualdad de condiciones, y tengan poder de voz y de negociación. Si esto falla no se llegará a conseguir una cadena de valor sostenible. Para conseguirlo es necesario también que los productores estén organizados, dado que, como se ha comentado anteriormente, una cadena de valor con participación de pequeños productores se basa en su organización empresarial.

Por ello, es importante que los agentes de desarrollo impulsen iniciativas empresariales de cadenas de valor para pequeños productores a través de iniciativas empresariales colectivas: empresas asociativas rurales, cooperativas, empresas campesinas de productores, etc. Toda esta tendencia de ayudar a las pequeñas empresas conlleva en sí dos aspectos: (1) hacer una organización de pequeños empresarios, y (2) hacer de esa organización una empresa. Esto, aunque parezca sencillo, es un reto muy difícil que implica desarrollo de capacidades y en muchos casos, de mentalidad. La organización social y la económica son dos elementos diferentes. Por mucho que funcione lo primero, no significa que funcione lo segundo. Hay que abordar este trabajo con metodologías apropiadas. Por ello, las ONG tienen un papel clave en apoyar a pequeños productores empresariales en dos niveles:

- Fortalecer su asociatividad: incentivando la creación de asociaciones de productores y de pequeñas empresas y trabajar en su fortalecimiento. Para ello, es importante apoyarles en la formalización de su constitución como grupo asociativo (empresa asociativa, entidad comunal o cooperativa) para poder cumplir, entre otras cosas, con los requisitos de volumen y calidad, entre otros que exigen los compradores. El apoyo se orienta a formalizar su asociatividad, inculcando prácticas como las reuniones periódicas, los libros de actas y otros registros y promoviendo la transparencia, y el buen gobierno, entre otros aspectos.
- Fortalecer su visión empresarial: brindando formación empresarial en cuanto a fomentar una visión empresarial que, en muchos casos, es limitada y formándoles en aspectos básicos de contabilidad, flujos de caja, diseño de planes de negocio, etc.



# CAPÍTULO 5

## Conclusiones





Durante décadas, la Cooperación al Desarrollo ha orientado esfuerzos hacia el desarrollo rural, apoyando a diversas cadenas productivas alimentarias, artesanales o de otros tipos. Dichos esfuerzos se han concentrado generalmente en fortalecer a los eslabones más pobres, siendo el de la producción el más apoyado. Para ello, algunos esfuerzos de la cooperación se han dedicado a la donación de infraestructuras o equipamiento para que los pequeños productores o microempresarios pudieran procesar y aportar un mayor valor añadido en la cadena, y percibir por ello mayores ingresos. También, se les ha apoyado con la provisión de servicios subsidiados de capacitación o de formación técnica para mejorar su posición y el desarrollo de sus capacidades.

Estos esfuerzos, aunque hayan tenido resultados significativos en estas personas, fácilmente adolecen de dos problemas: en primer lugar, es difícil que sean sostenibles (en muchos casos se mantienen durante la permanencia de subsidios). En segundo lugar, existen dificultades para ser replicados a gran escala y ampliar los impactos a mayor población.

Estos dos problemas resultan importantes dada la magnitud de los problemas de los sectores rurales y los millones de familias pobres que quedarían excluidas del apoyo de la cooperación. Ante esta realidad, aparece la responsabilidad de no fomentar actuaciones aisladas y no sostenibles cuando se apoya a pequeños productores. Ante contextos como los anteriores, se deben fomentar esquemas más integrales de desarrollo económico local y territorial, como propone el enfoque de cadenas de valor.

En este enfoque, el papel de las ONG reside en facilitar las cadenas de valor analizando sus debilidades y potenciando estrategias de creación de valor; transferir conocimiento y experiencias exitosas entre sus intervenciones; promover la participación de actores públicos y privados en esfuerzos de reducción de pobreza; impulsar las relaciones entre los agentes y coordinar el proceso de una forma integral; y por último, ser garantes de que los programas tengan un claro impacto en la reducción de la pobreza.

En este sentido, cobran gran relevancia diferentes aspectos:

- Que los nuevos actores de la Cooperación al Desarrollo, como el sector privado o las universidades, se basen en la experiencia y los aprendizajes –positivos y negativos- de los actores más tradicionales como son las ONG
- Promover la creación de alianzas Público Privadas para que los actores de la cooperación aúnen esfuerzos y logren resultados más eficaces y sostenibles en sus intervenciones de desarrollo
- Apoyar los procesos de gestión del conocimiento dentro de las ONG para lograr la eficiencia y la gestión de resultados, y que orienten esfuerzos a compartir sus aprendizajes en el ámbito de la Cooperación Internacional
- Por último, es especialmente importante la formación continua del personal técnico de los actores de desarrollo en cadenas de valor y en otras estrategias que aseguren la eficacia de la ayuda

## BIBLIOGRAFÍA

Cifuentes W, Carrillo G., 'Promoción del Desarrollo Económico Territorial'. Intercooperation Andes, Ecuador, 2010

Cifuentes W., 'Metodología para la Planificación e Implementación del Desarrollo Económico Local Concertado'. Intercooperation Andes, Ecuador, 2010

Fundación CODESPA, 'Cadenas de valor. Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza', 2010

Gottret V., Lundy M., Ostertag C., Best R., 'Metodologías para el Desarrollo Empresarial Rural, Análisis de Servicios de Desarrollo Empresarial Rural -SDER-'. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia, 2001

Gottret V., Lundy M., Cifuentes W., 'Metodologías para el Desarrollo Empresarial Rural. Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Pequeños Productores Rurales'. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Colombia, 2001

Informes de seguimiento AYNI, 2010

Intercooperation Andes, 'Metodología para el Sondeo Rápido de Mercados (SRM)'. Ecuador, 2008

Schejtman A. y Berdegue J., 'Desarrollo Territorial Rural. RIMIPS'. Chile, 2004

Van Der Heyden, Camacho P., 'Guía metodológica para el análisis de las cadenas productivas'. Edición Plataforma Ruralter, 2006

Varios., 'Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala. Manual de Campo", Metodología CIAT



## ANEXO 1. INFORMACIÓN DE COSTES DE PRODUCCIÓN

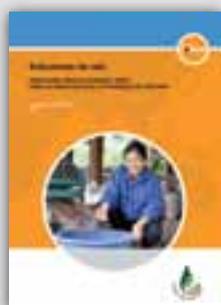
TIPO DE CULTIVO	ÁREA SEMBRADA			
	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>1. COSTOS DIRECTOS</b>				
Semilla	qq			
<b>MATERIALES DIRECTOS</b>				
Cal	qq			
Abono orgánico	qq			
Fertilizantes químicos	qq			
Insecticidas/Fungicidas				
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>				
<b>Mano de Obra Directa Contratada</b>				
Preparación del suelo	jornales			
Siembra y resiembra	jornales			
Control de malezas	jornales			
Control de plagas y enfermedades	jornales			
Cosecha	jornales			
<b>Pago servicios externos a la finca</b>				
Arada del terreno				
Transporte de insumos a la finca				
<b>Mano de Obra Directa Familiar</b>				
Preparación del suelo	jornales			
Siembra y resiembra	jornales			
Control de malezas	jornales			
Control de plagas y enfermedades	jornales			
Cosecha	jornales			
<b>2. COSTOS DE VENTA</b>				
Selección	jornales			
Transporte al mercado	qq			
Empaques	Unid.			
<b>TOTAL COSTOS</b>				

ANÁLISIS DE COSTOS DE PRODUCCIÓN	
Producción por quintal sembrado	
Costo de producción por hectárea	
Costo de producción por quintal	

INFORMACIÓN DE PRODUCCIÓN Y VENTA		
	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
Producción total	qq	
Cantidad para el autoconsumo	qq	
Reserva para la semilla	qq	
Descarte por selección	qq	
Cantidad vendida	qq	
Precio de venta	qq	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		

## ALGUNAS PUBLICACIONES FUNDACIÓN CODESPA

### I. SISTEMATIZACIONES DE LA EXPERIENCIA CODESPA



#### **Soluciones de raíz**

**Fertilizer Deep Placement (FDP) para la reducción de la pobreza en Vietnam.**  
CODESPA, 2011

Con un enfoque de mercado, CODESPA persigue encontrar una `solución de raíz` a la pobreza rural de Vietnam a través del uso de gránulos de fertilizante en cultivos del arroz. En un marco de cuatro años, CODESPA ha desarrollado localmente la oferta y demanda en torno a la producción y suministro del fertilizante FDP. Además de generar empleos a través de alianzas estratégicas con actores públicos y privados, el fertilizante ha tenido un impacto positivo en el rendimiento de los cultivos y en la generación de ingresos de los productores. CODESPA comparte su metodología, sus alianzas, los resultados, mejores prácticas y las principales conclusiones de este proyecto de desarrollo de mercados.

#### **La formación profesional y el empleo de personas en riesgo de exclusión social en Marruecos**

**SEMINARIO - Rabat, 9 y 10 de febrero de 2011. CODESPA, 2011**

La publicación recoge el seminario `Mejora de la calidad de la formación profesional para una mejor adecuación formación-empleo`, organizado por CODESPA en febrero. El seminario concertó a varios actores públicos, empresas privadas y ONG que trabajan por la inserción de jóvenes en riesgo de exclusión social en Marruecos. Durante dos días, se compartieron diferentes modelos de actuación y, a través de talleres de expertos, se profundizó y debatió sobre los retos de la Cooperación Internacional para lograr una efectiva inserción de estos jóvenes.



#### **Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA**

**Una experiencia regional andina. CODESPA, 2011**

Dirigido a actores de la cooperación interesados en realizar intervenciones de desarrollo en el sector turismo, la publicación detalla el modelo de intervención llevado a cabo en Perú, Ecuador y Bolivia por Fundación CODESPA. Se detalla la estrategia realizada a lo largo de la cadena de valor turística, principalmente en sus cuatro elementos clave; por el lado de la oferta: organización comunitaria y desarrollo de un producto turístico; y por el lado de la demanda: comercialización y alianzas estratégicas. La calidad, el respeto a la identidad cultural y el desarrollo de capacidades constituyen los elementos transversales del modelo. La publicación termina con una serie de aprendizajes para potenciar el modelo y maximizar los resultados de futuras intervenciones en esta área.

#### **Reactivación económica y social del campo para recuperar la paz**

**Modelo de desarrollo integral para restablecer la finca tradicional en el norte del Cauca de VallenPaz, Colombia. CODESPA, 2010**

La publicación relata el nacimiento de VallenPaz en el contexto del conflicto armado y social en Colombia, y sistematiza su modelo integral de desarrollo que abarca seis componentes: social y organizacional, empresarial, nutricional, técnico-productivo, de infraestructura y de comercialización. La sistematización recoge las estrategias de trabajo, los logros y los aprendizajes de cada uno de los componentes de esta iniciativa de paz y de desarrollo productivo, así como las lecciones aprendidas del proyecto de CODESPA para el resto de actores de la cooperación.



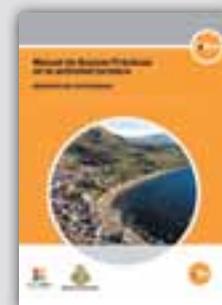


**Llevando el trabajo al hogar**  
**Cómo generar autoempleo rural para personas con discapacidad visual en Honduras a través de la producción porcina. CODESPA, 2011**

La publicación sistematiza un proyecto de CODESPA y PROENOVIS en Honduras con el que se ha logrado externalizar una cadena de suministro porcina para crear oportunidades de trabajo y de generación de ingresos para población rural con discapacidad visual, y en situación de pobreza y marginalidad. El objetivo de la sistematización es mostrar el proceso, sus resultados, aprendizajes y retos para que otros actores de la cooperación (tanto empresas como ONG) puedan replicarlo en otros contextos. El proyecto se presenta como innovador en cuanto a que ha logrado que estas personas accedan a un trabajo sin necesidad de desplazarse de sus hogares y se ha dirigido a un público meta poco común en proyectos de generación de ingresos de la cooperación al desarrollo.

**Manual de buenas prácticas en la actividad turística**  
**Municipio de Copacabana. CODESPA, 2010**

Dirigido a microempresas turísticas, el manual tiene como objetivo presentar buenas prácticas y métodos que mejoren su actual gestión operativa y conduzcan hacia un desarrollo del turismo sostenible y la conservación del medio ambiente. De esta manera, se lograrán los beneficios fundamentales del turismo sostenible: mejorar la calidad de vida de las poblaciones anfitrionas, brindar al visitante una experiencia de alta calidad y conservar la calidad del medio ambiente del que dependen los actores involucrados en la actividad turística: poblaciones locales, visitantes y empresas. Este manual es producto de la colaboración entre Fundación CODESPA, el Gobierno Municipal de Copacabana y la Red de Turismo Comunitario del Lago Titicaca Apthapi en el marco de los Proyectos Desarrollo Competitivo del Turismo Rural en los Andes y Ordenamiento de la Actividad Turística en el Municipio de Copacabana.



**Innovación social en microfinanzas**  
**Metodología de desarrollo de nuevos productos: Microseguro 3x1 y Préstamo para la creación de empresas de ADOPEM. CODESPA, 2010**

En la publicación se describe y analiza el proceso de desarrollo de nuevos productos microfinancieros fruto de un proyecto de bancarización de remesas que ha tenido como objetivo mejorar la calidad de vida de los dominicanos a través de servicios microfinancieros e inversión productiva vinculados a las remesas. Gracias al proyecto, se ha logrado desarrollar con éxito un microseguro de vida por sólo 4 euros anuales y un programa integral de préstamo para creación de empresas y capacitación empresarial.

**Cadenas de valor**  
**Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza. CODESPA, 2011**

El documento surge fruto de las reflexiones y experiencias mostradas durante el foro organizado en Madrid durante los días 14 y 15 de diciembre de 2009 por Fundación CODESPA con la colaboración del Ayuntamiento de Madrid y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.



## II. PUBLICACIONES, INFORMES Y DOCUMENTOS DE TRABAJO



### Fortalecimiento de la sociedad civil para la acción pública y la gobernanza democrática en contextos de desarrollo

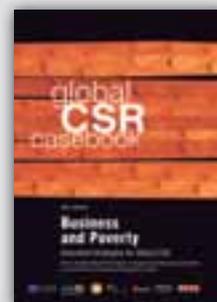
Delamaza, Gonzalo, *Serie CECOD, 2010*

Dirigido a actores de la cooperación interesados en realizar intervenciones de desarrollo en el sector turismo, la publicación detalla el modelo de intervención llevado a cabo en Perú, Ecuador y Bolivia por Fundación CODESPA. Se detalla la estrategia realizada a lo largo de la cadena de valor turística, principalmente en sus cuatro elementos clave; por el lado de la oferta: organización comunitaria y desarrollo de un producto turístico; y por el lado de la demanda: comercialización y alianzas estratégicas. La calidad, el respeto a la identidad cultural y el desarrollo de capacidades constituyen los elementos transversales del modelo. La publicación termina con una serie de aprendizajes para potenciar el modelo y maximizar los resultados de futuras intervenciones en esta área.

### Business and Poverty

*Innovative Strategies for Global CSR. CODESPA e ICEP, 2009*

La publicación relata el nacimiento de VallenPaz en el contexto del conflicto armado y social en Colombia, y sistematiza su modelo integral de desarrollo que abarca seis componentes: social y organizacional, empresarial, nutricional, técnico-productivo, de infraestructura y de comercialización. La sistematización recoge las estrategias de trabajo, los logros y los aprendizajes de cada uno de los componentes de esta iniciativa de paz y de desarrollo productivo, así como las lecciones aprendidas del proyecto de CODESPA para el resto de actores de la cooperación.



### Informe de desempeño social PRISMA, Perú

*Fondo BBVA CODESPA Microfinanzas*

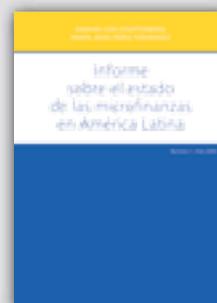
Estos informes se enmarcan dentro del trabajo de Fundación CODESPA en la promoción del desempeño social en el sector de las microfinancieras.

La participación de CODESPA dentro del Fondo BBVA CODESPA Microfinanzas consiste en la elaboración periódica de informes de desempeño social de las ONG y las IMF de América del Sur y América Central que reciben financiación del Fondo. Estos informes aportan la información social a los inversores, a la vez que promueven la misión social del Fondo y la incorporación de indicadores de desempeño social (no sólo financieros) en la gestión de las IMF.

### Informe sobre el estado de las microfinanzas en América Latina

El informe se enmarca dentro del trabajo del CEAMI y se desarrolla en colaboración con MicroRate y con el patrocinio del BBVA.

"El estado de las microfinanzas en América Latina" se desarrolla cada dos años, profundizando en cada número en uno de los países de la región. El objetivo del informe es conocer los avances del sector microfinanciero en la región latinoamericana.





### **El fortalecimiento de capacidades y el apoyo al desarrollo desde las bases: la experiencia RedAmérica**

VILLAR, R. *Serie CECOD, 2009*

Los promotores del desarrollo desde las bases postulan que para participar activamente en el desarrollo, las poblaciones de bajos recursos deben fortalecer su voz y la capacidad de sus organizaciones. En este documento de trabajo, se analizan las implicaciones que el desarrollo desde las bases tiene para las intervenciones de desarrollo, desde la experiencia de RedAmérica, una red de más de sesenta fundaciones empresariales de América Latina, dedicada a promover el desarrollo desde las bases.

### **El fortalecimiento institucional de la sociedad civil: principal desafío de la cooperación internacional**

DAUBÓN, R.E *Serie CECOD, 2009*

En este documento se resume la trayectoria histórica de la cooperación internacional y ofrece una explicación y posible acercamiento al desafío de la pobreza. Parte de una nueva relación entre donante y receptor, un enfoque diferente de la concertación de las intervenciones y busca, como eje principal, la inversión en el capital social y la consolidación de capacidades en la base para sostener cualquier intervención de desarrollo.



## **III. NOTAS TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO**



**Microcréditos, garantías y vulnerabilidad.** *Septiembre 2011*

**Evolución de CODESPA en sus 25 años de actuación en microfinanzas en los niveles micro, meso y macro.** *Junio 2011*

**¿Puede el turismo ser una herramienta eficaz, rentable y sostenible para la reducción de la pobreza y el desarrollo de comunidades pobres?. El modelo de gestión de Turismo Rural Comunitario.** *Junio 2011*

**Año Europeo del Voluntariado: una oportunidad para la implicación social de las empresas.** *Febrero 2011*

**Fortalecimiento institucional. Proyecto de Competitividad del turismo rural comunitario en los Andes en Bolivia, Ecuador y Perú.** *Enero 2010*

**La RSC y el papel del accionista en las empresas estadounidenses.** *Diciembre 2009*

**Que las microfinanzas no pierdan su oportunidad.** *Junio 2009*

**Las cinco etapas de la RSC. Del posicionamiento defensivo a la estrategia de integración en el negocio como eje de sostenibilidad.** *Diciembre 2008*

**La relación estratégica entre ONG y empresa. Alianzas para el desarrollo.** *Noviembre 2008*

**Empresa y Desarrollo.** *Noviembre 2008*

**Caso práctico "Carrefour: cómo contribuir en las cadenas de distribución inclusivas.** *Octubre 2008*

## MÁS INFORMACIÓN SOBRE CODESPA

En España y Europa, CODESPA desarrolla iniciativas encaminadas a la formación y sensibilización y la investigación en temas relacionados con la cooperación al desarrollo y la eficacia de la ayuda para la reducción de la pobreza.

El departamento de Investigación e Innovación Social es el área encargada de impulsar estas iniciativas en España en cuanto a la creación de espacios (foros, conferencias, talleres, etc.) que propicien la reflexión y el diálogo para avanzar en estos campos.

Asimismo, lidera la gestión del conocimiento de la organización, implementando y coordinando los procesos de sistematización de la experiencia de CODESPA para extraer los aprendizajes y mejoras que lleven a profundizar el impacto de las intervenciones.

Desde este departamento se dirigen las publicaciones de CODESPA, especializadas en el ámbito del desarrollo (microfinanzas, Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo –RSC+D-, fortalecimiento institucional, etc.), a través de las que se trata de compartir el conocimiento de CODESPA entre los distintos actores de la cooperación al desarrollo.

Por último, desarrolla proyectos en las últimas innovaciones de la cooperación al desarrollo y trabaja junto con el sector privado diseñando proyectos que permitan que la empresa se convierta en un actor directamente involucrado en la lucha contra la pobreza.

### Cómo obtener las publicaciones de CODESPA:

- **Vía la página web de CODESPA** ([www.codespa.org](http://www.codespa.org)) en la sección **PUBLICACIONES**:
- **Oficinas de CODESPA**  
Calle Rafael Bergamín 12,  
28043 Madrid, España  
Tlf: (+34) 91 744 42 40
- Solicitando ejemplares en:  
**innovacion@codespa.org** | Tlf: (+34) **91 744 42 40**



CODESPA es una organización no lucrativa que cuenta con más de 25 años de experiencia en cooperación internacional al desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Desde su comienzo hasta la actualidad, CODESPA ha gestionado alrededor de 730 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida. Su Presidente de Honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.

CODESPA apuesta por el desarrollo económico y social trabajando fundamentalmente en las siguientes áreas: Microfinanzas para el desarrollo, Creación de tejido empresarial, Desarrollo rural agropecuario, Turismo de gestión comunitaria, Formación profesional e inserción laboral, Migración y Desarrollo y Alianzas con el sector privado para el desarrollo. Asimismo, lleva a cabo una intensa labor de gestión del conocimiento así como de investigación, formación y sensibilización para profesionales del desarrollo, empresas y la sociedad en general, desde la visión de que el trabajo conjunto es clave para la erradicación de la pobreza.

Dpto. Investigación e Innovación Social  
c/ Rafael Bergamín, 12  
28043 MADRID  
Tel.: +34 91 744 42 40  
Fax: +34 91 744 42 41

[innovacion@codespa.org](mailto:innovacion@codespa.org) - [www.codespa.org](http://www.codespa.org)

Con el apoyo financiero de:

