Guía metodológica de facilitación en cadenas de valor

gtz

inwent
Capacity Building International, Germany

COOPERACION
REPUBLICA DEL PERU
REPUBLICA FEDERAL DE ALEMANIA

Guía metodológica de facilitación en cadenas de valor

Adaptación didáctica
Zoila Acuña Castellanos

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS)
<www.gtz-rural.org.pe>

InWEnt-Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (Capacitación y Desarrollo Internacional)
Oficina Regional para los Países Andinos
<www.inwent.org.pe>

Equipo del Componente Cadenas de Valor Sostenibles del PDRS-GTZ
Manuel Rojas, Carlos Ruiz, Nelson Larrea, Tranquilino Saavedra

Equipo de InWEnt
Caterina Jochmann, Karim Vargas

La elaboración y la publicación de este documento han sido posibles gracias al trabajo conjunto del PDRS-GTZ e InWEnt-Oficina Regional para los Países Andinos, y con el apoyo del consorcio ECO-AGEG.

Corrección de estilo y cuidado de edición
Rosa Díaz S.

Diseño y diagramación
Arturo Calderón C.

Fotografías
Archivo del PDRS-GTZ

Impresión
Empresa Editora El Comercio S. A.
Jr. Juan del Mar y Bernedo 1298, Chacra Ríos Sur, Lima

Primera edición
Lima, Perú, diciembre de 2009

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2009-16015

Cooperación Alemana al Desarrollo-GTZ
Av. Prolongación Arenales 801, Miraflores, Lima 18, Perú

Contenido

Presentación 4

Ruta de la Guía 5

Parte I. Aspectos conceptuales 7
1. Características de la Guía 9
2. ¿Cómo se entiende la facilitación? 10
3. Principios y enfoques educativos que orientan la Guía 11

Parte II. Acerca de la metodología ValueLinks 13
1. ¿En qué consiste la metodología ValueLinks? 15
2. El enfoque de cadenas de valor 17
3. Enfoques transversales que deben considerarse en el fomento de una cadena de valor 19
4. Aplicación práctica de esta Guía 22

Parte III. Desarrollo de las sesiones 25
1. Bloque modular 1. Decidiendo el fomento de cadenas de valor 27
2. Bloque modular 2. Diseñando estrategias para el fomento de cadenas de valor 41
3. Bloque modular 3. Implementando y fortaleciendo enlaces, alianzas y servicios en las cadenas de valor 83
4. Bloque modular 4. Monitoreando y evaluando las cadenas de valor 101

Parte IV. Bibliografía y anexos 105
1. Bibliografía 106
2. Anexos del DVD 108

Presentación

El enfoque de «cadenas de valor» (CV) es uno de los instrumentos de desarrollo económico aplicados por la cooperación alemana en su propósito de contribuir a integrar las comunidades rurales a mercados eficientes y justos. La metodología que aquí se presenta recoge el acervo teórico y práctico de las experiencias realizadas en el campo por diversos proyectos en América Latina, África y Asia. Busca ofrecer una guía de trabajo para facilitadoras y facilitadores de CV y dotarlos de elementos conceptuales y metodológicos que les permitan obtener destrezas en el diseño, la implementación y el monitoreo de iniciativas en el fomento de estas cadenas. Se trata de un producto fundamentalmente orientado a la acción y dirigido hacia la capacitación de personas con conocimientos y experiencia previa en el campo.

Teniendo en cuenta estas razones, esta Guía introduce aspectos didácticos y metodologías participativas de enseñanza-aprendizaje con el propósito de mejorar el nivel de comprensión y la apropiación de los enfoques y los instrumentos que ofrece ValueLinks a los futuros facilitadores y facilitadoras. El uso de metodologías participativas se fundamenta en un enfoque de andragogía (educación para adultos) y en todo el cuerpo teórico del constructivismo, que toma en cuenta los conocimientos previos de las personas para recrearlos y facilitar la reflexión y la generación de conocimientos en procesos de capacitación muy dinámicos que rompen con los tradicionales talleres expositivos y verticales.

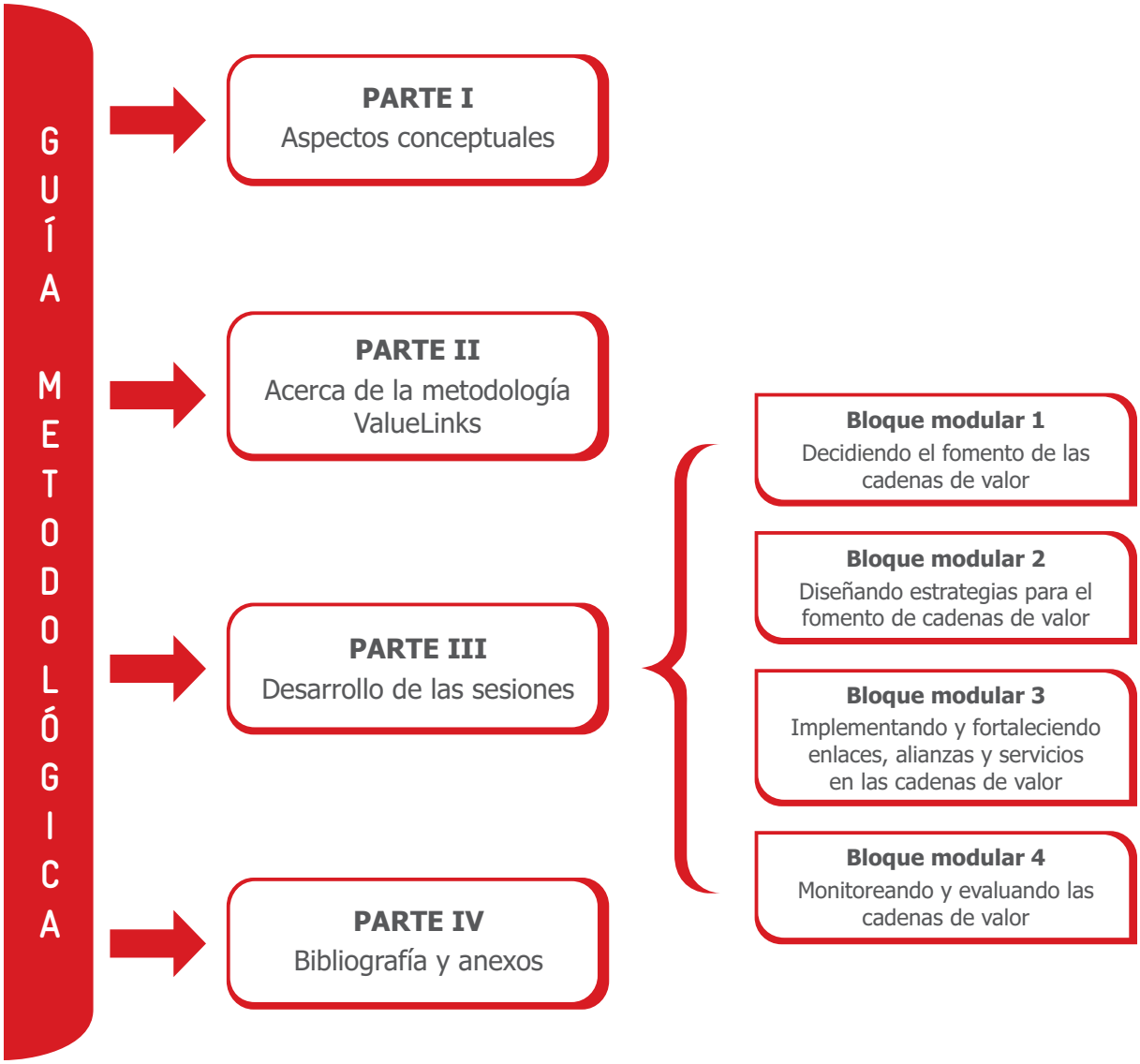
El procedimiento expuesto en esta Guía es el fruto de un conjunto de aplicaciones previas y consultas especializadas realizadas en el campo, en sucesivos talleres y en varias regiones del país. Ha significado un esfuerzo técnico colegiado desde el Programa Desarrollo Rural Sostenible de la GTZ, su consultora asociada ECO-AGEG, así como InWEnt, en el marco de su Proyecto CAPACIDES, cuyo campo de experiencia reside precisamente en el desarrollo de procesos de fortalecimiento de capacidades en materia de desarrollo económico local.

Esta iniciativa, además, se inscribe en el marco de actividades del Equipo Regional de Competencias en Cadenas de Valor y Cooperación con el Sector Privado, instancia de coordinación temática y gestión de conocimientos que permite que productos como este sean difundidos, aplicados y retroalimentados por una amplia red de colegas de los diversos programas de la cooperación alemana en América Latina y El Caribe.

Esta Guía debe entenderse como un producto en permanente mejoramiento, a través de sucesivas réplicas y aplicaciones. Es en el laboratorio de la práctica cotidiana en diversas regiones de todo el país como se irá modelando un camino fluido hacia la búsqueda de canales de comunicación más expeditos entre los actores económicos en el mercado y una mejor comprensión de los conflictos y sus escenarios de solución. Se pone entonces a disposición de las instituciones públicas y privadas involucradas en el fomento de las cadenas de valor y los procesos de desarrollo económico para su aplicación y necesaria retroalimentación.

Roberto Duarte
Coordinador del Componente Cadenas de Valor Sostenibles
Programa Desarrollo Rural Sostenible
PDRS-GTZ

Ruta de la Guía



Parte I

Aspectos conceptuales

En esta primera parte presentamos las características de la Guía, el concepto de facilitación y los principios y los enfoques educativos que la orientan.

1. Características de la Guía

¿Cuál es el objetivo de la Guía?

Esta Guía, que pretende ser un instrumento de apoyo, tiene como objetivo proporcionar herramientas y ejercicios participativos que contribuyan a facilitar el aprendizaje en los procesos de capacitación en cadenas de valor, basados en la metodología ValueLinks de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.[1]

¿A quiénes está dirigida la Guía?

Esta Guía está dirigida a las personas encargadas de aplicar la metodología ValueLinks, es decir los facilitadores y las facilitadoras,[2] quienes buscan de esta manera fomentar cadenas de valor dentro de una perspectiva de desarrollo. También a técnicos, profesionales y funcionarios de entidades públicas y privadas vinculados a procesos de promoción del desarrollo económico local y territorial, y cadenas de valor de nivel local y regional.

¿Qué caracteriza la Guía?

La presente Guía se caracteriza por:

1) **Ser flexible**. Los ejercicios y las herramientas propuestos pueden ser utilizados de manera indistinta, ya sea para el desarrollo de capacidades relacionadas con todo el proceso de fomento de una cadena de valor o para el desarrollo de algunas de sus fases. Es flexible también porque las herramientas son dinámicas, es decir, pueden ser mejoradas, adaptadas al contexto, el auditorio, los objetivos que persiga la capacitación u otros factores de la realidad.
2) **Ser instrumental**. Presenta herramientas de apoyo (visuales, técnicas de grupo, entrevistas y salidas de campo) que pueden ser utilizadas en el proceso de desarrollo de capacidades para el fomento de cadenas de valor. Estas pueden ser modificadas o adaptadas por el facilitador.

1. Véase en el portal del Equipo Regional de Competencias en Cadenas de Valor y Alianzas Público-Privadas de la GTZ: <www.cadenasdevaloryppp.org>.
2. Para los autores de esta Guía queda en todo momento claro que se consideran los principios de equidad e igualdad de género tanto para promotores como para el público al cual se dirigen, es decir, se parte de la convicción en la igualdad de capacidades y posibilidades de hombres y mujeres; sin embargo, para mantener la claridad y la sencillez del lenguaje en un documento fundamentalmente didáctico se empleará la norma general del castellano por la cual el género masculino implica a los dos géneros.

2. ¿Cómo se entiende la facilitación?

La facilitación de procesos es un papel que se asume para animar y apoyar a otras personas interesadas en conducir su propia experiencia de aprendizaje, también se puede decir que es una forma renovada de compartir y construir conocimientos en forma colectiva. Para ello, el facilitador, más que experto en determinado tema, es experto en este proceso de acompañamiento y hábil en el manejo de herramientas participativas fundamentadas en el diálogo y el respeto a todos y cada uno de los participantes, pues reconoce su importancia y la capacidad que tienen para analizar problemas y proponer y contribuir con soluciones.

¿Quiénes son los facilitadores y las facilitadoras?

> Ustedes nos ayudan a descubrir nuestros problemas, nos hacen dar cuenta que tenemos conocimientos importantes, nos ayudan a ordenar nuestras ideas. Nos hacen doler el pensamiento, pero sabemos que somos capaces, que podemos hacer las cosas por nosotros mismos.
>
> Campesino de la Comunidad General Merino, Iquitos, en un taller de planificación comunitaria participativa (Arce 2004: 7)

Los facilitadores de procesos participativos son aquellas personas que tienen la habilidad de llegar a otros para propiciar el diálogo, la reflexión y la capacidad de analizar, proponer y organizar la acción, en este caso, para el fomento de cadenas de valor. Con este fin, necesitan conocer de cerca lo que es una cadena de valor con perspectiva de desarrollo, manejar herramientas participativas que ayuden a su análisis y faciliten la generación común del conocimiento (conceptuales, actitudinales y procedimentales), conocer con qué otros enfoques de desarrollo (equidad, medios de vida, enfoque territorial del desarrollo rural, interculturalidad, etc.) pueden vincularse las cadenas de valor para que estas realmente se traduzcan en desarrollo para los productores rurales pobres.

Tareas que realizan

Las tareas típicas de un facilitador de cadenas de valor incluyen: concientizar, facilitar el diseño de una estrategia y la implementación de acciones conjuntas, y coordinar actividades de apoyo. De manera general, un buen facilitador o una buena facilitadora:

1) Permite que los participantes expresen sus diversas formas de pensar, las socialicen y ayuden a lograr consensos en el momento de tomar decisiones.
2) Comprende el aprendizaje como un proceso articulado a la vida y la problemática de los participantes, procurando que les sea significativo.
3) Confía tanto en las capacidades de los participantes como en las suyas. Asume que a partir de las capacidades y la experiencia previas se construyen los nuevos conocimientos.
4) Genera un clima de confianza y armonía, propicia la participación, promueve la equidad y, por ende, facilita la adquisición de los nuevos conocimientos.
5) Respeta el ritmo de aprendizaje del participante, sabe escuchar.
6) Confía en sí mismo sin llegar a la arrogancia. Es consciente de sus límites y siempre está dispuesto a aprender.
7) Es creativo y flexible. La metodología de facilitación no es rígida, por lo tanto, da pie a la creatividad y a su readaptación en caso de ser necesario.
8) Tiene capacidad de análisis y síntesis.
9) Facilita la transferencia de los nuevos conocimientos de los participantes.

3. Principios y enfoques educativos que orientan la Guía

[Ver anexo 1.]

La Guía contempla principios didácticos indispensables en procesos de capacitación de adultos, procesos que implican el reconocimiento mutuo de la igualdad entre facilitadores y participantes, ambos con mucho que enseñar y mucho que aprender.

Principios de Didáctica de InWEnt[3]

Bajo esta óptica, la formulación de la Guía ha tomado como eje orientador los Principios de Didáctica de InWEnt,[4] que tienen una orientación horizontal de la educación y se describen a continuación:

1) **Participación**. Facilitadores y participantes son socios de igual peso en una tarea común y cooperan entre sí sin jerarquías. De manera complementaria, la participación activa de los asistentes a través de ejercicios y herramientas asegura una mejor asimilación de nuevos conocimientos y habilidades.
2) **Orientación a la práctica**. Es importante contar con una relación directa entre el material de aprendizaje y la vida profesional diaria de los participantes que apunte a una mejor competencia para la acción y facilite la transferencia posterior a su situación de vida y trabajo.
3) **Tolerancia**. En este punto son elementales valores como el respeto mutuo, la confianza y la estima, así como el reconocimiento sin prejuicios de las diferencias.
4) **Orientación centrada en los participantes**. Se toma en cuenta los conocimientos previos, los valores, las necesidades y los intereses de los participantes, quienes aportan estos elementos de manera activa en el proceso de aprendizaje.
5) **Pensamiento integrador**. Los métodos y los contenidos interdisciplinarios fomentan tanto el modo de pensar sistémico, requisito para la consideración y la comprensión de los problemas complejos, como el aprendizaje integrador que va de la mano de este.

Enfoque de capacitación y modelo de aprendizaje de Kolb

El enfoque de educación de adultos y el modelo pedagógico de la experiencia de Kolb[5] (1984) orientan el desarrollo de los contenidos de la Guía.

1) La educación de adultos

Partimos reconociendo que las personas adultas que se involucran en procesos de aprendizaje tienen una característica especial: lo hacen generalmente por motivación propia, por su deseo de adquirir nuevos conocimientos y habilidades que les ayuden a desempeñarse mejor en su práctica diaria. Por ello, asumimos que el punto de partida de su aprendizaje son los saberes y las experiencias previas que han ido construyendo a lo largo de sus vidas; es con base en ellos que interpretan y entienden lo nuevo y pueden ayudarse mutuamente en el aprendizaje.

2) El modelo pedagógico experiencial de Kolb

Este modelo responde acertadamente al enfoque de la educación de adultos. Describe la educación como un proceso cíclico permanente en el que la práctica o la experiencia son elementos fundamentales (gráfico 1).

---

3. Internationale Weiterbildung und Entwicklung (InWEnt) gGmbH [Capacitación y Desarrollo Internacional] es una institución que cuenta con amplia experiencia y manejo de enfoques participativos de capacitación.
4. Estos principios y los criterios de calidad de la capacitación están definidos en InWEnt 2006, documento que puede consultarse en <www.inwent.org.pe>
5. David Kolb es un profesor estadounidense que recoge el trabajo de varios filósofos de la educación para encontrar la estructura del proceso de formación por medio de la experiencia.

Este proceso cíclico consta de cuatro fases:[6]

- Experiencia concreta: contacto de los participantes con sus saberes y experiencia previa.
- Observación reflexiva: observación y recopilación de datos o nueva información sobre esa experiencia.
- Conceptualización abstracta: análisis, construcción de conceptos abstractos y conclusiones.
- Experiencia activa: comparación de hipótesis, aplicación de las conclusiones a nuevas experiencias.

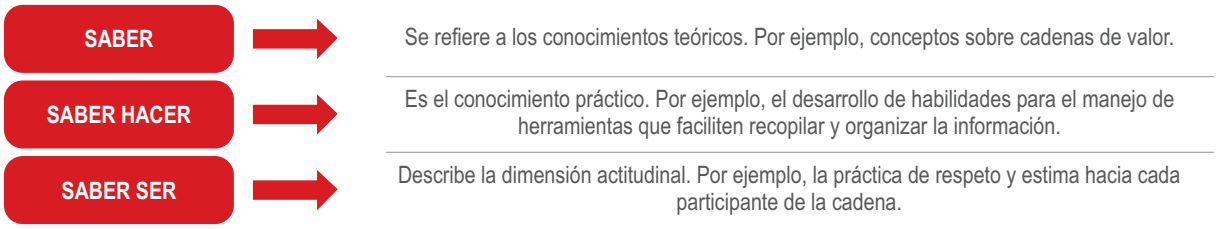
Gráfico 1. Ciclo de aprendizaje según Kolb

Este proceso requiere de un clima de confianza y buenas relaciones en el cual se promuevan el diálogo, el respeto mutuo, la participación, la colaboración, etc. Los vínculos que se establecen permiten construir un sentido de comunidad propicio para el cambio y el desarrollo colectivo.

El enfoque constructivista de la educación puede aplicarse muy bien a este ciclo de aprendizaje ya que, además de considerar que el ser humano construye día a día nuevos conocimientos, que luego utiliza para mejorar su práctica, sostiene que los participantes aprenden mejor cuando lo hacen en forma cooperativa, interactuando con el grupo, el facilitador, su medio, los materiales y el objeto de estudio.

Por lo tanto, el modelo experiencial adoptado se orienta hacia el logro de capacidades en los participantes, en este caso expresadas en el uso y el manejo de herramientas como parte de su papel de facilitador de cadenas de valor o de procesos de desarrollo económico local o regional. Esto supone orientar los aprendizajes hacia la consecución de saberes integrales: «Saber», «Saber hacer» y «Saber ser», como muestra el gráfico 2.

Gráfico 2. Logro de capacidades según Kolb



6. **Nota metodológica**. En las sesiones 7, 8, 9, 10, 11 y 14 se han obviado algunos de los pasos del Ciclo de Aprendizaje de Kolb. Ello obedece a que, en esos casos, el objetivo de aprendizaje de dos de estos subprocesos ya está contenido en uno de ellos y el ejercicio se hace más eficiente si no se duplica ese momento de aprendizaje.

Parte II

Acerca de la metodología ValueLinks

En esta segunda parte se exponen los lineamientos de la metodología ValueLinks, el concepto de cadenas de valor y los enfoques transversales que deben tomarse en cuenta en el fomento de una cadena de valor.

1. ¿En qué consiste la metodología ValueLinks?

La metodología ValueLinks es un producto de la GTZ orientado a la acción cuyo objetivo es promover el desarrollo económico con una perspectiva de cadena de valor, desde un enfoque participativo del aprendizaje. Ante todo, constituye una herramienta analítica para visualizar y entender las redes sectoriales y comerciales en su complejidad, sea en una escala local o global.

Estrategia de desarrollo a favor de los pobres

El concepto de fomento de una cadena de valor está orientado a coordinar la estructura dentro de la cadena y establecer reglas de juego entre los actores de esta. Su objetivo es tomar medidas consensuadas para mantener la competitividad del subsector en los diferentes mercados locales, nacionales e internacionales. La utilidad para el sector privado es alcanzar y mantener la competitividad; y para el sector público, intentar la inclusión de los pequeños productores y la redistribución de las ganancias en la cadena. Esto significa que el enfoque se convierte en un instrumento de la política de desarrollo socioeconómico.

El fomento de las cadenas de valor como estrategia de desarrollo se orienta al «crecimiento económico a favor de los pobres» (CFP), esto es, a la inclusión exitosa de los pobres en cadenas de valor eficientes y competitivas. El concepto CFP se basa en la premisa fundamental de que el crecimiento económico y la participación adecuada de los grupos de pequeños productores y empresarios rurales y urbanos en la redistribución de los beneficios de los mercados puede contribuir a resolver los seculares problemas de pobreza que agobian a estos sectores.

El que la gente pobre sea capaz de participar en los mercados de productos y servicios, valorizando su base de recursos, sus saberes, sus destrezas y la articulación con otros actores en las cadenas de valor representa una alternativa de mejoramiento del ingreso, el empleo y las condiciones de vida de ellos. El crecimiento propobre que contribuye a la reducción de la pobreza se basa en la convicción de que el desarrollo económico no basta para reducir la pobreza, sino que se requiere de un procedimiento incluyente que incorpore a los pobres.

En consecuencia, el crecimiento propobre es el que reduce la desigualdad (medida de alguna manera) al conseguir que el ingreso de los pobres aumente más que proporcionalmente. Esta metodología puede usarse en proyectos de desarrollo o agencias públicas que promuevan agronegocios específicos, artesanías o subsectores productivos de la economía y también servicios como el turismo.

El Manual ValueLinks

Desde el año 2005, la GTZ viene desarrollando la metodología ValueLinks que se ha plasmado en un Manual[7] para fomentar cadenas de valor basado en la experiencia de la organización en los cuatro continentes en los que trabaja.

El Manual es una compilación de acciones y métodos orientados a promover el desarrollo económico con una perspectiva de cadenas de valor. Estructura el conocimiento de la promoción de cadenas de valor en 11 módulos temáticos y un módulo cero introductorio y abarca el conjunto de aspectos típicos que las empresas comerciales y los facilitadores en la promoción de cadenas de valor deberían conocer.

7. Puede consultarse en <www.cadenasdevaloryppp.org/?page=Manual ValueLinks>.

Estos módulos temáticos se presentan en el cuadro 1.

Cuadro 1. Módulos temáticos del Manual ValueLinks

Módulos	Temas
Módulo 0	Decidir el uso del enfoque de cadenas de valor
Módulo 1	Seleccionar cadenas de valor para su fomento
Módulo 2	Mapeo y análisis de cadenas de valor
Módulo 3	Determinar la estrategia de mejoramiento de la cadena
Módulo 4	Facilitar el proceso de fomento de cadenas
Módulo 5	Fortalecer enlaces comerciales y asociatividad
Módulo 6	Cooperar con el sector privado
Módulo 7	Arreglar la prestación de servicios
Módulo 8	Financiar cadenas de valor
Módulo 9	Introducir estándares sociales, ecológicos y de calidad del producto
Módulo 10	Mejorar el entorno político y regulatorio de las cadenas
Módulo 11	Monitoreo y gestión de impactos

El núcleo de la metodología ValueLinks se encuentra en los módulos del 1 al 4 y 11, los cuales ofrecen el conocimiento específico acerca de las cadenas de valor. Por otro lado, los módulos del 5 al 10 utilizan y adaptan el conocimiento de otros campos conexos del trabajo para el desarrollo.

El ciclo de fomento de la cadena de valor tiene cuatro fases:

- Delimitación del proyecto
- Análisis de la cadena de valor y creación de estrategias
- Implementación en las áreas de intervención
- Monitoreo y evaluación

Cada una de estas fases involucra uno o más módulos temáticos. El gráfico 3 muestra la forma en que se relacionan las fases y los módulos temáticos en el ciclo del proyecto de fomento de la cadena de valor.

Gráfico 3. Ciclo del proyecto de fomento de la cadena de valor

* El Módulo 8 del Manual ValueLinks: «Financiar cadenas de valor» se encuentra en proceso de desarrollo, por tanto, no se incluye en la presente Guía.

2. El enfoque de cadenas de valor

Una cadena de valor es un sistema económico que puede describirse como:

- Una secuencia de actividades comerciales (funciones) relacionadas entre sí que comienza por el suministro de insumos específicos para un producto determinado, continúa con la producción primaria, la transformación, la comercialización y llega hasta la venta final al consumidor.
- Un grupo de empresas (operadores) que realizan las funciones descritas líneas arriba; es decir, productores, procesadores, comerciantes y distribuidores de un producto determinado.
- En el nivel macro, una cadena de valor es un modelo de negocios para un producto comercial determinado. Permite atender a clientes definidos mediante una tecnología específica y una forma particular de coordinar la producción y la comercialización entre varias empresas.

Como sabemos, existen múltiples conceptos, todos ellos válidos y consistentes con las aplicaciones de campo que diversas instituciones han puesto en práctica en los diferentes países que operan bajo este enfoque. En el Perú, por ejemplo, se cuenta con un concepto consensuado entre las diversas instituciones. El Ministerio de Agricultura lo enuncia así:

> Se entiende por cadenas agro productivas al *sistema* que articula a los *agentes económicos* interrelacionados por el mercado que participan en un mismo proceso productivo, desde la provisión de insumos, la producción, la conservación, la transformación, la industrialización y la comercialización hasta el consumo final de un determinado producto agrícola o pecuario. Cuando estos agentes económicos se articulan mediante condiciones de confianza, eficiencia, cooperación y equidad se encontrarán en condiciones de *competir* exitosamente en el mercado, toda vez que responderán rápidamente a los cambios que ocurran en él. (Álvarez, Riveros y Rojas 2005)

Dado que las instituciones nacionales y la cooperación técnica y financiera tienen por objetivo generar mejores condiciones para la población pobre a través del desarrollo económico, se busca que el enunciado no se limite a perseguir la eficiencia económica de la operación comercial, sino que a través del proceso se generen condiciones de equidad, confianza, cooperación y sostenibilidad ambiental, entre otros criterios.

¿Cadenas productivas o cadenas de valor?

Cadenas productivas y cadenas de valor son términos que, como instrumento de gestión, tienen el mismo origen conceptual y sus instrumentos no difieren significativamente, según se puede desprender de los objetivos y las prácticas de las instituciones que trabajan en el fomento de cadenas. Sin embargo, existen importantes diferencias.

El término «cadena de valor» resulta ser más adecuado para determinar la pluralidad de los actores, definir sus relaciones, identificar las necesidades comunes de mejoramiento y los compromisos contractuales entre ellos. La acepción «cadenas productivas» se ha aplicado más a la fase de análisis y tiende a concentrarse en los eslabones de la producción primaria.

Esta disyuntiva de términos es parte de la discusión académica en torno al tema y tomará tiempo en ser resuelta. En este punto, tal vez lo más importante es el reconocimiento común de conceptos, objetivos e instrumentos que sirven a los facilitadores de procesos de desarrollo. En estos casos, la persona encargada de la facilitación deberá aclarar el significado de la polémica y poner énfasis en los elementos y los conocimientos conceptuales y operativos comunes inherentes a ambas denominaciones.

Las cadenas de la biodiversidad o el biocomercio

El enfoque de cadenas de valor contempla las estrategias de fomento de los productos y servicios derivados del uso sostenible de la biodiversidad, denominados «biocomercio». Este término se define como «... el conjunto de actividades de recolección y/o producción, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa (especies, recursos genéticos y ecosistemas), bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica».[8]

Su complejidad hace que el biocomercio integre tres enfoques: el de medios de vida sostenibles, el ambiental y el de cadenas de valor. Los enfoques de cadena de valor y de medios de vida sostenibles son inseparables dentro del análisis debido a que entre los «Principios y Criterios del Biocomercio» y los pilares del desarrollo sostenible existen interdependencia y una alta correlación. Ambos enfoques sirven de manera conjunta y complementaria para definir las principales variables de la actividad productiva y su posición en el mercado, así como frente a los individuos y las instituciones sociales.

Las variables derivadas y adaptadas que provienen de este enfoque son: prácticas de distribución justa y equitativa en la cadena de valor, distribución de poder en las cadenas, eficacia en la cadena de valor y conocimiento y respeto de las normas fiscales y laborales.[9]

***Clusters* y cadenas**

> Un complejo productivo o *cluster* es una concentración sectorial o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva. (Pérego 2002)

Suele manifestarse con frecuencia la duda respecto de la relación entre los conceptos *cluster* y cadena de valor. Concretamente, el concepto de *cluster* está relacionado con la concentración territorial de componentes de una misma industria o actividad productiva que se encuentran integrados de manera vertical y horizontal.

Las empresas enfrentan factores exógenos que no están en manos de los empresarios y provienen de dos marcos generales. El primero tiene que ver con la pertenencia de la empresa a una cadena de valor agregado, donde encuentra factores de aglomeración que favorecen o perjudican su actividad productiva. La cadena o *cluster* tiene una competitividad que es la suma de las competitividades de las firmas que la componen, más los efectos del entorno en el que se desempeña. La cadena aporta, entre otros, elementos de competitividad como especialización, estructuras institucionales de intercambio, información, oportunidades comerciales y optimización de cadenas productor-cliente. Las cadenas y los *clusters* en estructuras corporativas tienen responsabilidades propias de la optimización de las relaciones de valor agregado y la adopción de mecanismos de aprovechamiento de las ventajas de la integración. Los *clusters* productivos implican flujos intersectoriales y combinaciones de actividades propias de los territorios e invisibles en los enfoques de economía de producto o cadena de valor en sentido estricto.

Ambos enfoques son parte de la perspectiva territorial del desarrollo que se aplica en políticas y propuestas de desarrollo rural en Europa y América Latina. El mejoramiento de la competitividad dentro de las cadenas y la cooperación horizontal entre estas, articuladas a los acuerdos público-privados en torno a la gestión de un espacio territorial, explican la trascendencia de entender el enfoque de cadenas de valor en el marco de propuestas de competitividad territorial.

---

8. Iniciativa BioTrade de la Unctad en el portal del Programa de Fomento del Biocomercio, en inglés BioTrade Facilitation Programme (BTFP): <www.biotrade.org/index.htm>.

9. Se trata de la promoción de cadenas con reglas de juego determinadas por los principios y los criterios del biocomercio, consensuados por el BTFP y los Programas Nacionales de Biocomercio de la misma iniciativa. Para el caso peruano, véase el sitio en Internet del Programa Nacional de Biocomercio en el Perú (PNPB): <www.biocomercioperu.org>.

3. Enfoques transversales que deben considerarse en el fomento de una cadena de valor

Desde la práctica del fomento de la cadena de valor es imprescindible tener una clara orientación hacia el apoyo de iniciativas sostenibles. Suele suceder en el ámbito de la promoción del desarrollo económico que se caiga en el facilismo de optar por actividades productivas que, si bien generan rentas económicas elevadas y de rápida visibilidad, también ocasionan pasivos sociales y ambientales que «rebotan» luego de algunos años en términos de conflictos sociales y degradación ambiental y de la salud humana. La metodología de cadenas de valor es tan solo un cuerpo instrumental para promover uno de los ejes del desarrollo humano, el económico; por tanto, su puesta en práctica no puede excluir ni mucho menos atentar contra los principios del desarrollo sostenible.

> Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades. (Comisión Brundtland 1987)

Para que el fomento de las cadenas de valor logre beneficiar finalmente a los grupos pobres es necesario, además de fortalecer el funcionamiento de los mercados relevantes para ellos, articularlo a otros enfoques de desarrollo cuya dimensión debe ser incorporada en el análisis de la cadena de valor.

Entre estos otros enfoques de desarrollo están el enfoque territorial de desarrollo rural, el de género, el de equidad, el de interculturalidad, el de medios de vida y el de gestión del riesgo para el desarrollo rural.

Enfoque territorial de desarrollo rural

Los enfoques territoriales conciben el territorio como un espacio geográfico y una construcción histórica. Abordan la situación general de un territorio en un momento dado como resultado de un proceso que abarca múltiples factores: la base de recursos naturales, la distribución de los modos de vida en la sociedad, la disponibilidad de conocimientos especializados adecuados, la eficiencia de la administración local, la eficacia de los vínculos entre los medios rural y urbano y la capacidad relativa para participar en los mercados nacionales e internacionales.

Los enfoques territoriales latinoamericanos tienen dos orígenes diferentes. O derivan de intentos anteriores de unir las medidas encaminadas a una utilización más sostenible de los recursos naturales con una modalidad de ordenación que partiera de la base, con el apoyo de metodologías participativas, centrados en la compleja red de vínculos e interacciones entre los factores ambientales, económicos, sociales y culturales que delimitan, determinan y orientan el desarrollo territorial. O comprenden los vínculos y las interacciones que se registran dentro de un territorio y su relación con los territorios vecinos, la economía nacional, la sociedad, la cultura y los mercados mundiales.

Ambos tipos de vínculos e interacciones se abordan como procesos evolutivos muy dinámicos, propensos a modificarse conforme lo hacen el territorio y el contexto macroeconómico en que este se desenvuelve. En este sentido se entiende su articulación con el enfoque de cadenas de valor.

Un ejemplo práctico de aplicación puede ser simplemente el utilizar como insumo para la planificación de la intervención en cadenas de valor el Plan de Ordenamiento Territorial del ámbito que interesa potenciar, o el Plan de Desarrollo Local o cualquier otro insumo que permita analizar si la actividad a promover es factible y no entra en conflicto con las opciones de desarrollo de aquel territorio y su población.

> El territorio rural es multisectorial producto de la dinámica de integración que los mercados producen en las fronteras territoriales. Hoy más de la mitad del ingreso de las poblaciones rurales de la región proviene de actividades no agropecuarias. (Echeverry 2005)

Enfoque de género

En una región como la nuestra, donde los prejuicios y los estereotipos están tan arraigados en la conciencia social que los roles de hombres y mujeres se predefinen simplemente por su género y no por las aptitudes que tienen, reforzar constantemente el tema de la inclusión y la reivindicación femenina al fomentar una cadena de valor se convierte en una prioridad. Una localidad o una región no desarrollarán si no aprovechan a cabalidad sus recursos humanos. Es importante reconocer y valorar la participación de hombres y mujeres, y brindar recomendaciones para trabajar este enfoque en el análisis de la cadena de valor.

Enfoque de equidad

La equidad es un criterio clave en el desarrollo económico local y el fomento de una cadena de valor donde participan varios actores. Es importante que todos conozcan que lo que ganan debe corresponder al trabajo o la actividad económica que realizan, que hombres y mujeres deben tener las mismas oportunidades de participación, capacitación y toma de decisiones. Igualmente, que todos y todas merecen el respeto a sus derechos para crecer y realizarse como personas.

La práctica de la equidad es muy favorable en una cadena de valor, pues la retribución justa de los beneficios entre los actores y el reconocimiento de sus diferentes aportes permiten establecer mejores relaciones, reforzar la confianza y trabajar con mayor motivación, lo que hace más sostenible la cadena.

Interculturalidad

Como sabemos, nuestra región es una de las más ricas del mundo en cuanto a variedad de culturas. En este contexto, difundir y enriquecer el principio de interculturalidad adquiere gran importancia. En especial en una cadena de valor con diversos actores, y posiblemente distintas culturas, debe haber una visión integradora donde no solo se reconozca y considere al otro sino que este sea aceptado e integrado tanto en el diálogo como en la participación, respetando sus diferencias. Solo entonces se podrá afirmar que el desarrollo sostenible es factible.

Enfoque de medios de vida

> Un medio de vida está compuesto por las capacidades, los capitales (humano, social, económico-financiero, natural) y las actividades necesarias para sostener la vida. Un medio de vida es sostenible cuando puede responder y recuperarse a cambios bruscos y estrés y mantener o mejorar sus capacidades y capitales sin minar la base de los recursos naturales. (Chambers y Conway 1992).[10]

Un medio de vida comprende las posibilidades, los activos o los recursos, tanto materiales como sociales, y las actividades necesarias para asegurar el sustento de una población. Los medios de vida sostenibles son las herramientas con las que cuentan un individuo o una comunidad para enfrentarse a cambios tanto en su entorno vital como en la sociedad o la comunidad a las que pertenecen.

La habilidad de los hogares para construir estrategias de vida depende de la base de los recursos materiales e intangibles que la gente tiene a su disposición. Tales activos se denominan dentro del enfoque como «capitales» y son de cinco tipos: natural, físico, humano, social y financiero.

---

10. Citados por María Verónica Gottret en su ponencia ante el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT): *Medios de vida sostenibles: un marco para el análisis de la Línea Base, planeación, seguimiento y evaluación de impacto*. En II Curso Internacional sobre la Promoción de la Agroempresa Rural para el Desarrollo Microrregional Sostenible, s. l., s. f. Véase en <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/Rec_de_info/memoriasiicurs/CD_curso/Contenido/Modulo%202/lineabase_cuatro_capitales_texto.pdf>.

La utilidad del enfoque de medios de vida sostenibles como complemento del enfoque de las cadenas de valor radica en el reconocimiento de la multifuncionalidad de la vida rural y la posibilidad de utilizar el potencial de los hogares para articularse a los mercados.

Este enfoque ayuda a los tomadores de decisiones en materia de desarrollo rural a entender la complejidad de las estrategias de los hogares y encontrar diferentes puntos de entrada para apoyar su desarrollo, sin generar perturbaciones no deseadas debidas a su intervención. Tiene un uso versátil en la planificación y el desarrollo de iniciativas de tipo ambiental, social y económico, además, permite la recolección de información clave para el diseño de indicadores.

Generalmente, la base de la economía de los hogares rurales reposa en una diversidad de opciones: alguna quizá aporta el ingreso monetario principal, otras pueden ser aquellas que aportan al «diario» o son las de «caja chica» de la familia, otras son las de autoconsumo que no van al mercado pero contribuyen a la dieta familiar; también se poseen destrezas que son ofrecidas en el mercado laboral sea local o en ciudades aledañas de manera eventual o permanente, etc. Con estas estrategias de diversificación, estas familias disminuyen su vulnerabilidad ante plagas, variabilidad climática, fluctuaciones de precios, escasez de mano de obra, etc.

Comprender la lógica de las estrategias de los hogares rurales mediante el empleo de este marco conceptual ofrece a los gestores de cadenas de valor argumentos de peso para el diseño de una estrategia de fomento que tenga en cuenta los diferentes niveles de articulación de los hogares rurales a los distintos mercados.

Enfoque de gestión del riesgo para el desarrollo rural

La gestión del riesgo (GdR) es el proceso de adopción de políticas, estrategias y prácticas orientadas a reducir el riesgo o minimizar sus efectos (Programa Desarrollo Rural Sostenible-GTZ 2003). Implica intervenciones sobre las causas que generan vulnerabilidades y peligros.

Un modelo de gestión del riesgo consiste en:

- Construir la información mínima que permita calcular el riesgo que se va a asumir y prever las reservas que permitirían la supervivencia aun en el caso de que ocurran impactos.
- Identificar a los actores involucrados para:
  - elaborar la información y definir las responsabilidades para la elaboración de las opciones de respuesta y
  - establecer los plazos para alcanzar niveles de bienestar y disminución de los riesgos.
- Evaluar las opciones de riesgo razonable, lo que implica la aceptación de ciertos márgenes de riesgo cuando existe la posibilidad de recibir múltiples y altos beneficios, a cambio de adaptarse a ciertas condiciones de peligro.

La GdR tiene un alto grado de relación con el enfoque de cadenas de valor, ya que en estas se realizan inversiones desde pequeñas hasta muy grandes. Como se ha referido en el caso del enfoque de medios de vida, el análisis en ese nivel proporciona elementos para conocer el nivel de vulnerabilidad de las familias rurales. Sobre esta base, la GdR plantea estrategias e instrumentos para reducir esta vulnerabilidad y hacer más sostenibles las actividades productivas.

En suma, la adopción de estos enfoques de desarrollo potencia el enfoque de cadenas de valor en relación con sus objetivos.

4. Aplicación práctica de esta Guía

Esta Guía presenta un primer acercamiento de la metodología ValueLinks a la realidad peruana; por ello, y en atención a razones didácticas, los doce módulos del Manual ValueLinks se han agrupado en cuatro partes que se denominan bloques modulares, los cuales, a su vez, corresponden con las fases del ciclo del proyecto de fomento de la cadena de valor (CV). Los módulos se han integrado de la siguiente manera:

- Bloque modular 1: módulos 0-1
- Bloque modular 2: módulo 2
- Bloque modular 3: módulos 5-10
- Bloque modular 4: módulo 11

Igualmente, siguiendo la característica de flexibilidad ya mencionada, dentro de estos bloques modulares se han desdoblado algunos de los módulos para facilitar su tratamiento, lo que ha llevado a definir 14 contenidos que serán materia de 14 sesiones de trabajo.

Matriz de contenidos y capacidades

Como resultado de los criterios de organización adoptados, se ha construido una matriz de los contenidos y las capacidades que se espera lograr en los participantes en cada bloque modular, los cuales se presentan en el cuadro 2.

Secuencia metodológica de las sesiones

El enfoque de educación de adultos implica una metodología participativa que propicie la interacción entre los participantes, además de ellos con los facilitadores y los materiales para la construcción de los aprendizajes. Por lo tanto, la Guía plantea desarrollar los contenidos a modo de sesiones con una secuencia que permita la construcción personal y colectiva del conocimiento.

En la Parte III se presenta esas sesiones de aprendizaje, a través de ejercicios y herramientas para su aplicación por los facilitadores.

Cada sesión contiene:

1. EJERCICIOS
   Objetivo: ¿qué resultados espero?
   Materiales: ¿qué necesito?
   Duración: ¿qué tiempo requiero?
   Procedimiento: ¿qué debo hacer?[11]
2. HERRAMIENTAS

Cada ejercicio se encuentra organizado en cuatro momentos o pasos metodológicos que se presentan en el gráfico 4.

11. En el procedimiento para la ejecución de las sesiones se hace referencia reiteradamente a presentaciones en MS Power Point, estas se utilizarán —cuando sea posible— para el refuerzo temático en cada caso. Asimismo, se propone el uso de videos y materiales visuales diversos. Todos estos medios se encuentran en el DVD con anexos que se adjunta a esta Guía.

Cuadro 2. Matriz de contenidos y capacidades

Bloque modular	Contenido	Capacidades a desarrollar
1. Decidiendo el fomento de cadenas de valor	1. Las CV como enfoque de desarrollo	Que los participantes entiendan el fomento de cadenas de valor como un enfoque de desarrollo y decidan su uso.
	2. Relación del enfoque de CV con otros enfoques de desarrollo	Que los participantes entiendan la necesidad de vincular el enfoque de CV con enfoques de desarrollo orientados a la competitividad del territorio, la equidad, los medios de vida y la interculturalidad, entre otros.
	3. Formulación de criterios de selección de CV	Que los participantes desarrollen capacidades para formular y ponderar criterios de selección de CV con perspectiva de desarrollo.
2. Diseñando estrategias para el fomento de cadenas de valor	4. Planificación de la salida de campo	Que los participantes desarrollen capacidades en la selección, la aplicación de herramientas participativas y la metodología para el encuentro/diálogo con los operadores de la cadena de valor.
	5. Mapeo y análisis de la CV	Que los participantes desarrollen capacidades para el análisis de una CV, reconociendo sus actores, relaciones entre ellos y puntos críticos, a partir de la salida de campo.
	6. Diseño de estrategias de mejoramiento de la CV	Que los participantes desarrollen capacidades metodológicas para diseñar estrategias de mejoramiento de la CV.
	7. Hacia la formulación de propuestas propobre	Que los participantes desarrollen la capacidad de formular propuestas que ayuden a la inserción de los productores pobres en el mercado.
	8. Estrategias de facilitación de procesos de CV	Que los participantes desarrollen capacidades metodológicas y criterios para diseñar estrategias de facilitación de procesos de CV.
3. Implementando y fortaleciendo enlaces, alianzas y servicios en las cadenas de valor	9. Fortalecimiento de enlaces comerciales y asociatividad en las CV	Que los participantes desarrollen capacidades para gestionar la cooperación horizontal y vertical en la CV manteniendo una clara orientación al mercado.
	10. Fortalecimiento de alianzas en las CV	Que los participantes desarrollen capacidades para identificar e implementar alianzas en la CV mediante la articulación de acuerdos públicos y privados.
	11. Fortalecimiento de los servicios en las CV	Que los participantes desarrollen capacidades para identificar y proponer los servicios necesarios para el desarrollo de las CV.
	12. Mejora del entorno político de las CV	Que los participantes desarrollen capacidades para identificar y analizar el entorno político y económico (en los niveles meso y macro) en los cuales operan las CV.
	13. Desarrollo de estándares y certificaciones en la CV	Que los participantes reconozcan la necesidad y el valor agregado de implementar estándares y certificaciones en la CV para facilitar su inserción de acuerdo con el dinamismo de los mercados.
4. Monitoreando y evaluando las cadenas de valor	14. Observando el cambio	Que los participantes desarrollen capacidades para diseñar y aplicar herramientas de monitoreo con una orientación a resultados, analizando los efectos de sus estrategias de desarrollo e intervenciones en la CV.

Gráfico 4. Secuencia metodológica del procedimiento de las sesiones

Partiendo de la experiencia — A través de trabajos de grupo, los participantes comparten sus experiencias y saberes previos acerca del tema central de cada sesión.

Construyendo juntos — Momento para relacionar la experiencia previa con la nueva información y construir aprendizajes significativos.

Ejercitándonos en grupo — Momento orientado a la aplicación de lo aprendido, lleva al fortalecimiento de habilidades.

Fortaleciendo lo aprendido — Momento de refuerzo de los criterios para aplicar lo aprendido.

Parte III

Desarrollo de las sesiones

ACERCA DE LAS SESIONES Y EL EMPLEO DE LOS MATERIALES

1) Todas las presentaciones sugeridas para su uso en el momento de reforzar el conocimiento se encuentran ya elaboradas y dispuestas en el DVD que se adjunta a esta Guía. El equipo facilitador puede añadir diapositivas con ejemplos de la zona u otros elementos siempre que se mantenga la consistencia temática y no se extienda la sesión más allá del tiempo programado. Se sugiere no superar las 7 líneas de texto por diapositiva por razones de presentación.

2) Todos los videos propuestos para el refuerzo temático de las sesiones se encuentran también organizados en el DVD adjunto a la Guía.

3) El uso de los videos se sugiere en la medida que se han identificado como materiales que muestran de manera muy didáctica la aplicación de los conceptos de algunas sesiones en situaciones reales. Sin embargo, el equipo facilitador puede decidir emplear ese tiempo en la presentación de otro material visual de la zona al que puedan acceder, u organizar un panel breve de expertos vinculados con el tema, la presentación del testimonio de un empresario u otro actor de la zona que posee experiencia sobre el tema específico, etc. Lo importante es que los participantes vean la aplicación de los conceptos en la realidad y que este componente de la sesión contribuya de manera adecuada a los objetivos de aprendizaje que se plantean en esta.

4) Las lecturas complementarias y todo el material de referencia propuesto en las sesiones también se han incluido en el DVD adjunto para facilitar su impresión y distribución.

5) Los autores de la Guía recomiendan enfáticamente al equipo facilitador la lectura del Manual ValueLinks de GTZ, así como de los materiales complementarios que se ponen a su disposición, para conseguir la mayor solvencia en el momento de reforzar los temas de cada una de las sesiones. La página en Internet del Equipo Regional de Competencias en Cadenas de Valor y Cooperación con el Sector Privado ofrece material actualizado sobre esta temática de manera permanente: <www.cadenasdevaloryppp.org>.

Bloque Modular 1

Decidiendo el fomento de cadenas de valor

Como se ha señalado, este bloque es el eje del ciclo del proyecto de cadenas de valor. Tiene como objetivo comprender el concepto de cadena de valor, su relación con otros enfoques de desarrollo que contribuyen a la sostenibilidad de las CV y aplicar los criterios propobre para identificar la o las cadenas de valor viables en cada territorio.

Comprende tres sesiones:

- Sesión 1: Las CV como enfoque de desarrollo
- Sesión 2: Relación del enfoque de CV con otros enfoques de desarrollo
- Sesión 3: Formulación de criterios de selección de CV

Sesión 1. Las CV como enfoque de desarrollo

EJERCICIOS

¿Qué resultados espero?

Que los participantes entiendan el fomento de cadenas de valor como un enfoque de desarrollo y decidan su uso.

¿Qué necesito?

- CD de música (para dinámica de presentación) y equipo
- Cartulinas verdes en forma de hojas grandes (para escribir con plumón grueso lo que se espera del taller)
- Cartulinas rectangulares de colores de 15 cm de ancho como mínimo (para escribir limitaciones y potencialidades)
- Cartulinas amarillas rectangulares (para la dinámica de la cadena viva)
- Alfileres
- Plumones gruesos
- Video «Mundos de cacao»
- Fruta fresca (opcional): manzanas, naranjas, plátanos y alguna fruta propia de la zona
- Paneles (mínimo 4) o papelógrafos
- Chinches o cinta adhesiva (para los papelógrafos)
- Diapositivas 3 a 11 del módulo 1 de capacitación del Manual ValueLinks
- Proyector
- Copias de la herramienta S1.1

¿Cuánto tiempo requiero?

130 minutos.

Procedimiento a seguir

Partiendo de la experiencia (45 minutos)
«Representando una cadena viva»

1. Puedes empezar la sesión acerca de las cadenas preguntando, por ejemplo: «¿Qué les parece si hablamos de frutas?» Quizá veas algunos rostros asombrados, insiste que sí, que te gustaría conocer, por ejemplo: «¿Cuál es su fruta favorita?». Puedes decir: «A ver, Rosa, ¿qué fruta prefieres tú?». Toma nota de su respuesta. «¿Y a ti, Juan, qué fruta te gusta más?», tomas nota. Sobre la base de unas cinco o seis frutas se decide la fruta preferida por la mayoría.

2. Otra opción es presentar algunas frutas comunes (en un cesto, por ejemplo) como manzana, naranja, plátano y alguna otra propia de la zona (piña o chirimoya) y decir: «De estas frutas, ¿cuál les gusta más?». Una vez que se conozca la fruta preferida por la mayoría de los participantes, por ejemplo la manzana, explica que van a hacer el ejercicio de la «cadena viva» con la manzana para motivar la participación, y sugiere comentar acerca de cómo llega la manzana a nosotros, los consumidores.

Pregunta, por ejemplo: «¿Cuál es el camino que se ha seguido hasta que la manzana llega a los mercados?» Posiblemente desde un inicio se haga mención a la «cadena productiva». Siempre a través de preguntas, procura que los participantes opinen acerca de los eslabones o los actores que intervienen en la cadena de la manzana. Si alguien dice: «Primero hay que sembrar la semilla de la manzana, cuidarla, cosecharla…», entonces, pregunta: «¿Cómo se llama a quiénes se encargan de esa función?». «Los productores». Puedes preguntar: «¿Todos serán hombres, habrá mujeres productoras?». Luego de recoger opiniones, motiva a los participantes a representar la cadena en vivo. Pregunta quién o quiénes se animan a representar a los productores. Si nadie se animara al inicio, los cofacilitadores, sin esperar mucho, toman la iniciativa para animar a los participantes.

3. Debes contar (con anticipación) con tarjetas rectangulares, de preferencia de color amarillo, plumones y cinta adhesiva *masking tape* para hacer carteles con los nombres de los actores que van surgiendo para pegarlos en el pecho de quienes harán la representación. Por ejemplo, si salen dos varones y una mujer para representar a los productores, se escriben en dos tarjetas PRODUCTOR y en una tarjeta PRODUCTORA y se les pega en el pecho. Recuerda que necesitas contar con el apoyo de los cofacilitadores.

4. En seguida, sigue haciendo preguntas que lleven a identificar a los otros actores que intervienen en la cadena, invita cada vez a dos participantes para que los representen en cada eslabón, colócales sus carteles y continúa el mismo procedimiento. Aquí el grupo identificará tanto actores directos como indirectos.

5. Una vez que se tiene la cadena completa, pregúntales qué actores se relacionan directamente. Luego, pídeles que, de acuerdo con las relaciones entre ellos, vayan ubicándose y formando la cadena. Los actores directos en primera fila, según la relación que guardan entre sí; y los indirectos en segunda fila ubicados por la relación que guardan con los primeros. Todos deben participar en este ejercicio.

6. Finalmente, organiza con tarjetas en un panel los eslabones y los actores identificados en la cadena viva y recoge sus opiniones: concepto de cadena, actores directos, actores indirectos, relaciones entre eslabones y actores, cómo se sintieron durante la experiencia, y la importancia de cada actor en la eficiencia de la cadena.

Construyendo juntos (30 minutos)

1. Felicita a todos por su apertura a la participación, el diálogo y el juego. Hazles ver que la dinámica ha servido para recoger sus saberes previos acerca de una cadena, cómo está formada y las relaciones que se dan en ella.

2. Haz una síntesis de los saberes manifestados en la dinámica.

3. **Exposición-diálogo**. Recoge sus opiniones y establece el vínculo con las cadenas de valor propobre con perspectiva de desarrollo. Apóyate en las diapositivas 3 a 11 del módulo 1 de capacitación del Manual ValueLinks y procura que los participantes entiendan que el objetivo principal del fomento de la cadena de valor es el crecimiento a favor de los pobres.

[Estudiar el módulo 1 de capacitación del Manual ValueLinks.]

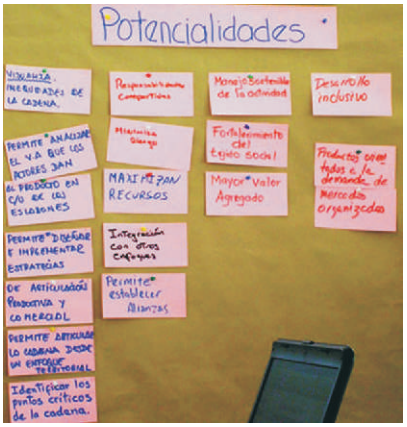
Ejercitándonos en grupo (20 minutos)

1. Ahora, invítalos a reunirse en dos grupos (utiliza la técnica de numeración) para responder la pregunta: «¿Qué potencialidades y limitaciones identifican en el enfoque de cadena de valor propobre?».

2. Acompaña a los grupos y aclara sus dificultades para desarrollar la pregunta. Recomienda que utilicen un color para cada punto. Por ejemplo, tarjetas amarillas para identificar las potencialidades y tarjetas verdes para señalar las limitaciones.

   Para organizar las respuestas utiliza la herramienta **S1.1: Matriz de potencialidades y limitaciones de la cadena propobre**.

3. Concluido el tiempo previsto, invítalos a reunirse en plenaria.



Fortaleciendo lo aprendido (35 minutos)

1. En plenaria, los grupos presentan las potencialidades y las limitaciones vinculadas a la participación de los pobres en la CV.

2. Sistematiza las respuestas y presenta las conclusiones obtenidas.

3. Presenta el video «Mundos de cacao» (15 minutos).

HERRAMIENTAS

Herramienta S1.1. Matriz de potencialidades y limitaciones de la cadena propobre

Potencialidades	Limitaciones
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

Sesión 2. Relación del enfoque de CV con otros enfoques de desarrollo

EJERCICIOS

¿Qué resultados espero?

Que los participantes entiendan la necesidad de vincular el enfoque de CV con enfoques de desarrollo orientados a la competitividad del territorio, la equidad, los medios de vida y la interculturalidad, entre otros.

¿Qué necesito?

- Tarjetas de diferentes colores
- Papelógrafos o paneles (si hubiera)
- Cinta adhesiva o chinches (si hay paneles)
- Plumones gruesos
- Copias de la herramienta S2.1 (tres copias por grupo)
- Copias de la herramienta S2.2 (tres copias por grupo)
- Copias del caso de estudio para todos

¿Cuánto tiempo requiero?

135 minutos.

Procedimiento a seguir

Partiendo de la experiencia (20 minutos)
«Compartiendo nuestros saberes»

En plenaria, motiva a los participantes a explorar sus saberes previos. Pregunta motivadora: «En América Latina, los enfoques de cadenas de valor se han venido integrando de manera activa a las estrategias de desarrollo rural; en el pasado, las concepciones de desarrollo rural se han caracterizado por estar centradas en los productos; recientemente, en el desarrollo de territorios; y ahora en la idea del antropocentrismo. ¿Qué otros enfoques de desarrollo conocemos y cuál es el concepto detrás de ellos?, ¿qué herramientas se conocen?». Anota en tarjetas los nombres, los conceptos y las herramientas respectivas. Ilustra en paneles cómo se relacionan estos con el enfoque de CV.

Utiliza las herramientas **S2.1: Diagrama de Venn de enfoques de desarrollo** y **S2.2: Matriz de relaciones entre enfoques de desarrollo**.

Construyendo juntos (55 minutos)

1. Valora los aportes y complementa la información (5 minutos).

2. **Exposición-diálogo**. Explica por qué una CV con perspectiva de desarrollo debe estar vinculada a otros enfoques de desarrollo tales como de medios de vida, territorial, género,

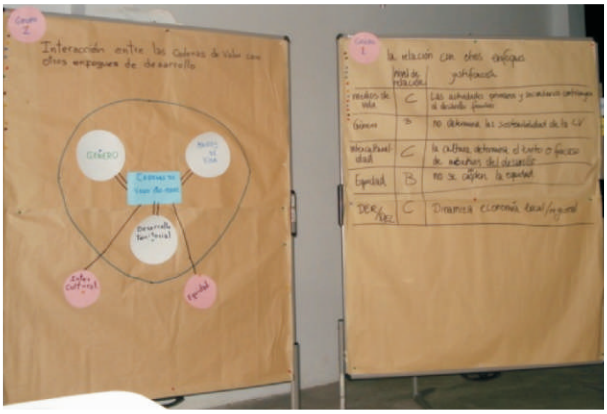
equidad, interculturalidad y gestión del riego. Atiende dudas y comentarios (20 minutos). En el DVD adjunto se ofrecen diapositivas de apoyo para esta sesión.

3. **Exposiciones-diálogo** a cargo de un profesional invitado o del mismo facilitador. Temas: «Enfoque de medios de vida y su vinculación con las CV» y «El enfoque territorial como complemento del enfoque de cadenas de valor». Concluida la exposición, motiva a los participantes a plantear sus dudas, comentarios o sugerencias (30 minutos).

Ejercitándonos en grupo (40 minutos)

Forma tres o cuatro grupos y entrégales el siguiente caso (impreso) para que lo estudien y, posteriormente, realicen las tareas mencionadas al final.

1. **Caso de estudio**



En la comunidad de Río Grande, en la sierra peruana, el Ministerio de Agricultura quiere promover la cadena de la colza para la producción de biodiésel como una alternativa analizada por los expertos para mejorar los ingresos y el empleo de las comunidades pobres de los valles altoandinos. Se trata de comunidades campesinas que tienen acceso a la tierra a través de derechos de uso convenidos consuetudinariamente. La mayor parte de las familias tiene acceso a entre 3 y 5 hectáreas para la producción de su sustento.

La agricultura y los animales representan la ocupación principal, especialmente en relación con el tiempo dedicado a esas actividades, las cuales se realizan sobre todo con mano de obra familiar. Cuando se utiliza mano de obra de fuera es por lo general intercambiada por alimentos. La producción se dedica en lo fundamental al autoconsumo (maíz, papa, trigo, quinua y verduras). Una proporción variable va a los mercados locales y regionales, donde se llevan otros subproductos y artículos elaborados (leña, carbón, lana, artesanías, etc.). Otras actividades generadoras de ingreso son la venta de mano de obra, la extracción de maderas, la comercialización de madera, las artesanías de madera y los tejidos y los hilados de lana.

La migración temporal es una actividad practicada frecuentemente, pero su intensidad varía con las épocas de crisis y los requerimientos de las familias. Las comunidades más cercanas a los centros urbanos tienen migración más frecuente de jóvenes de ambos sexos.

Como parte de las estrategias se registran ajustes en la cantidad de alimentos y la frecuencia de las comidas en épocas de menos disponibilidad. La dieta no varía durante el año (maíz, papa y trigo, básicamente, aliñados con cebolla, ajos, ají, muña y orégano). En épocas de crisis, se recurre a la venta de animales menores. El acceso al crédito formal es muy limitado. También se suele recolectar algunos productos silvestres (frutos de algarrobo, ají), pero esto es también bastante reducido. Es relativamente común que los hijos que migran y logran mantenerse fuera envíen remesas en épocas de escasez o problemas específicos.

En promedio, estas estrategias generan un ingreso (en efectivo y especie) de un poco menos de 500 dólares por familia al año; el cual se compone así: agricultura y ganadería 70,7%; venta de mano de obra 11,6%; ingresos por migración 14,9%; y el 2,8% restante se obtiene por otros medios (remesas, transferencias, etc.). El estrato más pobre solo obtiene, en promedio, un ingreso de poco menos de 350 dólares por familia al año y el estrato más alto de la comunidad no alcanza los 900 dólares por familia al año.

Si bien hay variaciones que se han encontrado a través del método participativo, las principales demandas de las familias de la comunidad con relación a su seguridad alimentaria son: más y mejores tierras, agua potable y huertos familiares. En cuanto a la comunidad, la seguridad alimentaria requiere principalmente mejorar la organización, el asesoramiento técnico para la producción, el riego y los caminos.

En el diagnóstico se tomaron la talla y el peso de 134 menores de 5 años para establecer la existencia de desnutrición, distribuida por género y estrato socioeconómico. Estas cifras indican la existencia de desnutrición crónica (talla por edad) en 49,8% de los niños. También permiten determinar las deficiencias por edad según peso y talla. En las comunidades estudiadas, un poco más de 80% de los niños presenta algún tipo de desnutrición. Dentro de este tipo de medidas se consideraron otras variables relacionadas directamente con el estado nutricional, tales como la dieta, el número de comidas, la salud de la madre, el cuidado de los niños, el lapso entre embarazos, la frecuencia de diarreas y otras que sirvieron para componer un cuadro explicativo del estado nutricional de la familia. A través del cruce de estas variables con otras que afectan directamente la seguridad alimentaria se concluyó que existen problemas nutricionales serios expresados en la desnutrición crónica de los niños. Estas condiciones están relacionadas con una deficiencia alimentaria (deficiencia de nutrientes para un crecimiento adecuado), que a su vez se vinculan a fallas en el sistema productivo.

2. **Tareas a realizar por los grupos**

Luego de la lectura del caso, cada grupo nombrará un moderador que se encargará de conducir la preparación de las siguientes tareas:

- ¿Qué elementos de los enfoques de desarrollo rural se podrían tomar en cuenta para complementar el análisis de los posibles impactos de la política del ministerio sobre las comunidades rurales de Río Grande?
- Graficar los distintos capitales identificados en las comunidades mencionadas como medios de vida y los flujos de entrada y salida de estos.
- Establecer posibles escenarios de cambio en las estrategias de vida de las comunidades por efecto de la introducción de las medidas de fomento de la CV del biocombustible.

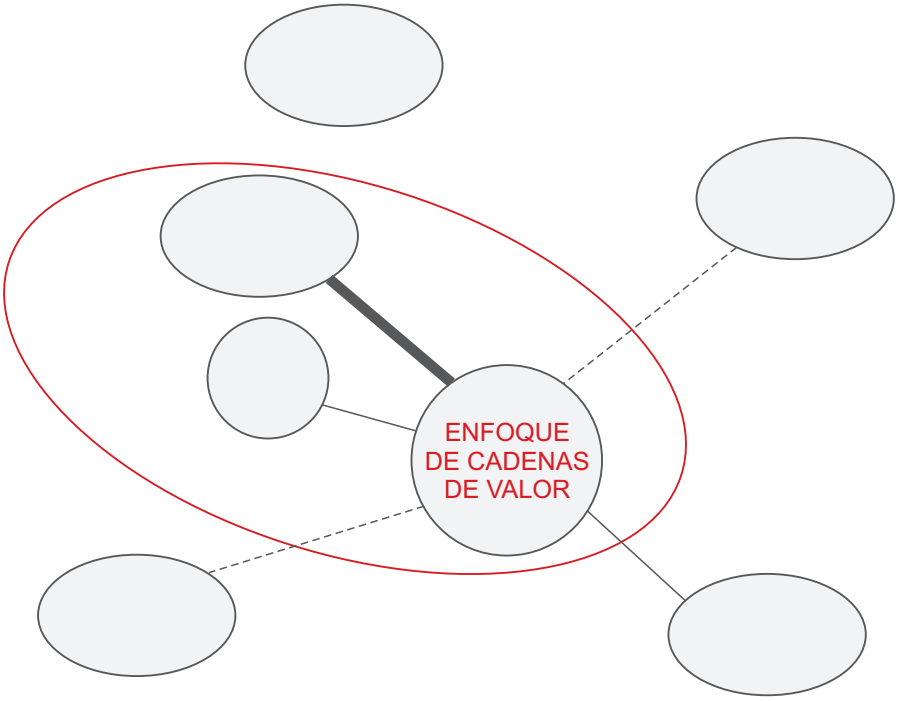
Fortaleciendo lo aprendido (20 minutos)

Al final, luego del trabajo de los grupos, el moderador recoge los informes de estos y hace la síntesis de la sesión poniendo énfasis en la importancia de integrar diferentes enfoques cuando se aborda el tema de CV.[12]

12. La metodología denominada PACA, que emplea InWEnt, podría servir de manera opcional para que el facilitador la emplee, si el tiempo y las circunstancias lo permiten. De esta forma, el enfoque territorial quedaría más claro como complemento del enfoque de cadenas de valor. Esta metodología puede encontrarse en: <http://www.mesopartner.com/es/knowledge-services/tools/paca/> o en <http://www.paca-online.de/es/>.

HERRAMIENTAS

Herramienta S2.1. Diagrama de Venn de enfoques de desarrollo



Relación fuerte
Relación intermedia
Relación débil

* Sin línea de conexión: no existe relación entre ambos enfoques.

Herramienta S2.2. Matriz de relaciones entre enfoques de desarrollo

	Cadena de valor	Enfoque 1	Enfoque 2	Enfoque 3	Enfoque...
Cadena de valor					
Enfoque 1					
Enfoque 2					
Enfoque 3					
Enfoque...					
Total					

Escala de puntaje

0 = Ninguna relación
1 = Bajo nivel de relación
2 = Nivel intermedio de relación
3 = Alto grado de relación

Sesión 3. Formulación de criterios de selección de CV

EJERCICIOS

¿Qué resultados espero?

Que los participantes desarrollen capacidades para formular y ponderar criterios de selección de CV con perspectiva de desarrollo.

¿Qué necesito?

- Cartel de preguntas («Construyendo juntos», punto 3)
- Copias de la herramienta S3.1 (tres copias por grupo)
- Diapositivas 22 a 25 del módulo 1 de capacitación del Manual ValueLinks
- Proyector
- Copias de la herramienta S3.2 (una por participante)
- Papelógrafos o paneles
- Cinta adhesiva o chinches
- Plumones gruesos
- Copias del Plan de Competitividad o Plan de Desarrollo, local o regional (una por participante)

¿Cuánto tiempo requiero?

150 minutos.

Procedimiento a seguir

Partiendo de la experiencia (20 minutos)
«Compartiendo los criterios... que conozco»

1. Forma tres grupos de trabajo, de preferencia por zonas con características afines, para que con base en sus conocimientos y experiencias seleccionen una CV existente en su zona.

2. Tienen 20 minutos para concluir su ejercicio y presentarlo en plenaria.

Construyendo juntos (40 minutos)

1. En plenaria, los grupos exponen sus resultados y los criterios utilizados en la selección de la CV.

2. Se consulta cómo fue el proceso de decisión: «¿Por qué se decidieron por esa CV?».

3. **Exposición-diálogo**. A partir de los saberes previos expresados, refuerza o complementa los criterios de selección. Presenta el módulo 1 de capacitación del Manual ValueLinks para la selección de criterios.

4. Utiliza las diapositivas 22 a 25 del módulo 1 de capacitación del Manual ValueLinks. Refuerza con un ejemplo real de un proceso de selección de CV.

5. A continuación, se reúnen nuevamente los tres grupos para trabajar el ejercicio siguiente.

Ejercitándonos en grupo (60 minutos)

1. Entrega a cada grupo el Plan de Competitividad o el Plan de Desarrollo, local y/o regional, u otros documentos relevantes, para que con esa información procedan a seleccionar una cadena. Para agilizar este proceso se puede solicitar a alguno o algunos de los participantes de la zona que planteen de manera participativa los productos con mayor relevancia en la región y se someta a consideración del grupo qué cadena desean trabajar, se puede decidir rápidamente por votación.

   Entrega la herramienta **S3.1: Criterios principales para la selección de la cadena**.

2. En el trabajo de grupo se deben *plantear cuatro criterios de decisión* y asignarles una ponderación que en total arroje 100%. Por ejemplo:

   Demanda creciente 50% + oferta disponible 20% + factible para pequeños productores 15% + áreas disponibles para su difusión 15%

3. Con los criterios de selección definidos, deben iniciar la discusión e ir asignando un puntaje a cada criterio, teniendo en cuenta su ponderación, hasta obtener los puntajes finales, y con ello la cadena seleccionada.

   Utiliza las herramientas **S3.2: Matriz de selección y priorización de CV** y **S3.3: Resultados por cadena de valor**.

4. Terminado el ejercicio se presentan los resultados en plenaria.

Fortaleciendo lo aprendido (30 minutos)

1. Los grupos presentan sus trabajos. Consúltales si les fue fácil o no definir los criterios, si la matriz ayudó a tomar una mejor decisión, si la información secundaria fue relevante.

2. Revisa los criterios propuestos y promueve su análisis. Pregunta por ejemplo: «¿Cuáles son los criterios más relevantes observados en la selección de la CV?» o «¿Están de acuerdo con la ponderación asignada a los criterios?». Se elabora una lista con los criterios identificados por los grupos. Pregunta: «¿Los criterios podrían variar según el enfoque de desarrollo del grupo o la institución?».

3. Refuerza la importancia de trabajar con información homogénea, actualizada y de fuentes confiables. Los criterios seleccionados deben tener en cuenta los niveles local, regional y nacional.

4. Para concluir, refuerza la importancia de contar con una herramienta apropiada para identificar y evaluar los criterios que orientarán la priorización de la CV.

HERRAMIENTAS

Herramienta S3.1. Criterios principales para la selección de la cadena

Criterios que describen el potencial de crecimiento

- Tendencia de crecimiento positivo de la CV, demanda de mercado insatisfecha.
- Puntos de venta disponibles.
- Ámbito para expandir la producción.
- Potencial del producto para la generación de valor agregado. Ventaja competitiva de la CV frente a los competidores (producto único / especialidad local / bajo costo de producción).
- Aspectos tecnológicos y de gestión empresarial de las empresas del sector.
- Acceso a infraestructura, mano de obra calificada, servicios, materias primas e insumos.

Criterios que describen el potencial de reducción de la pobreza

- Instituciones públicas y privadas interesadas.
- Número de empleos generados por dicha actividad.
- Participación de la gente pobre empleada en la cadena de valor, en comparación con la economía en general.
- Alcance de la cadena, sea local, regional o nacional.
- Tiene impacto económico en la región: ¿cuánto de ingresos genera?
- Número de PYME involucradas en la CV.
- Producción que requiere servicios, materias primas y habilidades disponibles en el ámbito local.
- Tecnología intensiva en mano de obra.
- Acceso de empleo a las mujeres / los jóvenes.
- Importancia para la economía rural (articulación con otros sectores en crecimiento, por ejemplo, el turismo).

Fuente: Cuadro 1.10 del módulo 1 de capacitación del Manual ValueLinks, recopilación del equipo del Componente 2 del PDRS-GTZ.

Herramienta S3.2. Matriz de selección y priorización de CV

Número de CV a evaluar	Nombre de la CV
CV1	Cadena de valor…
CV2	Cadena de valor…
CV3	Cadena de valor…
CV4	Cadena de valor…
Puntaje para ponderar las CV según su nivel de cumplimiento de criterios	
ALTO	4
MEDIO	3
BAJO	2
MUY BAJO	1

Herramienta S3.3. Resultados por cadena de valor

Criterios de selección y ponderación	%	CV1	P.	CV2	P.	CV3	P.	CV4	P.
Demanda identificada en el mercado interno o nacional	15	3	**0,75**	1	**0,25**	2	**0,50**	2	**0,50**
Demanda identificada en mercados externos	15								
Producto con oferta disponible en el corredor seleccionado	20								
Factibilidad económica	20								
Nivel de vulnerabilidad ante sequías e inundaciones	15								
Número de familias dedicadas al cultivo	15								
Impacto económico en la región									
Número de empleos generados									
Impacto ambiental									
Presencia de instituciones públicas y privadas									
Puntaje total	**100**								

P.: Ponderación.

Bloque Modular 2

Diseñando estrategias para el fomento de cadenas de valor

Una vez seleccionada la cadena de valor sobre la que se va a trabajar, corresponde la etapa de diagnóstico y diseño de las estrategias para su promoción.

Este bloque comprende cinco sesiones:

- Sesión 4: Planificación de la salida de campo
- Sesión 5: Mapeo y análisis de la CV
- Sesión 6: Diseño de estrategias de mejoramiento de la CV
- Sesión 7: Hacia la formulación de propuestas propobre
- Sesión 8: Estrategias de facilitación de procesos de CV

Sesión 4. Planificación de la salida de campo[13]

EJERCICIOS

¿Qué resultados espero?

Que los participantes desarrollen capacidades en la selección, la aplicación de herramientas participativas y la metodología para el encuentro/diálogo con los operadores de la cadena de valor.

¿Qué necesito?

- Modelo de programa de salida de campo (25 copias)
- Copias de las herramientas S4.1, S4.2, S4.3 y S4.4
- Copias de páginas escogidas de herramientas para salida de campo (anexo 2)
- Copias de PPT con herramientas participativas (anexo 3) y de las herramientas para organizar la información recopilada en la salida de campo (anexo 4)
- Paneles o papelógrafos (para el taller con productores)
- Chinches o cinta adhesiva (para el taller con productores)
- Plumones gruesos (para el taller con productores)
- Proyector

¿Cuánto tiempo requiero?

230 minutos.

Procedimiento a seguir

Partiendo de la experiencia (20 minutos)
«Preparándonos para encontrarnos con la comunidad»

1. Explica a los participantes que se realizará una salida de campo para conocer a los actores de las cadenas seleccionadas y recabar información que les servirá para elaborar el mapeo de ambas CV.

2. La salida de campo requiere planificación y para ello será necesario organizar un programa (ver modelo). También se deben seleccionar las herramientas participativas para ser aplicadas en el campo, distribuir roles y responsabilidades, seleccionar la metodología a desarrollar, entre otros aspectos para orientar las visitas a realizar hacia los fines del grupo.

13. **Nota metodológica**. En los Talleres de Validación de esta Guía se optó por convocar a participantes con cierto nivel de competencias formadas en materia de metodologías participativas. No obstante, gran parte de los profesionales que tienen por competencia institucional el fomento de CV no ha recibido capacitación en ese sentido, sobre todo los funcionarios estatales que constituyen una parte importante del grupo al cual se orienta esta metodología. Para superar esta brecha se puede optar por realizar un Taller de Técnicas de Facilitación Participativa previo que les permita desenvolverse mejor, en especial en la aplicación de herramientas como las que se proponen en esta sesión.

3. Pregunta: «¿Cuáles son las características de un facilitador?». A partir del diálogo y la socialización de conocimientos, elabora una lista con las respuestas, aclara y refuerza el tema según los nuevos aportes obtenidos.

4. Luego pregunta: «¿Qué herramientas participativas conocen o han aplicado en sus trabajos?», pide profundizar y describir el proceso. Elabora una lista con los nuevos aportes obtenidos.

Construyendo juntos (50 minutos)

1. Ahora, sobre la base del primer papelote, complementa o refuerza lo que caracteriza a un facilitador de procesos de desarrollo. Para esto utiliza las páginas 4 a 11 de la guía *80 herramientas para el desarrollo participativo* (anexo 2). Las páginas 6 y 8 puedes presentarlas como diapositivas (15 minutos).

2. Luego socializa las herramientas que se podrían utilizar en la salida de campo, explica en qué consisten, cuál es su utilidad y el tiempo aproximado que demora la aplicación de cada una de ellas. Menciona que existen muchas herramientas participativas[14] (anexo 3) y su utilización depende del objetivo de la institución (20 minutos).

3. De igual manera, socializa las posibles preguntas consignadas en las entrevistas que se podrían utilizar, tanto a operadores de la CV como a prestadores de servicios (10 minutos).

   Presenta la herramienta **S4.1: Tarjetas guías de entrevistas a los actores de la cadena**.

4. Asimismo, propón la formación de un equipo de trabajo para cada cadena y de grupos de trabajo al interior de cada una (5 minutos) teniendo en cuenta la propuesta presentada en las herramientas (gráfico 5):

   - Transecto o reconocimiento del territorio.
   - Taller con comunidades rurales del territorio respectivo.
   - Entrevistas con empresas, instituciones y prestadores de servicios de apoyo.

Ejercitándonos en grupo (120 minutos)

1. Se forman los equipos de trabajo para las cadenas seleccionadas, según la preferencia de los participantes.

2. Ya integrados los equipos, recuerda que tienen que subdividirse en tres grupos.

14. Véase el anexo 3 de esta Guía.

Gráfico 5. Ejemplos de distribución de los participantes para la salida de campo

3. Entrega las herramientas **S4.2: Matriz resumen de actores directos** y **S4.3: Matriz resumen de actores indirectos**. También las herramientas para organizar la información recopilada en la salida de campo (anexo 4) y la **Guía de preguntas** para que las revisen y se familiaricen con ellas.

4. Los facilitadores deben estar presentes en el trabajo de los grupos para absolver preguntas y aclarar dudas sobre las herramientas participativas a aplicar y el objetivo que se quiere lograr, así como alcanzar algunas recomendaciones metodológicas.

5. Prepara la propuesta de agenda de desarrollo del taller, con calendario e indicación de tiempos, responsables de la aplicación de las herramientas, logística, etc. También con las posibles preguntas de las encuestas a aplicar a los actores (prestadores de servicios y empresas transformadoras que generalmente están en la ciudad).

[Ver herramientas en el anexo 2.]

Indicaciones para los grupos

GRUPO TRANSECTO

Sus integrantes realizarán una caminata de reconocimiento al territorio seleccionado, cuidando de identificar los cambios en los recursos físicos, las características de los sistemas productivos encontrados, los recursos naturales y las condiciones de vivienda y hábitat de las comunidades. Simultáneamente se harán visitas a chacras de las familias productoras para realizarles entrevistas de acuerdo con las guías que se encuentran en los anexos. Asimismo, se entrevistarán a informantes clave de las comunidades como maestros, trabajadores públicos, miembros de proyectos, iglesias, etc. Para ello se consultarán las guías de entrevistas. La duración del transecto deberá ser de entre 3 y 4 horas, aproximadamente.

GRUPO TALLER

Este grupo deberá diseñar y ejecutar un taller participativo con productores para el recojo de información utilizando herramientas como el diagrama de Venn de la organización social de la comunidad, la línea de tendencias, el calendario de la actividad productiva, el presupuesto de ingresos y costos, la historia de la comunidad y/o de la actividad productiva y la división del trabajo según género, que se ponen a disposición en el anexo 2. En cada caso se tendrá en cuenta la presencia de mujeres en la formación de los grupos.

GRUPO ENTREVISTADOR-INVESTIGADOR

Este grupo realizará entrevistas a empresas, instituciones de apoyo e investigación y proveedores de servicios, entre otros actores relevantes que cuenten con información clave sobre el desempeño de la CV analizada. Para ello cuentan con las guías de preguntas que pueden adecuar según los actores que van a entrevistar.

Debe contar también con información secundaria, tanto digital como impresa, ya que algunos grupos terminan antes sus actividades, o tienen espacio entre ellas para trabajar la información; por lo tanto, pueden ir analizando y procesando estadísticas, diagnósticos previos o estudios de mercado, entre otros.

ESTE PROGRAMA DEBE indicar direcciones, horario pactado, personas de contacto y teléfonos, entre otros datos. Es conveniente que el equipo facilitador pueda distribuirse para acompañar a los grupos y apoyarlos inicialmente en la etapa de acreditación y presentación del propósito del curso, pera luego dejar a los integrantes de cada grupo conducir sus actividades con total autonomía.

Fortaleciendo lo aprendido (40 minutos)

1. Concluido el ejercicio anterior, los participantes presentan la propuesta de agenda de taller por cadena a trabajar, tanto para el grupo que participará en el taller en la salida de campo como para los encargados de realizar las encuestas a prestadores de servicios y empresas.

2. En plenaria, se mejora la agenda de la salida de campo y la aplicación de las encuestas.

3. El facilitador absuelve las preguntas acerca del trabajo anterior (herramientas participativas como transecto, costos de producción, historia de la comunidad, tendencias, etc.), así como las encuestas a aplicar en la ciudad. Se aprueba el programa de salida de campo (cuadro 3).

4. La institución organizadora coordina con anticipación el aspecto logístico de la salida de campo (coordinación con comunidades productoras, informantes claves, movilidad, alimentación…).

5. **Recuerda**. Indica a los participantes que las guías de preguntas son orientadoras y no es necesario realizarlas todas, sino las más pertinentes. Igualmente, que quede claro que se trata de una práctica. Invítalos a integrarse nuevamente en los grupos de trabajo para afinar su agenda y continuar con la preparación de materiales.

Cuadro 3. Modelo de programa de salida de campo: visita a cadenas de valor del cacao y el sacha inchi en Lamas

Día: Miércoles 13 de agosto de 2008 / Hora de salida: 7 a. m. desde el Hotel Río Shilcayo

Grupos visitados	Actividades / Responsables	Contenidos	Hora	Herramientas propuestas	Recursos
Lamas			Llegada: 7:30 a.m.		
Cooperativa Agraria (CAC) Oro Verde	Presentación	**Información de contexto sobre Lamas:** Dirección Regional Agraria San Martín (Drasam) – Agencia Agraria Lamas	7:30-8:30 a.m.	Presentación ilustrada / Mapas…	
Comunidades de productores	Salida a zona de comunidades: Pinto Recodo (cacao) y Alto Pucalpillo (sacha inchi)		8:30-9:30 a Pinto Recodo 8:30-9:00 a Alto Pucalpillo		Bus
Productores de ambas cadenas	Taller con comunidades de productores / Cuatro facilitadores por cada cadena	**Presentación del objetivo de cada taller** (Lino Saavedra en Pinto Recodo y Manuel Rojas en Alto Pucalpillo) **Agenda del taller:** 1. Historia de la comunidad 2. Organización institucional (Dos facilitadores se encargan de 1 y 2) 3. Producción, costo, mano de obra, ingresos… (Otros dos facilitadores se encargan del punto 3) 4. Dificultades y sugerencias (Todos, en plenaria)	9:00-9:15 9:15-10:15 10:15-12:15 12:15-13:15	Cartel del objetivo Gráfico histórico de la comunidad Diagrama de Venn Mapa de la zona Calendario de actividades Matrices Lluvia de ideas	Tarjetas guías (herramienta S4.1) Paneles Chinches Plumones Tarjetas Papelotes Cuadernos Lapiceros
	Transectos (caminatas guiadas) Entrevistas a hogares (mínimo 5 entrevistas a 5 familias claves) / Dos facilitadores para cada cadena	1. Caminata guiada 2. Entrevistas: historia / características de la comunidad y los hogares	9:15-10:45 10:45-13:00	Diagrama Matrices	Guías de preguntas (herramienta S4.4) Cuadernos Lapiceros
	Almuerzo		13:00-14:00		

Grupos visitados	Actividades / Responsables	Empresas / Instituciones	Hora	Herramientas propuestas	Recursos
Empresas (cacao) + Instituciones que prestan servicios de apoyo (cacao y sacha inchi)	Entrevistas a empresas de la CV del cacao. Tres facilitadores.	CAC Oro Verde (Hidérico Bocangel, gerente) Industrias Mayo S. A. C. (Silvia Sofía Heredia, gerente) Romero Trading (Jorge Infante, representante)	7:00-10:00 10:00-12:00 12:00-13:00	Matrices	Tarjetas guías (herramienta S4.1) Cuadernos Lapiceros
	Entrevistas a instituciones prestadoras de servicios de apoyo a las CV del cacao y el sacha inchi. El mismo grupo anterior.	Programa de Desarrollo Alternativo de la AID (PDA-USAID) (Darwin del Águila) Proyecto Especial Alto Mayo (PEAM) (Hilario López, Hever Macedo y Rafael Villegas) Mesa Técnica Regional del Sacha Inchi (MTR) (Ángel Pérez) Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (Dircetur) (Sidlia Torres) Drasam / DPA (Félix Campos y Pío Castro) MTR del Sacha Inchi (Susy Pastor, secretaria técnica) MTR del Sacha Inchi (Rubén Sangama y Prudencio Guerra)	14:30-16.30	Matrices	Tarjetas guías (herramienta S4.1) Cuadernos Lapiceros
Empresas (sacha inchi) + Instituciones de investigación (cacao y sacha inchi)	Entrevistas a empresas de la CV del sacha inchi. Tres facilitadores.	RODA S. A. C. (Candy Morales y Fulvio Leguía) Agroindustrias Amazónicas (Humberto Urquizo) Miguel Fernández (acopiador)	7:00-9:30 9:30-12:00 12:00-13:00	Matrices	Tarjetas guías (herramienta S4.1) Cuadernos Lapiceros
	Entrevistas a instituciones de investigación de las CV del cacao y el sacha inchi. El mismo grupo anterior.	Instituto de Cultivos Tropicales (ICT) (Enrique Arévalo y Luis Zúñiga) Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana (IIAP) (Luis Arévalo, gerente regional)	14:30-16:00 16:00-17:00	Matrices	Tarjetas guías (herramienta S4.1) Cuadernos Lapiceros

Herramienta S4.1. Tarjetas guías de entrevistas a los actores de la cadena

Comunicándonos con los productores y las productoras

Objetivo

Recoger información directa acerca del proceso de la producción, conocer si el trabajo es individual o familiar, las características del hogar, las funciones y las relaciones en la CV, el apoyo y las dificultades identificadas.

GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la cadena?
2. ¿La semilla que utiliza para la siembra es propia o comprada, de ser así, de dónde?
3. ¿A quiénes vende su producto? ¿Cómo se relaciona con ellos?
4. ¿Con qué otros actores de la cadena se relaciona? ¿Cómo es esta relación?
5. ¿Trabajan como productores individuales o están organizados?
6. ¿Qué organizaciones lo apoyan?
7. ¿Cómo lo apoyan las instituciones públicas?
8. ¿Qué dificultades encuentra como productor y miembro de esta cadena?
9. ¿Qué otras fuente de ingreso tiene?
10. ¿La producción es familiar? De ser así, ¿cuántos miembros de su familia intervienen? ¿Cuántos hombres y cuántas mujeres? ¿Qué tiempo dedica cada uno?
11. ¿De dónde obtiene los insumos y las herramientas?
12. ¿Cuenta con créditos? ¿De qué tipo? (formal, informal, adelantos, etc.) ¿Bajo qué condiciones?
13. ¿A quién le vende su producto? (acopiador, asociación, planta de procesamiento, detallar el porcentaje de cada uno).
14. ¿A qué precio vende su producto? ¿Le pagan al contado o a crédito?
15. ¿Conoce sus costos de producción?
16. ¿Tiene en cuenta el cuidado del medio ambiente en su proceso productivo?
17. ¿Su parcela cuenta con alguna certificación? (orgánica, Fairtrade, etc.).
18. ¿Cuál es el volumen de la producción?
19. ¿Cuál es el precio de sus productos?
20. ¿Cómo le pagan por su producto?
21. ¿Tiene algún contrato formal?

Comunicándonos con los acopiadores y las acopiadoras

Objetivo

Conocer los procesos de agregación que los compradores o las empresas le dan al producto, cómo es su relación con los productores y otros miembros de la cadena, cuántos hombres y mujeres trabajan, y las limitaciones y las potencialidades que identifica.

GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la cadena?
2. ¿Cuántos acopiadores hay en la zona?
3. ¿Qué tipo de relación tiene con los productores? (económica, técnica, social y financiera).
4. ¿Con qué otros miembros de la cadena se relaciona? ¿Cómo es esa relación?
5. ¿Usted procesa o transforma el producto antes de comercializarlo? ¿Lo compra o vende con algún grado de procesamiento o en fresco?
6. ¿Acopia usted directamente en finca o a través de otros intermediarios?
7. ¿Usted cuenta también con áreas de producción propia o arrendada?
8. ¿La comercialización se realiza mediante contratos?
9. ¿Este trabajo lo realiza solo, en familia, como empresa? ¿Cuántos hombres y mujeres participan?
10. ¿A qué empresas vende el producto? ¿Cómo es su relación con estas empresas?
11. ¿En cuánto compra el producto y a cuánto lo vende?
12. ¿Cuál es su forma de pago y en qué plazo, utiliza documentos como facturas o boletas?
13. ¿Qué organizaciones lo apoyan?
14. ¿Cómo lo apoyan las instituciones públicas?
15. ¿Qué dificultades encuentra como acopiador miembro de esta cadena?
16. ¿Cómo se siente usted en la cadena? ¿Qué sugiere?

Comunicándonos con los transformadores y las transformadoras del producto

Objetivo

Sondear la percepción, la situación y la problemática, las relaciones y los procesos del eslabón de transformación o procesamiento industrial en la CV.

GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la cadena?
2. ¿Dónde y a quién le compra usted su materia prima? (productores/intermediarios, entrega en planta o recolección de fincas/carretera).
3. ¿Qué líneas de proceso tiene? (uno o más productos o subproductos).
4. ¿Cuenta con una marca propia para el mercado?
5. ¿Cuántas personas trabajan en las oficinas o la planta? ¿Cuántos son hombres y mujeres y cuáles son sus funciones?
6. ¿Con qué tecnología cuenta? ¿La planta tiene alguna certificación? (ISO, HACCP, etc.).
7. ¿Trabaja con capital propio o tiene fuentes de financiamiento externo? ¿Cuáles?
8. ¿Cuál es su capacidad de planta? ¿Trabaja con capacidad ociosa durante alguna época del año?
9. ¿La transacción de compra es con boletas o facturas? ¿Se firma un contrato?
10. ¿A qué precio compra usted el producto y a qué precio lo vende?
11. ¿Qué exigencias de calidad establecen sus clientes? ¿Se fijan estas en contratos? ¿Dónde se evalúa esa calidad? (en planta y/o en el destino final).
12. ¿Qué problemas de calidad tiene con mayor frecuencia?
13. ¿Con qué actores de la cadena se relaciona más? ¿Cómo es esa relación?
14. ¿A qué mercados vende? (nacional/internacional, porcentaje colocado en cada uno).
15. ¿Sabe usted cómo valoran el producto sus clientes o consumidores?
16. ¿La cadena responde a las exigencias del mercado?
17. ¿Qué dificultades encuentra usted como parte de la cadena? (calidad, abastecimiento, entorno legal/tributario, etc.) ¿Qué sugiere?
18. ¿Cómo cree que los consumidores prefieren el producto?
19. ¿Mantiene stocks en la planta? ¿Cuántos meses? ¿A qué se debe?
20. ¿Qué organizaciones lo apoyan? ¿Cómo apoya el sector público? ¿Qué otras organizaciones deberían apoyar?
21. ¿Cómo se manejan los desechos de la planta? ¿El proceso productivo genera impactos negativos al medio ambiente?

Comunicándonos con los exportadores y las exportadoras del producto

Objetivo

Sondear la percepción, la situación, la problemática, las relaciones y los procesos del eslabón de exportación en la CV.

GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Es usted procesador o exportador?
2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la cadena?
3. ¿Exporta en forma individual o asociada?
4. ¿Qué volúmenes exporta por campaña/año?
5. ¿Cuáles son sus mercados de destino?
6. ¿Qué medios de transporte utiliza para la exportación y cuál es su ruta?
7. ¿Cuenta con un área de exportación o terceriza este servicio?
8. ¿Qué exigencias tienen sus mercados de destino?
9. ¿Dónde y a quién le compra usted su materia prima? (productores/intermediarios, entrega en planta o recolección de fincas/carretera).
10. ¿Qué líneas de producto exporta y en qué formas de presentación? (uno o más productos o subproductos).
11. ¿Cuántas personas trabajan en las oficinas o la planta? ¿Cuántos son hombres y mujeres y cuáles son sus funciones?
12. ¿Con qué tecnología cuenta? ¿Su planta tiene alguna certificación? (ISO, HACCP, etc.).
13. ¿Su producto está destinado a mercados especiales? (Fairtrade, orgánico, otros nichos… detallar porcentaje para cada uno)
14. ¿Trabaja con capital propio o tiene fuentes de financiamiento externo? ¿Cuáles?
15. ¿Cómo obtiene información sobre el mercado?
16. ¿Qué mecanismos de promoción o contactos comerciales utiliza? (Ferias, misiones comerciales, Internet, folletos, etc.).
17. ¿Qué percepción tiene de las tendencias del mercado para el producto de la CV?
18. ¿La transacción de compra es con boletas o facturas? ¿Se firma un contrato?
19. ¿A qué precio compra usted el producto y a qué precio lo vende? (valor FOB y CIF).
20. ¿Qué mecanismos de pago negocia con sus clientes? (adelantos, carta de crédito, *warrants*, etc.).
21. ¿Qué exigencias de calidad establecen sus clientes? ¿Se fijan estas en contratos? ¿Dónde se evalúa la calidad? (en planta, puerto de embarque y/o en el destino final).
22. ¿Su producto pasa por algún control por parte del Estado? (Digesa, Senasa, Aduanas, Sunat, etc.).
23. ¿Qué problemas de calidad tiene con mayor frecuencia?
24. ¿Con qué actores de la cadena se relaciona más? ¿Cómo es esa relación?
25. ¿A qué mercados vende? (nacional/internacional, porcentaje colocado en cada uno).
26. ¿Sabe usted cómo valoran el producto sus clientes o consumidores?
27. ¿La cadena responde a las exigencias del mercado?
28. ¿Qué dificultades encuentra usted como parte de la cadena? (calidad, abastecimiento, entorno legal/tributario, etc.) ¿Qué sugiere?
29. ¿Cómo cree que los consumidores prefieren el producto?
30. ¿Mantiene stocks en la planta? ¿Cuántos meses? ¿A qué se debe?
31. ¿Qué organizaciones lo apoyan? ¿Cómo apoya el sector público? ¿Qué otras organizaciones deberían apoyar?

Comunicándonos con las instituciones de apoyo y los prestadores de servicios

Objetivo

Conocer qué tipo de apoyo o servicios ofrecen, a quiénes atienden, cómo se dan las relaciones con los otros actores, acerca de la calidad del servicio, las potencialidades y las limitaciones encontradas.

GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la cadena?
2. ¿Cuáles son sus objetivos institucionales?
3. ¿Qué tipo de apoyo o servicios ofrece?
4. ¿Con qué actores de la cadena se relaciona más?
5. ¿Cómo financian los servicios ofrecidos?
6. ¿Cobran por los servicios prestados?
7. ¿Cuánto personal dedica al apoyo de la cadena? ¿Qué perfil/especialidad tiene este personal?
8. ¿Qué presupuesto anual tienen asignado a la cadena?
9. ¿A que eslabón de la CV apoyan? (producción, transformación, etc.).
10. ¿Qué tiempo tienen apoyando la cadena?
11. ¿Qué logros considera que han alcanzado hasta el momento?
12. ¿Cómo se dan las relaciones con los otros actores?
13. ¿Qué dificultades encuentra para ofrecer un mejor apoyo o servicio?
14. ¿Qué otras organizaciones deberían apoyar?
15. ¿Qué potencialidades identifica en la cadena de valor?
16. ¿Qué sugiere para lograr mejores resultados de la cadena?

Se sugiere profundizar a través de preguntas más especializadas en relación con el rol o la actividad de la institución entrevistada. Por ejemplo: condiciones y tasas de interés en el caso de los bancos.

Comunicándonos con los supermercados o los comerciantes de las ferias

Objetivo

Sondear cómo los mismos consumidores valoran el producto y con qué criterios, cómo lo prefieren y qué sugieren, y conocer su percepción acerca del apoyo de organismos públicos y las limitaciones o las dificultadas identificadas en este eslabón.

GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la cadena?
2. ¿Qué tipo de clientes consumen este producto? (nivel socioeconómico, edad, otros…).
3. ¿A quién le compra usted el producto?
4. ¿La transacción de compra es con boletas o facturas? ¿Se firma un contrato?
5. ¿A qué precio compra usted el producto y a qué precio lo vende?
6. ¿Con qué actores de la cadena se relaciona más? ¿Cómo es esa relación?
7. ¿Sabe usted cómo valoran el producto los consumidores?
8. ¿La cadena responde a las exigencias del mercado?
9. ¿Qué dificultades encuentra usted como último eslabón de la cadena? ¿Qué sugiere?
10. ¿Cómo cree que los consumidores prefieren el producto?
11. ¿La venta del producto es rápida, lenta…?
12. ¿Cuál es el costo del producto?
13. ¿Qué organizaciones apoyan la cadena?
14. ¿Cómo apoya el sector público a la CV? ¿Qué otras organizaciones deberían apoyar?

Herramienta S4.2. Matriz resumen de actores directos

Aspectos / Eslabón	Productores	Acopiadores / Intermediarios	Transformadores	Comerciantes	Exportadores
Características generales (Cuantificación, tipología ¿Productores individuales/organizados? ¿Producen en familia, cuántos hombres y cuántas mujeres? ¿Tienen tierra o arriendan? ¿Qué otra fuente de ingresos tienen? ¿Lengua?)					
Funciones Descripción de actividades					
Relaciones con otros actores ¿Tipo de relación? (técnica, económica y social)					
Margen de utilidad					
Potencialidades					
Limitaciones					
¿Recibe apoyo de prestadores de servicio? ¿De qué instituciones?					

Actor de la CV

Este término resume a todos los individuos, las empresas y las agencias públicas relacionadas con la *cadena de valor*, en especial los *operadores de la CV*, prestadores de *servicios operacionales* y prestadores de *servicios de apoyo*. En un sentido más amplio, ciertas agencias gubernamentales de nivel macro también pueden ser consideradas actores de la CV si desempeñan funciones cruciales en el *entorno comercial* de la CV en cuestión.

Operador de la CV

Las empresas que desempeñan funciones básicas en una CV son operadores de esta. Los operadores típicos incluyen a agricultores, pequeñas y medianas empresas, empresas industriales, exportadores, mayoristas y minoristas. Estos tienen en común que se convierten en propietarios del producto (en bruto, semielaborado o acabado) en una fase de la CV. Por eso, existe una diferencia entre operadores y «prestadores de servicios operacionales», siendo estos últimos subcontratados por los operadores de la CV.

Sin embargo, en una CV de servicios, los operadores de la CV incluyen tanto a las empresas que prestan el servicio al consumidor final (sea un cliente individual o una empresa) como a otros proveedores especializados en insumos y prestadores de servicios (secundarios) en sentido ascendente (*upstream*).

Herramienta S4.3. Matriz resumen de actores indirectos

Aspectos / Actor	Prestadores de servicios operacionales	Prestadores de servicios de apoyo
Funciones en la cadena		
Zona donde interviene		
Tipo y temporalidad del servicio		
Relaciones con actores directos, ¿qué tipo de relaciones?		
Métodos empleados Actores atendidos		
Dificultades encontradas		
Calidad del servicio		
Potencialidades		
Limitaciones		
Costos		

[Ver otras herramientas en el anexo 4.]

Servicios de apoyo / Prestadores de servicios de apoyo

A diferencia de los servicios operacionales, los *servicios de apoyo* no sustentan directamente (o desempeñan) las funciones básicas en una *cadena de valor*. Estos se refieren a la inversión general y a las actividades preparatorias que benefician simultáneamente a todos o por lo menos a varios *operadores de la cadena de valor*. Por consiguiente, los servicios de apoyo proveen un bien colectivo compartido por los actores de la CV. Son típicos ejemplos la fijación de estándares profesionales, el suministro de información específica para el sector, la comercialización conjunta de exportaciones y la generación de soluciones.

Servicios operacionales / Prestadores de servicios operacionales

Los servicios operacionales son aquellos servicios que desempeñan en forma directa *funciones de la cadena de valor* en nombre de los operadores de la CV, o que están directamente relacionados con ellos. Por lo tanto, los servicios operacionales son servicios para empresas (B2B por su sigla en inglés Business-to-Business). Incluyen los servicios específicos de la CV y los servicios empresariales genéricos como, por ejemplo, *servicios de contabilidad*.

Herramienta S4.4. Guía de preguntas[15]

A) Guía para la entrevista semiestructurada en el hogar	
1. Capital humano	Se refiere a la capacidad de los miembros del hogar para emprender, trabajar en/o manejar una empresa. • ¿Cuántas personas forman el hogar? ¿Quiénes son? • ¿Qué capacidades y habilidades especiales tienen los miembros del hogar? • ¿Qué nivel de educación tienen? • ¿Tienen problemas de salud u otros que les podrían impedir trabajar? • ¿Qué miembros del hogar cuentan con seguro de salud?
2. Capital natural	Analiza la cantidad, la calidad y la seguridad de los recursos naturales con los cuales un hogar puede contribuir al funcionamiento de una empresa. • ¿Qué cantidad de tierra trabajan? ¿Son dueños de la tierra? ¿Tienen título de propiedad de su tierra? • ¿El suelo es fértil? ¿Cómo ha cambiado con el tiempo? • ¿Con qué otros recursos naturales cuentan? ¿Para qué los usan o cómo los pueden usar? ¿Existen fuentes de agua/riego? ¿Hay acceso a insumos locales para la producción? • ¿Qué cultivos o productos producían tradicionalmente? ¿Por qué han dejado de hacerlo?
3. Capital físico	Detalla los equipos, la maquinaria y los servicios básicos que son necesarios para la organización y el desarrollo empresarial. • ¿Con qué maquinaria, equipos y herramientas cuentan los miembros del grupo para poder realizar sus deberes? • ¿Tienen acceso a medios de transporte? ¿Es consistente este acceso? • ¿Tienen acceso a centros de acopio, instalaciones de almacenamiento o bodegas? • ¿Cómo son los servicios públicos (agua, electricidad, teléfono)? • ¿Existen otros servicios de comunicación; por ejemplo, Internet, correo electrónico, radio? ¿Tienen acceso a computadoras?
4. Capital financiero	Se refiere a las fuentes de dinero que pueden contribuir en forma de inversiones para la empresa o en forma de mantenimiento del hogar mientras la empresa está desarrollándose. • ¿Cuáles son las fuentes principales de ingreso? ¿Cuáles son las tendencias respecto de estas fuentes (en aumento, estables o en declinación)? • ¿Tienen los miembros del hogar acceso a fuentes de financiamiento? ¿Cuáles son las modalidades y las condiciones? • ¿Cuál es el nivel de endeudamiento actual del hogar? ¿Tienen ahorros? ¿Están seguros estos ahorros?
5. Capital social	Describe la integración en grupos o el acceso a líderes empresariales, políticos y sociales mediante redes, conexiones, contactos, relaciones de confianza o reciprocidad que pueden facilitar el proceso de organización empresarial. • ¿Existen organizaciones o experiencias organizativas en la comunidad? ¿Cuáles han sido su papel y sus experiencias en estas organizaciones? • ¿Existen relaciones con instituciones de apoyo técnico, empresarial, financiero o social? • ¿Existen acciones con los actores en el sector privado, tales como intermediarios, plantas procesadoras, bancos y otros que podrían interesarse en la organización y el desarrollo de la iniciativa? • ¿Quiénes son los socios comerciales de los miembros del grupo? ¿A quiénes venden sus productos? ¿Qué modalidades de pago existen?
6. Estrategias de vida	Expresa la combinación de todas las diferentes actividades y las decisiones productivas y económicas realizadas o tomadas por los miembros del hogar que contribuyen al logro de sus objetivos de vida. Forman la base de la toma de decisiones sobre el desarrollo de nuevas actividades. • ¿Cuáles son las cinco principales fuentes de ingreso del hogar (revisar las de todos los miembros del hogar)? ¿Cuál es la importancia relativa y absoluta de cada una (priorizar)? ¿Cuán seguras son estas fuentes? • ¿Cuándo se realiza el ingreso (por mes)? ¿Cuándo hay picos, cuándo bajas? • ¿Cuáles son los cinco productos agrícolas (forestales, pecuarios) más importantes? • ¿Cuáles son los rendimientos de estos productos? • ¿Cuáles son los principales egresos por producto y por mes? • ¿Cuáles son las principales ventanas de mercado para cada producto? • ¿Cuáles son los precios recibidos por cada producto y según tipo de mercado? • ¿Quiénes son los socios comerciales de los miembros del grupo? ¿A quiénes venden sus productos? ¿Qué modalidades de pago existen?

15. Tomada de Junkin, Donovan, Stoian y Vargas 2005. Para registrar y organizar las respuestas usar las matrices del anexo 4.

B) Guía para el análisis del contexto de vulnerabilidad de la cadena para aplicarse en talleres y hogares	
1. Producción	**a) Tendencias** ¿Ha cambiado la productividad del cultivo(s) en el tiempo? ¿Existen cambios en la incidencia de plagas y/o enfermedades? ¿Existen variaciones climáticas significativas en los últimos años (precipitación, radiación solar, sequías, heladas, vientos)? **b) Amenazas** ¿En su unidad productiva se presentaron en los últimos cinco años amenazas que generaron daños (sequías, inundaciones, huaicos, deslizamientos, vientos huracanados, plagas, enfermedades)? **c) Vulnerabilidad** **Cultivo** • ¿Cómo responde el cultivo(s) ante fenómenos climáticos adversos, tales como sequías, inundaciones, heladas? • ¿Cómo responde el cultivo(s) ante la mayor incidencia de plagas y/o enfermedades originadas por efecto del cambio climático? • ¿Su unidad productiva está cerca a un río y muy expuesta a inundaciones? • ¿Su unidad productiva está en un lugar con alta pendiente y expuesta a deslizamientos? • ¿Su unidad productiva posee buena cobertura vegetal y así evita la pérdida de suelo por erosión? • ¿Qué tan variable es la producción a través del año? (Por cultivo). **Productor** • ¿Pertenece a alguna asociación de productores, cooperativa o agrupación de agricultores? (Si la respuesta es SÍ continúe con las otras preguntas, en caso contrario pase a la sección *Infraestructura de apoyo a la producción*.) • ¿La institución a la que pertenece le ayudó para enfrentar situaciones de emergencia originadas por peligros de origen natural? Por ejemplo, búsqueda de financiamiento para crédito, construcción de defensas ribereñas, centros de acopio y/o almacenamiento, etc. • ¿Tiene zonificada su parcela? Es decir, ¿sabe dónde están los mejores suelos para determinados cultivos? ¿Dónde están los más secarrones? ¿Cuál es la zona para bosque? ¿Dónde construirá su casa? ¿Dónde producirá abono? ¿Dónde estarán los animales? • En caso de presentarse desastres originados por amenazas como sequías o inundaciones, ¿cómo se recupera del daño ocasionado? • ¿Qué daños provocan la presencia de estos peligros asociados con condiciones de vulnerabilidad en la producción? **Infraestructura de apoyo a la producción** • ¿Durante los últimos cinco años fueron afectados los canales de riego, los centros de acopio, los establos u otra infraestructura de su parcela por algún sismo o terremoto? • ¿Hubo durante los últimos cinco años alguna amenaza que haya generado algún daño considerable a los canales de riego, los centros de acopio, los establos u otra infraestructura de su parcela? **d) Riesgo de desastres** Si se produjo algún desastre, ¿cuál fue la magnitud del daño? • Número de hectáreas perdidas • Porcentaje de cosecha perdida • Número de agricultores sin producción **e) Estrategias para minimizar riesgos** Identifique algunas estrategias que sugiere para evitar las pérdidas mencionadas líneas arriba.
2. Mercado	**a) Tendencias** • ¿Cuáles son las tendencias de los precios de nuestros productos principales? • ¿Cómo está cambiando el nivel y la calidad de la demanda por nuestros productos? • ¿Qué cambios hay o habrá en los sistemas de comercialización y mercadeo? **b) Amenazas** • ¿Pueden entrar nuevos productores al mercado? • ¿Se han presentado, en el pasado, cambios bruscos en los precios de sus principales productos? • ¿Los compradores cumplen con los pagos de manera oportuna? • El precio de los insumos (fertilizantes, semillas, maquinaria, etc.) ¿se ha incrementado de manera significativa últimamente?

	c) Vulnerabilidad • ¿Varían los precios según la época? • ¿Existen mecanismos financieros para la producción, la cosecha y la comercialización? • ¿La demanda por sus productos es constante a lo largo de los años? • ¿Existen productos que compiten con su producción en calidad y precio? **d) Riesgo de desastres** Si se produjo algún desastre, ¿cuál fue la magnitud del daño? • Número de clientes perdidos • Número de contratos de venta perdidos • Número de clientes insatisfechos **e) Estrategias para minimizar riesgos** Identifique algunas estrategias que sugiere para evitar las pérdidas mencionadas líneas arriba.
3. Marco legal	**a) Tendencias** • ¿Cuáles tendencias políticas o en el marco regulatorio están cambiando la manera en que operan? **b) Amenazas** • ¿Existe la amenaza de cambios bruscos de políticas o regulaciones que les puedan afectar? **c) Vulnerabilidad** • ¿Existen ciclos políticos que tienden a afectar la seguridad de sus actividades productivas y/o comerciales? • ¿La libre importación de alimentos le afectará a usted? **d) Riesgo de desastres** Si se produjo algún desastre, ¿cuál fue la magnitud del daño? • Número de situaciones de emergencia ocurridas. **e) Estrategias para minimizar riesgos** Identifique algunas estrategias que sugiere para evitar las pérdidas mencionadas líneas arriba.
C) Guía para el análisis de los recursos naturales y físicos	
1. Capital natural	• ¿Las tierras son adecuadas (tipo de suelo, fertilidad, drenaje, área total)? • ¿Cuáles son los requerimientos de agua durante el año? • ¿Lo que producen (cultivos, animales, artesanía) responde a las exigencias del mercado o a la oportunidad presentada? • ¿Qué tan vulnerables son sus tierras a desastres naturales (inundaciones, sequías, etc.)? y ¿cómo afectaría esta vulnerabilidad a las actividades previstas?
2. Capital físico	• ¿La maquinaria, el equipo y los edificios que tienen son adecuados? • ¿Qué maquinaria, equipo o edificios adicionales necesitan? • ¿Se puede alquilar maquinaria, equipo o instalaciones de almacenaje? • ¿Hay recursos de agua disponibles para el riego (en caso sea necesario)? • ¿Qué tan necesarias son las telecomunicaciones y la electricidad? • ¿Tienen acceso a estos servicios?

Sesión 5. Mapeo y análisis de la CV

EJERCICIOS

¿Qué resultados espero?

Que los participantes desarrollen capacidades para el análisis de una CV, reconociendo sus actores, relaciones entre ellos y puntos críticos, a partir de la salida de campo.

¿Qué necesito?

- Información organizada obtenida en la salida de campo
- Copias de las herramientas S5.1, S5.2, S5.3, S5.4 y S5.5 (para cada grupo)
- Papelógrafos
- Tarjetas
- Plumones gruesos
- Cinta adhesiva
- Cuadernos y lapiceros
- Cadena y análisis estratégico: diapositivas 19-22 «Análisis de la cadena de valor del sacha inchi de la Región San Martín, Perú» y diapositivas 40-47 «Cadena de valor de cacao, San Martín, Perú» (anexo 5)
- Video «Mundos de cacao» o «Maca: fuente de vida y energía para el Perú y el mundo» (anexo 9)
- Proyector

¿Cuánto tiempo requiero?

275 minutos.

Procedimiento a seguir

Partiendo de la experiencia (50 minutos)

1. **Reflexionando sobre la salida de campo (10 minutos)**. En plenaria, se solicita a los participantes comentar cómo les fue en la salida de campo. Puedes utilizar las siguientes preguntas o agregar otras: «¿Qué impresiones les generó la salida de campo?», «¿Qué herramientas utilizaron?», «¿Fueron útiles?», «¿Qué dificultades encontraron?», «¿Qué sugerencias proponen para mejorar otra experiencia semejante a esta?», «¿Qué aprendizajes han recogido de esta experiencia?».

2. **Inducción metodológica al mapeo de cadenas (40 minutos)**. El facilitador presenta diapositivas del módulo 2 de capacitación del Manual ValueLinks «Mapeo de cadenas» y símbolos para el mapeo de CV (gráfico 6); luego de la exposición, aclara y absuelve preguntas y socializa los conocimientos con respecto de este tema entre los participantes.

[Estudiar el módulo 2 de capacitación del Manual ValueLinks.]

Construyendo juntos (170 minutos)

1. **Consolidación de la información y la aplicación del mapeo a las cadenas de valor visitadas (120 minutos)**. Reúne nuevamente a los equipos de cada cadena para que procedan a la consolidación de la información recogida. El producto de este proceso debe ser el mapeo de la cadena asignada.

2. Dentro del equipo se buscará el intercambio de información entre cada grupo que realizó diferentes trabajos de campo (taller, entrevistas, recorrido) y revisión de información secundaria para la consolidación del mapeo general de la CV y la caracterización de actores y relaciones.

3. Entrega las herramientas **S5.1: Mapeo de la cadena de valor de...**, **S5.2: Mapeo de actores directos de la cadena: operadores y prestadores de servicios operacionales**, **S5.3: Mapeo de actores directos de la cadena y de actores indirectos (prestadores de servicios de apoyo)**, **S5.4: Mapeo de actores directos e indirectos de la cadena** y **S5.5: Mapeo de costos (Ej.: anexo 5)** y los símbolos para el mapeo (gráfico 6) como guía metodológica para este trabajo grupal.

4. Los facilitadores deberán estar atentos al desarrollo del ejercicio en los equipos y los grupos para orientar la discusión y el uso adecuado de la metodología y la presentación de los resultados.

5. Cada equipo contará con 25 minutos para exponer sus resultados. Pueden organizarse para presentar solo el mapeo u otras herramientas que consideren importantes para explicar su diagnóstico (transecto, diagrama de Venn u otros).

[Ver módulo 2 de capacitación del Manual ValueLinks.]

6. **Plenaria (25 minutos para cada cadena)**. Los equipos presentan sus mapeos en plenaria. Revisa la información presentada, observa si en el mapa aparecen:

   - La secuencia de funciones desde la producción hasta el consumo.
   - Los operadores que intervienen en la cadena.
   - Las relaciones comerciales entre los actores.
   - Las organizaciones de apoyo.
   - El sector público responsable de las políticas.

Ejercitándonos en grupo (30 minutos)

Exposición-diálogo. Con base en la información presentada, refuerza o complementa los saberes. Muéstrales ejemplos de mapeos e interpreta lo que expresan: actores directos, indirectos, relaciones, potencialidades y limitaciones, costos, etc.

Fortaleciendo lo aprendido (25 minutos)

Refuerza esta información con la presentación de diapositivas sobre «Cadena de valor del sacha inchi de la Región San Martín, Perú» (10 minutos).

Termina reforzando con el video «Mundos de cacao» o «Maca: fuente de vida y energía para el Perú y el mundo» (15 minutos).

HERRAMIENTAS

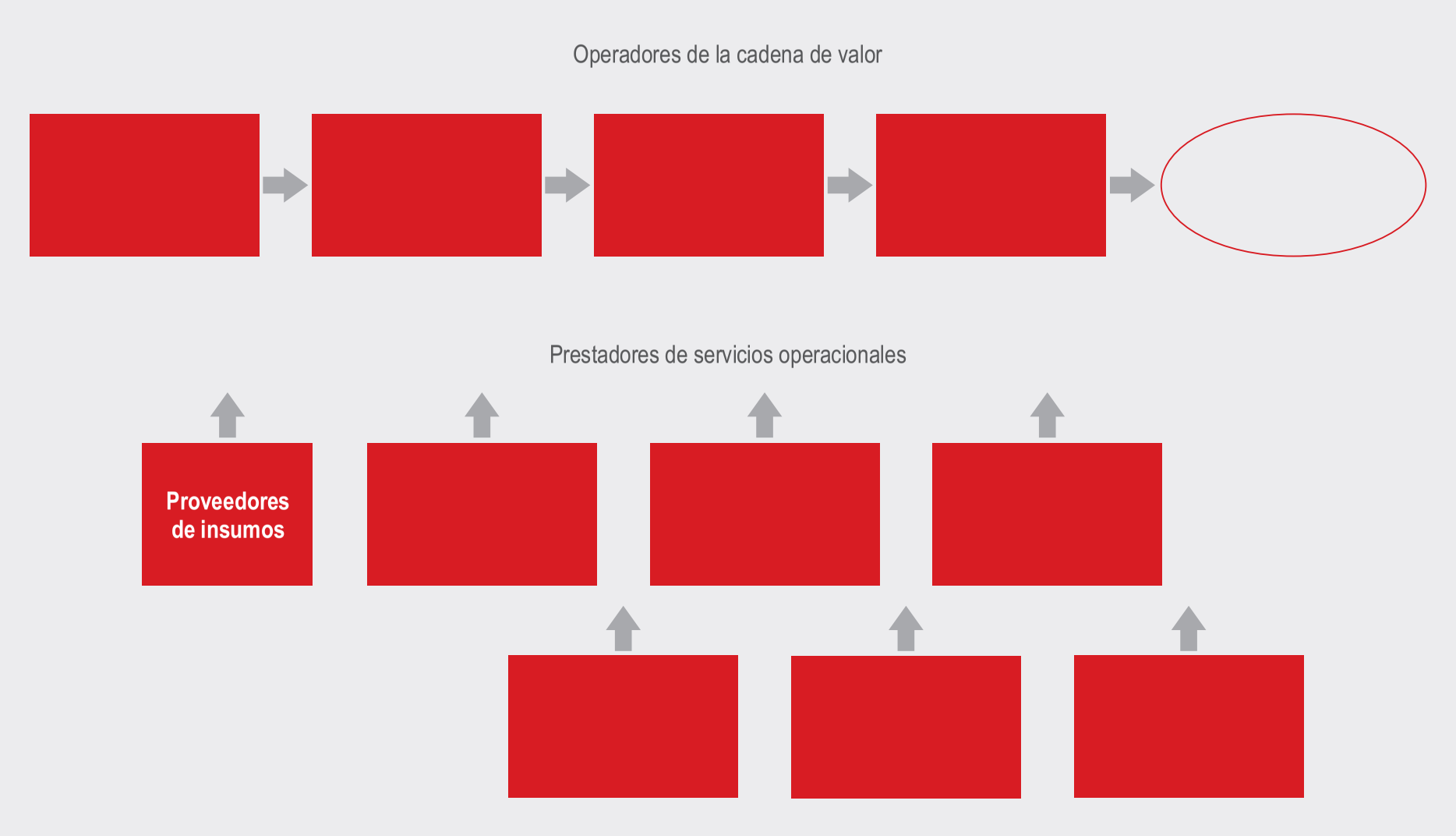
Herramienta S5.1. Mapeo de cadena de valor de…

Funciones básicas de una cadena de valor

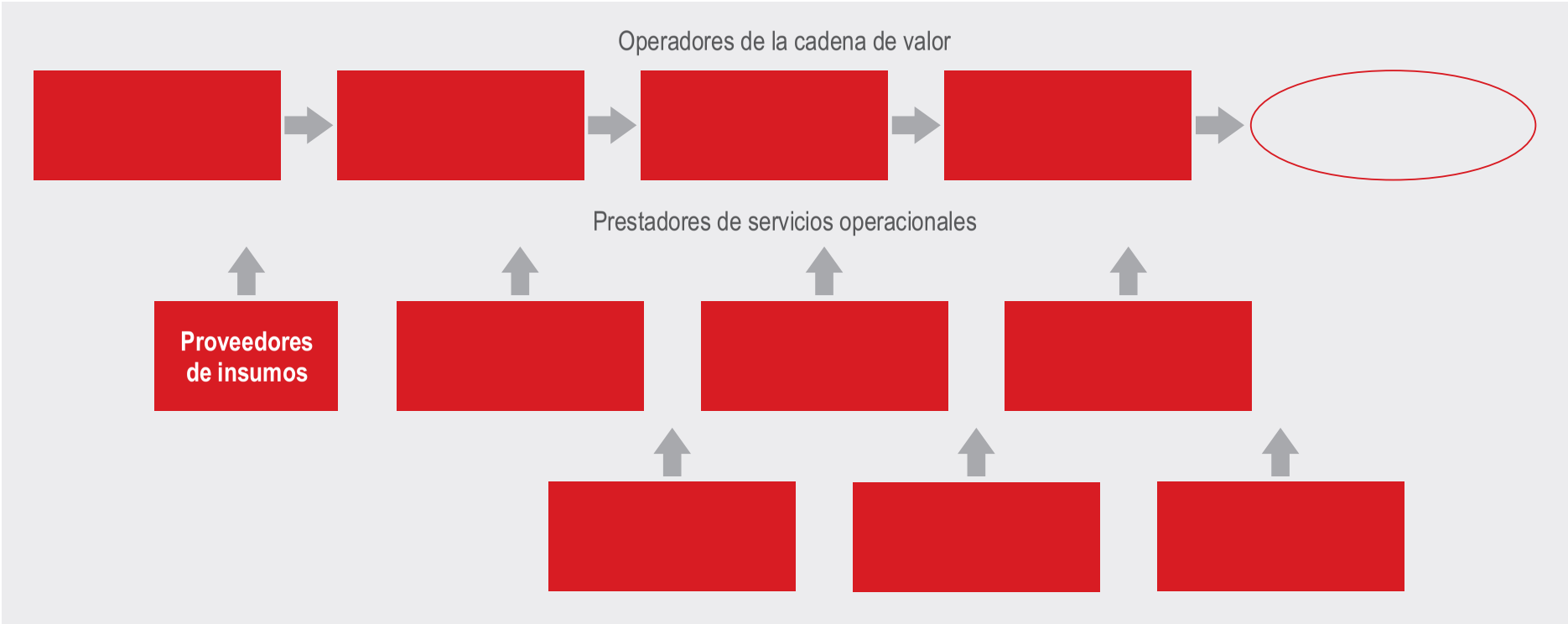
	Producción			Consumo
Proveer	Producir	—	—	—
—	—	—	—	—
—	—	—	—	—
—	—			

Categorías de actores en la CV y sus relaciones

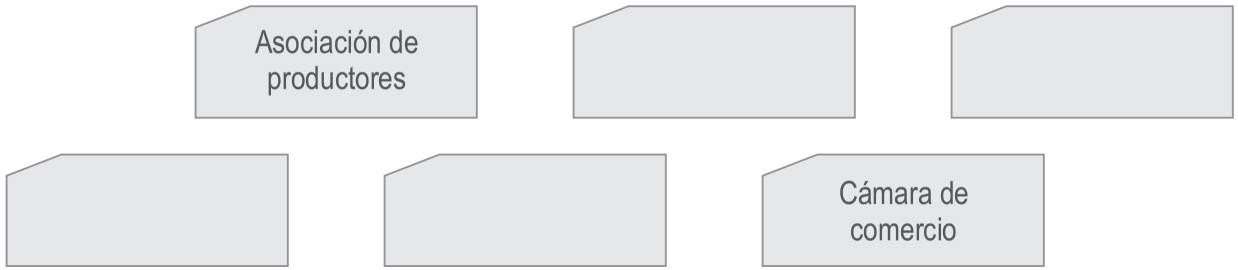
Herramienta S5.2. Mapeo de actores directos de la cadena: operadores y prestadores de servicios operacionales



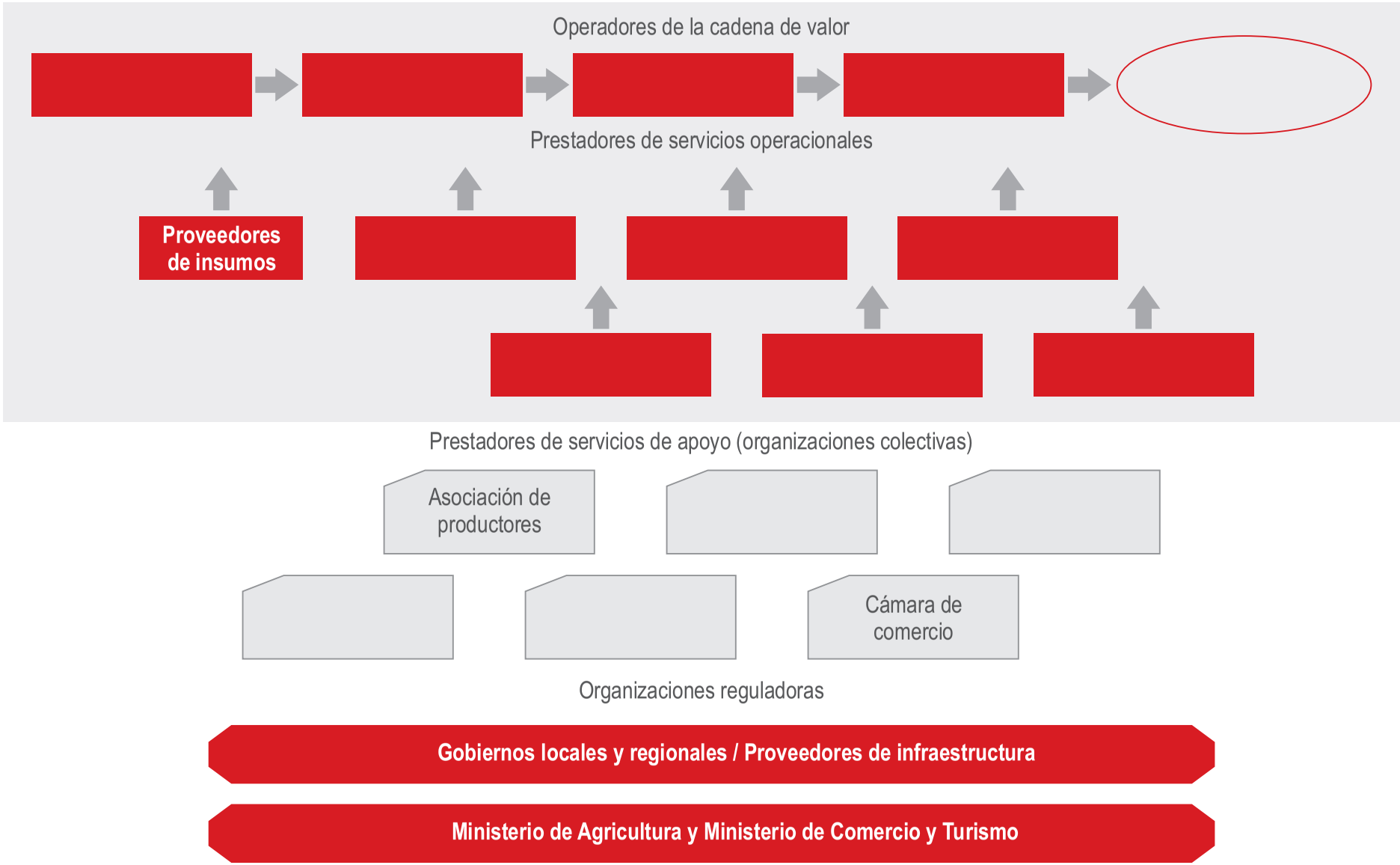
Herramienta S5.3. Mapeo de actores directos y actores indirectos (prestadores de servicios de apoyo) de la cadena



Prestadores de servicios de apoyo (organizaciones colectivas)



Herramienta S5.4. Mapeo de actores directos e indirectos de la cadena



Herramienta S5.5. Ejemplo de mapeo de costos: distribución de márgenes de la CV de exportación por kilogramo de cacao de Ecuador a Francia

	Producción poscosecha	Procesamiento	Procesamiento Exportación	Importación Procesamiento Distribución	Mercado
Precio (U$D / kg)	1,83	1,95	2,06	9,83	15,96**
Costos* (U$D / kg)	1,32	1,92	2,05	9,41	15,28
Utilidad (U$D / kg)	0,51	0,03	0,02	0,42	0,68
Distribución de utilidad (%)	30,59	1,96	0,96	25,27	41,23
Valor agregado (U$D)	1,83	0,13	0,11	7,76	6,13
Distribución de valor agregado (%)	11,00	1,00	1,00	49,00	38,00

Productores asociados → Asociación de base → Organización → Empresa internacional → Mercado internacional

Ecuador → Francia

Gráfico 6. Símbolos de ValueLinks para mapeo de CV

Formas de tarjetas y código de colores utilizados en talleres y seminarios de capacitación	Niveles de la cadena de valor (CV) en que se utiliza el símbolo
	NIVEL MICRO DE LA CV
	Eslabón de la CV
	Actividad comercial específica
	Operador de la CV
	Prestador de servicios operacionales
	Relación contractual establecida formalmente
	Relación esporádica no formal
	Relación exclusiva
	Mercado final de la CV
	NIVELES MESO Y MACRO
	Prestador de servicios de apoyo de la CV (nivel meso)
	Patrocinador de la CV (nivel macro)
	TODOS LOS NIVELES
	Limitación
	Potencial
	Acción

Sesión 6. Diseñando estrategias de mejoramiento de la CV

«Usando el FODA construimos estrategias»

EJERCICIOS

¿Qué resultados espero?

Que los participantes desarrollen capacidades metodológicas para diseñar estrategias de mejoramiento de la CV.

¿Qué necesito?

- Diagnósticos situacionales de las dos cadenas seleccionadas elaborados previamente
- Visión de ambas cadenas. El equipo facilitador puede alcanzar la Visión de las cadenas previamente trabajada en la región, o elaborarla en una etapa previa
- Diapositivas 4 a 19 del módulo 3 de capacitación del Manual ValueLinks
- Diapositivas con ejemplos de oportunidades y debilidades al final de las presentaciones del anexo 5
- Diapositivas de las herramientas S6.1 y S6.2
- Ejemplos de estrategias (diapositivas y/o papelógrafos)
- Diapositivas sobre «Formulación del Plan Estratégico de la cadena del cacao en San Martín» (anexo 5), de preferencia conseguir el plan de una CV de la región donde se realiza el taller
- Suficientes tarjetas de cuatro colores diferentes
- Copias de herramientas S6.3, S6.4 y S6.5 (para todos)
- Papelógrafos
- Plumones gruesos
- Cinta adhesiva
- Tachuelas para paneles
- Proyector

¿Cuánto tiempo requiero?

245 minutos.

Procedimiento a seguir

Partiendo de la experiencia (90 minutos)

1. **Trabajo grupal (60 minutos)**. Presenta la herramienta **S6.1: Mapeo de la cadena y análisis FODA** y pide que se agrupen para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas en la cadena analizada, por eslabón. Se tomará como insumos la información obtenida en campo y la información secundaria disponible.

   Entregar una copia de la herramienta S6.1 y otra de los diagnósticos situacionales de las cadenas seleccionadas en la sesión 5. Orienta el trabajo y maneja con cuidado el tiempo.

2. **Plenaria (30 minutos)**. Los grupos presentan en plenaria la herramienta S6.1. Evalúa sus resultados y comunica que este trabajo servirá para los ejercicios siguientes (30 minutos distribuidos en 10 de presentación de cada grupo y 10 de retroalimentación).

Construyendo juntos (25 minutos)

1. **Exposición-diálogo**. Presenta diapositivas 4 a 19 del módulo 3 de capacitación del Manual ValueLinks sobre la elaboración de la Visión y el análisis FODA. Complementa explicando con ejemplos. Se puede entregar una copia de la herramienta **S6.2: Matriz de oportunidades con mayor puntaje**, a manera de ejemplo.

   Para seleccionar las ideas, se vota haciendo una marca con plumón o lapicero sobre aquellas que se consideren de mayor relevancia, luego se realiza el conteo y se prioriza cinco opciones por variable (FODA).

2. **Pautas para el facilitador**

   a) Formular la Visión

   Realizar el proceso de formular cómo será el futuro es establecer la Visión. Esta se entiende como una situación esperada, deseada y al mismo tiempo factible de ser alcanzada.

   Una Visión de buena calidad tiene además un carácter altamente comunicacional. Debe ser entendida por todos y por ello su lenguaje debe ser especialmente expresivo, sensible y gráfico, para que pueda ser apropiado por los actores. Debe motivar y ser compartido por todos en la medida en que esto sea posible. Para cumplir tantos requisitos es útil partir de preguntas, sencillas en su formulación pero complejas en su respuesta: «¿Cómo vemos la cadena de vacunos de leche de Lambayeque dentro de 5 años?», «¿Qué frase sintetiza en 4 o 5 líneas cómo queremos ver nuestra cadena en ese lapso de tiempo?», «¿Cuáles consideramos que son los factores críticos para alcanzar el éxito el 2014?» y «¿Qué valores quisiéramos desarrollar de aquí al 2014?».

   Es importante tener un espacio temporal en la Visión, de 5 o más años, de manera que se pueda establecer una mirada a futuro, pero que no se trate de un tiempo indefinido. El contar con una visión a alcanzar en un lapso definido permite articular el nivel deseado de desarrollo con las acciones que se pueden plantear en un Plan de Trabajo. Ejemplo:

   > «Al 2015, en el VRAE los productores de cacao cuentan con organizaciones sostenibles y posicionadas en el mercado nacional e internacional, con un producto orgánico, de calidad e industrializado. Todos los agentes económicos de la cadena de cacao participan de manera eficiente y responsable generando beneficios económicos, sociales y medioambientales».
   >
   > Fuente: Taller Participativo de la Cadena de Cacao del VRAE (Minag / IICA / GTZ 2004)

   Este ejemplo para el VRAE proviene de una experiencia de aplicación en el campo, no de un texto publicado.

   b) La matriz FODA

   Se debe reiterar que las fortalezas (F) y las debilidades (D) corresponden a los aspectos internos de la cadena, mientras que las oportunidades (O) y las amenazas (A) provienen de factores externos. Luego de discutida y depurada la matriz FODA, se realiza un análisis mediante cruces de diferente tipo. Por ejemplo, para hacer un cruce de tipo F/O se asignan valores según el grado de relación entre fortalezas y oportunidades; lo que responde a la

siguiente pregunta clave: «¿Puedo aprovechar "esta oportunidad" gracias a que tengo "esta fortaleza"?».

Recuerda. La asignación de valores considerará la siguiente escala según el grado de relación, asignando el mayor valor a aquellas fortalezas que permitan aprovechar la oportunidad identificada.

Alta interrelación:	5
Mediana interrelación:	3
Baja interrelación:	1
Ninguna interrelación:	0

Se realiza la sumatoria de las columnas y se identifican las tres oportunidades con mayor puntaje. Muestra como ejemplo la herramienta **S6.2**.

Luego se procede de la misma manera para las debilidades y las amenazas (D/A), utilizando como pregunta clave: «¿Dada "esta debilidad", soy vulnerable ante "esta amenaza"?».

Empleando la misma escala de valoración, se califica con el mayor puntaje aquellas debilidades que nos ponen en mayor riesgo ante las amenazas identificadas. Entonces, se hace la sumatoria de las filas y se identifican las tres debilidades con mayor puntaje.

A continuación, desarrolla el ejercicio que se presenta en las siguientes diapositivas.

F/O: «¿Puedo aprovechar "esta oportunidad" gracias a que tengo "esta fortaleza"?»

Ejemplo 1: Ya que tengo a **todos mis productores con títulos de propiedad**, ¿puedo aprovechar que hay un crecimiento de la oferta de crédito agrario?

Ejemplo 2: Dado que **tenemos altos rendimientos de producción**, ¿podemos aprovechar el crecimiento de la demanda?

Ejemplo 3: Como **tenemos un buen manejo de plagas y enfermedades**, ¿podremos aprovechar el creciente desarrollo de la tecnología de los teléfonos celulares?

Promueve la participación entre todos y todas para que respondan las preguntas.

D/A: «Dada "esta debilidad", ¿soy vulnerable ante "esta amenaza"?»

Ejemplo 1: Como tenemos una incipiente asociatividad, ¿podemos ser afectados por la creciente competencia de las grandes empresas agroindustriales?

Ejemplo 2: Dado que tenemos suelos muy pobres en nutrientes, ¿podríamos ser vulnerables ante el ataque de una plaga oportunista?

Ejemplo 3: ¿Podría afectarnos negativamente el crecimiento de las tasas de interés internacionales debido a que la mayoría de nuestros asociados tiene sus chacras en laderas?

Resalta la importancia del análisis FODA ya que será la base para la formulación de estrategias, proyectos y mecanismos de fomento de la CV a lo largo de los siguientes pasos.

c) Los objetivos estratégicos

La síntesis del análisis FODA en el ejercicio se tomará en cuenta para la formulación y el diseño de los objetivos estratégicos.

Se pueden ilustrar estrategias de dos tipos: aquellas con oportunidades seleccionadas y otras con debilidades seleccionadas.

ESTRATEGIAS CON OPORTUNIDADES SELECCIONADAS

Estrategia ofensiva. Para orientar la formulación se utiliza la siguiente pregunta clave: «¿Qué debo hacer para aprovechar mis oportunidades?». La respuesta a esta pregunta permite formular la estrategia ofensiva.

Ejemplo: ante oportunidades como «incentivos tributarios a organizaciones formales» y «tendencia creciente del mercado financiero» se puede plantear como estrategia «El fomento de la asociatividad regional y la formalización empresarial para acceder al mercado financiero y a beneficios legales y tributarios».

ESTRATEGIAS CON DEBILIDADES SELECCIONADAS

Estrategia defensiva. Para orientar la formulación se utiliza la siguiente pregunta clave: «¿Qué debo hacer para superar mis debilidades?». La respuesta a esta pregunta permite formular la estrategia defensiva.

Ejemplo: ante debilidades como «escasa organización y capacidad de gestión y liderazgo» y «desarticulación comercial» se puede plantear como estrategia «El fortalecimiento de capacidades de liderazgo y gestión para el desarrollo organizacional y empresarial de los productores de la CV».

Recuerda. Se debe tomar en cuenta que las estrategias pueden ser formuladas en un enunciado que integre la respuesta a las oportunidades y las debilidades seleccionadas. No es necesario formular una estrategia para cada una de las variables. Asimismo, estas estrategias pueden redactarse como objetivos estratégicos, según la metodología de planificación que se utilice.

Ejercitándonos en grupo (90 minutos)

Los siguientes ejercicios requieren de tu acompañamiento permanente en el grupo, sea para aclarar conceptos, orientar las preguntas, disipar dudas, etc.

1. **Formulación de la Visión (30 minutos)**. Cada grupo deberá formular la Visión para su cadena, para ello discutirá internamente, luego un facilitador recogerá y leerá las tarjetas con insumos para la Visión: valores, niveles deseados de variables claves como calidad, ingreso, integración, etc.

   Entonces, se somete a discusión cuál puede ser la mejor formulación para la Visión de la CV, es preferible que alguno o algunos de los participantes la(s) proponga(n) ya redactada(s), y sobre esta base el resto del grupo aporte hasta alcanzar el consenso.

2. **Priorización de elementos del FODA (30 minutos)**. Cada grupo analiza las ideas colocadas en su mapeo y procede a votar internamente mediante una marca con plumón o lapicero sobre aquellas que consideren que tienen mayor relevancia. Luego se realiza el conteo y se prioriza cinco opciones por cada variable (FODA). Recomienda dejar en el mapa solo las tarjetas que contienen las ideas seleccionadas (pueden ser 5 o 4...).

   a) Ahora, sobre la herramienta anterior, el grupo hace el cruce estratégico para determinar las oportunidades con mayor puntaje. Para ello se asignan valores («alta interrelación = 5», «mediana interrelación = 3», «baja interrelación = 1» y «ninguna interrelación = 0») según el grado de relación entre fortalezas y oportunidades. Recuérdales que el grado de relación se asignará respondiendo a la siguiente pregunta clave: F/O: «¿Puedo aprovechar "esta oportunidad" gracias a que tengo "esta fortaleza"?».

   Aplica la herramienta **S6.3: Matriz de variables priorizadas F/O**.

   b) Siguiendo el mismo proceso se determinarán las debilidades con mayor puntaje, utilizando como pregunta clave: D/A: «Dada "esta debilidad", ¿soy vulnerable ante "esta amenaza"?»

   Aplica la herramienta **S6.4: Matriz de variables priorizadas D/A**.

3. **Formulación de estrategias (30 minutos)**. En seguida se formulan las estrategias mediante la utilización de las oportunidades y las debilidades con mayores puntajes. Se formulan dos tipos de enunciados: estrategias defensivas y estrategias ofensivas. Explícalo al grupo.

   ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

   Para orientar su formulación se utiliza la siguiente pregunta clave: «¿Qué debo hacer para superar mis debilidades?». La respuesta a esta pregunta permite formular el objetivo defensivo. Como ayuda, presenta a cada grupo ejemplos de enunciados o formulación de objetivos.

   ESTRATEGIAS OFENSIVAS

   Para orientar la formulación se utiliza la siguiente pregunta clave: «¿Qué debo hacer para aprovechar mis oportunidades?». La respuesta a esta pregunta permite formular el objetivo ofensivo.

   Recuerda. Si las debilidades o las oportunidades seleccionadas parecen no poder ser agrupadas en un solo enunciado, se pueden construir 3 o 4 estrategias que las reflejen mejor.

   Definidas las estrategias, pídeles que señalen las líneas de acción o los proyectos, que identifiquen las actividades y formulen sus indicadores por resultados. Previamente, da las pautas que sean necesarias para el grupo. Este último ejercicio es el que cada grupo presentará en plenaria.

   Aplica la herramienta **S6.5: Matriz de proyectos y actividades por estrategias**.

Fortaleciendo lo aprendido (40 minutos)

1. En plenaria, invita a cada grupo a presentar su matriz de objetivos, actividades e indicadores, empezando por compartir el proceso que han seguido hasta llegar a la formulación de los objetivos. En seguida se abre un espacio para las preguntas y la retroalimentación en el que intervienen facilitadores y participantes. Hay participantes que cuentan con mucha experiencia, apóyate también en ellos y ellas.

2. Para reforzar algunas ideas y orientaciones sobre aspectos que hayan generado dudas o discusiones, como la forma de redacción, la agrupación de ideas, etc., presenta algunos ejemplos de resultados de procesos de planificación similares.

3. Antes de cerrar el tema, formula en plenaria preguntas motivadoras para recoger las impresiones de los participantes: «¿Qué les ha parecido la metodología?», «¿Habían trabajado así anteriormente para obtener estrategias?», «¿En qué contexto utilizarían esta herramienta?», «¿Consideran que es útil para su trabajo?», «¿Con qué tipo de personas la utilizarían, técnicos, profesionales, productores?» o «En cada caso, ¿qué cambios o sugerencias harían?».

4. Profundiza en la utilidad que perciben los participantes en las herramientas desarrolladas y fija las ideas centrales de la sesión. Como material de referencia puedes usar el módulo 3 del Manual ValueLinks y las diapositivas 4 a 19 del módulo 3 de capacitación de ese manual, u otro documento o ponencia que contribuya con elementos que permitan visualizar, presentar las estrategias y formular los indicadores de monitoreo. En el anexo 5 se suministran ejemplos de formulación de estrategia para las cadenas de valor del sacha inchi y el cacao en San Martín.

   Procura dejar claro:
   - ¿Qué es una estrategia de mejoramiento?
   - La necesidad de crear una visión para el mejoramiento de la CV.
   - La formulación de estrategias para el mejoramiento y la identificación de proyectos y actividades y la formulación de indicadores.

[Usar módulo 3 del Manual ValueLinks.]

5. Coméntales la importancia de contar con información secundaria para conocer mejor la problemática de cada eslabón, razón por la cual se les entregó al inicio el diagnóstico situacional.

6. Comunícales la importancia de identificar no solo las debilidades de la cadena sino también sus fortalezas, oportunidades y amenazas.

Herramienta S6.1. Mapeo de la cadena y análisis FODA

FORTALEZAS	1. 2. 3. 4. 5. 6.			
OPORTUNIDADES				
	Operadores de la cadena de valor			
DEBILIDADES				
AMENAZAS			1. 2. 3. 4. 5.	

Herramienta S6.2. Matriz de oportunidades con mayor puntaje

F \ O	Oportunidad 1	Oportunidad 2	Oportunidad 3	Oportunidad 4	Oportunidad 5
Fortaleza 1	1	3	0	1	1
Fortaleza 2	3	1	5	1	5
Fortaleza 3	5	0	3	3	0
Fortaleza 4	3	0	0	0	0
Fortaleza 5	1	5	2	3	6
Total	13	9	10	8	12

Herramienta S6.3. Matriz de variables priorizadas F/O

F \ O	Oportunidad 1	Oportunidad 2	Oportunidad 3	Oportunidad 4	Oportunidad 5
Fortaleza 1					
Fortaleza 2					
Fortaleza 3					
Fortaleza 4					
Fortaleza 5					
Total					

Herramienta S6.4. Matriz de variables priorizadas D/A

D \ A	Amenaza 1	Amenaza 2	Amenaza 3	Amenaza 4	Amenaza 5
Debilidad 1					
Debilidad 2					
Debilidad 3					
Debilidad 4					
Debilidad 5					

Herramienta S6.5. Matriz de proyectos y actividades por estrategias

Estrategia 1. Desarrollo tecnológico para la mejora de la productividad y la calidad a través del sistema financiero

PROYECTOS (Líneas de acción)	ACTIVIDADES
Proyecto 1: Acceso al crédito para mejora de la capacidad productiva	Elaboración de perfiles crediticios de productores y gestión de recursos ante entidades
Proyecto 2: Desarrollo de mecanismos para fondos de incentivo a la investigación y la innovación	Convenios con Concytec para el diseño de Fondos Concursables
.....	.....

Sesión 7. Hacia la formulación de propuestas propobre

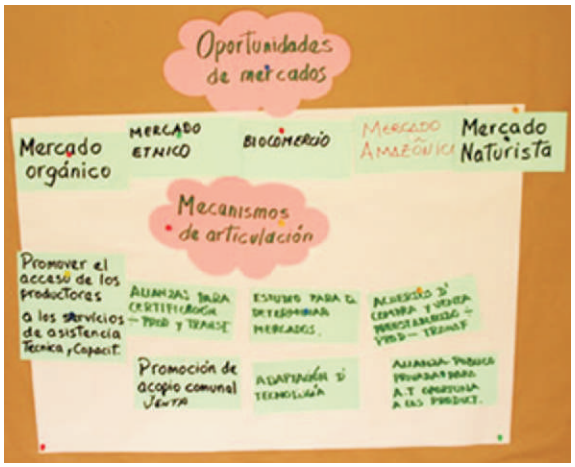
EJERCICIOS

¿Qué resultados espero?

Que los participantes desarrollen la capacidad de formular propuestas que ayuden a la inserción de los productores pobres en el mercado.

¿Qué necesito?

- Información recogida de la salida de campo
- Papelógrafos
- Paneles
- Cinta adhesiva o chinches (si hay paneles)
- Plumones gruesos
- Video «Café y desarrollo: conquistar nuevos mercados» (anexo 9)
- Proyector



¿Cuánto tiempo requiero?

75 minutos.

Procedimiento a seguir

Partiendo de la experiencia (30 minutos)

Agrupados por cadenas, los participantes resuelven las preguntas: «¿Qué oportunidades de mercado pueden aprovechar los pequeños productores vinculados a la cadena de valor trabajada?» y «¿Qué mecanismos se pueden aprovechar para articular a los pequeños productores a estos mercados?».

Construyendo juntos (20 minutos)

Presentación en plenaria de 10 minutos por cada grupo.

Fortaleciendo lo aprendido (25 minutos)

1. Se presenta el video «Café y desarrollo: conquistar nuevos mercados» (15 minutos).
2. En función del video, se facilita una reflexión grupal sobre oportunidades y mecanismos para la articulación de los pequeños productores a mercados competitivos (10 minutos).

Sesión 8. Estrategias de facilitación de procesos de CV

EJERCICIOS

¿Qué resultados espero?

Que los participantes desarrollen capacidades metodológicas y criterios para diseñar estrategias de facilitación de procesos de CV.

¿Qué necesito?

- Carteles con preguntas (herramienta S8.1)
- Papelógrafos
- Plumones gruesos
- Cinta adhesiva
- Tachuelas para paneles
- Diapositivas 1-19 del módulo 4 del Manual ValueLinks
- Proyector

¿Cuánto tiempo requiero?

70 minutos.

Procedimiento a seguir

Partiendo de la experiencia (20 minutos)
«De paradero en paradero»

Aplicar técnica «De paradero en paradero» (anexo 3), usando la herramienta **S8.1: Ideas para facilitar el desarrollo de la cadena: De paradero en paradero**.

1. En cada paradero hay un panel con una pregunta motivadora y plumones gruesos de diversos colores.
2. Los participantes circulan por cada uno de los «paraderos» respondiendo por escrito la pregunta que encuentran en los paneles.
3. Indica que cada participante no tiene la obligación de responder todas las preguntas.

Construyendo juntos (50 minutos)

[Ver módulo 4 del Manual ValueLinks.]

1. Concluido el ejercicio grupal, presenta y sintetiza en plenaria las respuestas de cada «paradero» (20 minutos).
2. Pide comentarios acerca del ejercicio, complementa la información con una presentación ilustrada sobre el tema. Utiliza la presentación del módulo 4 de capacitación del Manual ValueLinks: «Facilitando el desarrollo de cadenas» (30 minutos).

HERRAMIENTAS

Herramienta S8.1. Ideas para facilitar el desarrollo de la cadena: de paradero en paradero

¿Qué herramientas o mecanismos específicos pueden guiar a los facilitadores externos en sus tareas de mejoramiento y fomento de la CV?	¿Cuál es el rol del facilitador externo de procesos de desarrollo de CV?	¿Cuál es el rol de los actores privados en el proceso de mejoramiento de la CV?	¿Qué motivaría la decisión del facilitador de iniciar el proceso de fomento de la CV?

Bloque Modular 3

Implementando y fortaleciendo enlaces, alianzas y servicios en las cadenas de valor

Este tercer bloque modular tiene como objetivo brindar pautas para la implementación de medidas para el fomento de las CV.

Comprende cinco sesiones:

- Sesión 9: Fortalecimiento de enlaces comerciales y asociatividad en la CV
- Sesión 10: Fortalecimiento de alianzas en la CV
- Sesión 11: Fortalecimiento de los servicios de las CV
- Sesión 12: Mejorando el entorno político de las CV
- Sesión 13: Desarrollando estándares y certificaciones en la CV

Sesión 9. Fortalecimiento de enlaces comerciales y asociatividad en la CV

«Articulando la oferta y la demanda»

EJERCICIOS

¿Qué resultados espero?

Que los participantes desarrollen capacidades para gestionar la cooperación horizontal y vertical en la CV manteniendo una clara orientación al mercado.

¿Qué necesito?

- Diapositivas de 1 a 19 del módulo 4 del Manual de capacitación ValueLinks
- Mapeos trabajados anteriormente por cada grupo
- Resultados de los análisis de las CV del cacao en Piura, la tara en Cajamarca y la maca en Junín (anexo 6)
- Presentación de «Distribución equitativa de beneficios y costos generados por las áreas protegidas» (anexo 7)
- Suficientes tarjetas de diferentes colores
- Papelógrafos
- Plumones gruesos
- Cinta adhesiva
- Tachuelas para paneles
- Proyector

¿Cuánto tiempo requiero?

60 minutos.

Procedimiento a seguir

Partiendo de la experiencia (20 minutos)

«Compartiendo saberes»

1. En plenaria, a través de dos preguntas motivadoras, explora los conocimientos previos de los participantes: «¿Por qué es importante en las CV la cooperación con las empresas privadas?» y «¿Cómo influye para promover alianzas en la CV el nivel de gobierno».

2. Recoge opiniones, motiva mayor participación, haz preguntas que promuevan la discusión; por ejemplo: «¿Qué dicen ustedes, será una ventaja? ¿Por qué?». Toma apuntes de los aportes. Finalmente, presenta las conclusiones y comenta que a partir de los saberes presentados complementarás la información.

3. Apóyate en los análisis de las CV del cacao en Piura, la tara en Cajamarca y la maca en Junín.

[Ver anexos 6 y 7.]

Construyendo juntos (30 minutos)

1. **Exposición-diálogo**. Utiliza las láminas 1 a 19 del módulo 4 de capacitación 4 del Manual ValueLinks: «Facilitando el desarrollo de cadenas». Formula preguntas sobre este punto, aclara y profundiza (20 minutos).

2. Completa un cuadro con las empresas y las instituciones con las que se debe interactuar, resaltando el tipo de relaciones que se debe optimizar en cada caso.

Fortaleciendo lo aprendido (10 minutos)

Se proyecta la presentación «Distribución equitativa de beneficios y costos generados por las áreas protegidas».

Sesión 10. Fortalecimiento de alianzas en cadenas de valor

«Actores públicos y privados..., juntos, ¿qué podemos hacer?»

EJERCICIOS

¿Qué resultados espero?

Que los participantes desarrollen capacidades para identificar e implementar alianzas en la CV mediante la articulación de acuerdos públicos y privados.

¿Qué necesito?

- Copias de la herramienta S10.1 (dos copias por grupo, solo para los representantes de ONG)
- Copias de la herramienta S10.2 (dos por grupo)
- Copias de la herramienta S10.3 (una para cada participante)
- Diapositivas 20 a 34 del módulo 5 y 6 de capacitación del Manual ValueLinks
- Paneles o papelotes con la herramienta S10.4 (una por cada grupo)
- Suficientes tarjetas de diferentes colores
- Papelógrafos y plumones gruesos
- Cinta adhesiva
- Tachuelas para paneles
- Copias de la presentación «Distribución equitativa de beneficios y costos generados por las áreas protegidas» (anexo 7)
- Proyector

¿Cuánto tiempo requiero?

175 minutos.

Procedimiento a seguir

Partiendo de la experiencia (115 minutos)

1. Invítalos a participar de un «juego de roles». Indica que se agrupen por cadena y se organicen para representar a cinco actores:

    - Una asociación de productores
    - Una ONG (dos integrantes)
    - Un productor o una productora independiente
    - Una empresa comercializadora
    - Una institución que brinda servicios

    La selección de actores a representar es decisión de cada grupo o cadena. Así, por ejemplo, se puede considerar como otro actor al gobierno local u otro involucrado en la CV.

2. Una vez organizados, comunica a cada actor u organización el rol que representará: ONG, asociación, etc., con la finalidad de buscar alianzas para solucionar problemas y mejorar la

competitividad en la cadena. Entrégale el guión preparado para cada rol. *Deja claro que este es solo un ejemplo* y debe ser adaptado a la situación conocida de la cadena trabajada. *Toma en cuenta que cada organización no debe conocer los guiones de los demás actores.*

Ver herramientas **S10.1: Rol de la ONG en la reunión** y **S10.2: Guiones de actores**.

3. Explícales que tienen 10 minutos para pensar en su rol y su problemática y adaptarlo a la situación de su cadena. Después pasarán a la reunión.

4. **La reunión**. La ONG… convoca a la reunión. **Recuerda**. Ellos deben conocer bien su rol para tener un buen manejo de la experiencia y lograr el objetivo de la dinámica.

5. Los representantes de la ONG *se encargan de facilitar la reunión*.

6. Trabajarán de acuerdo con la siguiente agenda:

   a) Informar sobre el *objetivo* de la reunión representándolo en un cartel (5 minutos): «Proponer alianzas para solucionar la problemática y mejorar la competitividad de la CV».

   b) Presentación de actores: organización, roles y fines o intereses (5 minutos).

   c) Identificación de la problemática de la cadena de valor (15 minutos).

   d) Propuestas de solución y acuerdos. Herramienta **S10.3: Matriz de roles y aportes** (30 minutos). El equipo de la ONG recoge los resultados de cada fase de la reunión en tarjetas.

7. Se selecciona un relator por grupo para presentar los resultados en la herramienta S10.3.

Construyendo juntos (60 minutos)

1. **En plenaria**, los relatores presentan la herramienta S10.4 (10 minutos cada uno).

2. **Retroalimentación**. Identifica las ideas-fuerza de la exposición y observa la matriz de roles y aportes presentada. Promueve el diálogo (10 minutos).

3. **Exposición-diálogo**. Presenta las diapositivas 20 a 34 del módulo 6 de capacitación del Manual ValueLinks (30 minutos).

4. Como complemento se distribuye las copias de la presentación «Distribución equitativa de beneficios y costos generados por las áreas protegidas».

HERRAMIENTAS

Herramienta S10.1. Rol de la ONG en la reunión

REUNIÓN DE ACTORES DE LA CADENA…

OBJETIVO: Proponer alianzas para solucionar la problemática y mejorar la competitividad de la CV

AGENDA DE LA REUNIÓN

1. Presentación de actores: organización, roles y fines o intereses (5 minutos cada uno).
2. Identificación de la problemática de la cadena de valor.
3. Propuestas de solución y acuerdos:
   - Objetivo de la cooperación
   - Líneas de acción
   - Presupuesto
   - Aporte de las partes

PROCEDIMIENTO

Paso 1 (10 minutos). Momento de «la presentación». Todos y todas se presentan, dan su nombre, informan de qué organización vienen, el rol que asumen y los fines o los intereses de su organización en relación a la CV. El facilitador de la ONG toma nota en tarjetas (del nombre de la organización, los roles y los fines) y las coloca en un papelógrafo o panel a la vista de todos.

Paso 2 (20 minutos). Momento para la «identificación de la problemática de la CV». El facilitador recoge la problemática, la sistematiza y expone sus puntos de vista sobre la situación actual y las responsabilidades de cada uno de los actores.

Paso 3 (30 minutos). Momento para «proponer soluciones». En consenso, identifican algunas propuestas de solución que pudieran abordarse buscando articular los intereses y los roles de todos los participantes en la reunión. Se pone énfasis en las alianzas estratégicas de cada cadena (10 minutos). Toma nota, en tarjetas, de los aportes de cada organización.

Herramienta S10.2. Guiones de actores

Los siguientes guiones se consideran como ejemplos que deben ser adaptados a la situación de los actores de la cadena analizada.

GUIÓN

Organización 1. Asociación de Productores El Porvenir

Este subgrupo representa la directiva de una asociación de 250 productores de… (*producto que el grupo se encuentre trabajando*), quienes están muy preocupados por el alto descarte que reporta la empresa que tradicionalmente comercializa su producto fuera de la zona hacia la capital del país. Anteriormente les descontaban 10% de lo que entregaban, pero en la última campaña el descuento por calidad de descarte se ha elevado a 15%, lo que ha generado pérdidas a los productores. No han recibido mayor explicación del por qué de este cambio, simplemente se les informa que «ahora se exige mayor calidad».

Como es lógico, los productores están muy molestos y han exigido en forma pública al gobierno que sancione a la empresa y regule el precio que se les paga. Asimismo, han solicitado que se destituya a los representantes del Servicio de Sanidad Agraria por su poca llegada a los productores pues ellos no saben cómo combatir las plagas que atacan sus cultivos.

Fotocopiar este original y cortar al momento del empleo durante el taller.

GUIÓN

Organización 2. Empresa comercializadora Agromarkets

La empresa, luego de varios años de intentar comercializar el producto en el exterior, lo ha logrado durante la campaña pasada en la cual exportó toda la producción que adquirió a la asociación El Porvenir. Sin embargo, sus clientes externos, si bien pagan mejor que el mercado nacional, también son mucho más exigentes en cuanto a la calidad. Ello significa que al inicio de sus operaciones han tenido algunos lotes rechazados por contener un porcentaje mayor que el pactado en el contrato de exportación de producto defectuoso o de descarte. Estos lotes los debió vender en el mercado nacional, con la consiguiente pérdida de los costos de exportación en que había invertido y un precio 20% inferior al esperado.

GUIÓN

Organización 3. Servicio de Sanidad Agraria

El Servicio de Sanidad Agraria de la región está consciente de que la mala calidad que aún persiste en las entregas de los productores se debe a un problema sanitario que permanece en la zona por un mal manejo en sus prácticas agronómicas. Sin embargo, por razones presupuestales, sus esfuerzos por realizar campañas de sensibilización y capacitación se limitan a las 25 familias de la asociación que viven cerca de la capital de la provincia. Por eso mismo, les resulta difícil mantener a su Equipo Técnico informado sobre las nuevas tecnologías para el tratamiento de estas enfermedades.

Fotocopiar este original y cortar al momento del empleo durante el taller.

GUIÓN

Organización 4. ONG Asociando-T, que ejecuta un proyecto de fomento de la CV

Tiene por objetivo la mejora de los niveles de vida de las familias productoras. Su principal estrategia es la mejora de los ingresos derivados de la comercialización del producto. Si bien trabajan en temas de fortalecimiento de la asociatividad, reconocen que la mala calidad es un problema que impide obtener mayores rentas y no cuentan con personal especializado en sanidad y calidad. Ante los malos resultados de la última campaña, los productores se encuentran desmotivados y han mostrado algunas señales de desinterés en las convocatorias del proyecto, en comparación al año anterior. Los técnicos de la ONG se explican los malos resultados por una tendencia abusiva de la empresa Agromarkets que ha decidido, de la noche a la mañana, pagar menos aduciendo que el porcentaje de descarte se ha elevado. Por otro lado, responsabilizan de la mala calidad al Servicio de Sanidad Agraria por su débil incidencia y llegada al productor.

Dada esta circunstancia, la ONG ha convocado a la directiva de la asociación, los representantes del Servicio de Sanidad Agraria y los de la empresa Agromarkets a una reunión de trabajo para identificar los problemas y buscar soluciones mediante alguna forma de alianza estratégica.

Fotocopiar este original y cortar al momento del empleo durante el taller.

GUIÓN

Organización 5. Pequeños productores independientes de la zona de El Porvenir

Estos productores desconfían de los miembros de la asociación porque les ofrecen un precio bajo por la compra de sus productos y no los apoyan en el manejo y la etapa poscosecha del cultivo, por lo que su producción es baja y de poca calidad.

Herramienta S10.3. Matriz de roles y aportes

Organización	Rol institucional	Fines / Intereses	Posibles aportes al proceso de articulación
ONG			
Asociación de productores			
Productores y productoras independientes			
Institución de servicios			
Empresa comercializadora			
Actividades propuestas	**Institución(es) responsable(s)**	**Resultados esperados**	**Plazos para la ejecución**
Descripción de la actividad 1			
Descripción de la actividad 2			
.....			

Sesión 11. Fortalecimiento de los servicios en las CV

«Diseñando servicios de desarrollo empresarial»

EJERCICIOS

¿Qué resultados espero?

Que los participantes desarrollen capacidades para identificar y proponer los servicios necesarios para el desarrollo de las CV.

¿Qué necesito?

- Copias de la herramienta S11.1 (para cada participante)
- Copias en papelote de las herramientas S11.2, S11.3, S11.4 y S11.5 (una para cada grupo)
- Diapositivas 3 a 27 del módulo 7 de capacitación del Manual ValueLinks
- Mapeo de cadena (que visualiza el FODA) y estrategias de mejoramiento trabajadas en sesiones anteriores por cada grupo
- Suficientes tarjetas de diferentes colores
- Papelógrafos
- Plumones gruesos
- Cinta adhesiva
- Tarjetas
- Tachuelas para paneles
- Mapa de la CV (anterior)
- Proyector

¿Cuánto tiempo requiero?

130 minutos.

Procedimiento a seguir

Partiendo de la experiencia (75 minutos)

Analizando servicios de desarrollo empresarial

1. Los grupos formados anteriormente desarrollan la lectura introductoria al tema, que es la herramienta **S11.1: Casos sobre servicios de desarrollo empresarial** (15 minutos).
    - Caso 1. Proyecto de riego de Appro TEC en Kenya.
    - Caso 2. Programa inicial de desarrollo de mercados BRAC: desarrollo de la avicultura en Bangladesh.
    - Caso 3. Un formador con ánimo de lucro en Uganda.
2. Utilizando el mapa de la CV, sus puntos críticos, sus potencialidades y las estrategias formuladas, ambos grupos desarrollan:
    - La herramienta **S11.2: Matriz de caracterización de servicios actuales** (30 minutos). Para su llenado revisa la herramienta **S11.3: Cuestionario sobre servicios A**.
    - La herramienta **S11.4: Matriz de servicios propuestos** (30 minutos). Para hacerlo se emplean las preguntas orientadoras de la herramienta **S11.5: Cuestionario sobre servicios B**.

Construyendo juntos (35 minutos)

1. Concluido el ejercicio, presentan sus trabajos en plenaria (15 minutos cada grupo).
2. Presenta las diapositivas 3 a 27 del módulo 7 de capacitación del Manual ValueLinks (5 minutos).

Fortaleciendo lo aprendido (20 minutos)

Abre una rueda de retroalimentación en plenaria y promueve la discusión, solicitándoles que opinen y sustenten por qué les parece que tal o cual propuesta es o no buena. Se pueden hacer preguntas como: «Si usted fuera productor o productora, ¿pagaría por ese servicio?» o «O si ustedes fueran empresarios, ¿invertirían en esta iniciativa de servicio? ¿Por qué?».

HERRAMIENTAS

Herramienta S11.1. Casos sobre servicios de desarrollo empresarial[16]

Caso 1. Proyecto de riego de Appro TEC en Kenya (Jane Ondiek, explotación agraria de pequeña escala, Kenya)[17]

Tras el fallecimiento de su marido, los seis hijos de Jane abandonaron prácticamente sus estudios por no poder asumir el pago de la matrícula escolar. Ahora, después de instalar un sistema de riego de pequeña escala para aumentar la producción de sus cultivos de hortalizas, gana el dinero suficiente para enviar a sus hijos a la universidad. «Ahora gano lo suficiente para mantener plenamente a mi familia sin tener que pedir prestado a mis parientes como cuando murió mi marido.».

La señora Ondiek compró una bomba de riego de pequeña escala a un proveedor de insumos agrícolas del sector privado. Las bombas fueron diseñadas y difundidas por Appro TEC Kenya, con fondos facilitados por DFID, USAID y otras entidades.

En total, las tecnologías de Appro TEC han ayudado a crear 20.500 empresas en diez años. Anualmente, estas unidades generan 27 millones de dólares en beneficios y salarios, lo que representa un crecimiento de 0,5% del producto interior bruto de Kenya.

Caso 2. Programa inicial de desarrollo de mercados BRAC: desarrollo de la avicultura en Bangladesh[18]

La cría de aves es una fuente tradicional de ingresos para millones de habitantes de las zonas rurales de Bangladesh, y en especial para las mujeres. El programa de avicultura de BRAC se propone mejorar la viabilidad de esta actividad ayudando a los avicultores a acceder a variedades de pollos de alto rendimiento y a adquirir las destrezas y los servicios necesarios para su cría.

BRAC ha facilitado el desarrollo de mercados del sector privado para alcanzar tal objetivo. Con arreglo a esta estrategia, BRAC capacitó a más de 60 mil suministradores de SDE y contribuyó a que casi 2 millones de habitantes de bajos ingresos del medio rural accedieran a tecnologías más avanzadas en 1999.

BRAC determinó que el subsector de la avicultura constituía un mercado importante y en expansión, en el que un gran número de personas desfavorecidas se ganaban la vida. Su personal estudió los problemas que afrontaban los avicultores de pequeña escala, e identificó la utilización de pollos de baja calidad como causa de los precios reducidos. La solución consistió en asistir a estos trabajadores en el acceso a variedades de pollos de alto rendimiento, así como a la alimentación y los servicios veterinarios necesarios para criar estas variedades mejoradas. A continuación, BRAC analizó la tecnología y la cadena de

16. Tomados de Miehlbrandt y McVay 2003.
17. Véase <www.ApproTEC.org>.
18. Véase <www.sedonors.org (materiales sobre SDE)>.

insumos avícolas, y estableció las intervenciones que darían lugar a la adopción de una cadena de insumos tecnológicos sostenible. Entre tales intervenciones figuraban:

- La identificación y la consolidación de criaderos del sector privado, tanto de pequeña como de gran escala;
- la identificación de emprendedores y su formación para poner en marcha «minicriaderos» y la constitución de varios criaderos sostenibles, propiedad de BRAC, para prestar servicio a áreas remotas y generar ingresos para la organización;
- la identificación y la formación de miembros de BRAC para convertirse en trabajadores o empresarios independientes del sector avícola que presten servicios técnicos y médicos a los avicultores;
- la identificación y la formación de avicultores cualificados para convertirse en criadores de pollos especializados que críen variedades mejoradas de estos durante cinco semanas y las vendan posteriormente a los avicultores;
- la puesta en marcha de una fábrica de pienso, propiedad de BRAC, como fuente fiable de una alimentación mejorada; y
- la identificación y la formación de vendedores de pienso del sector privado para la distribución de alimentos mejorados.

Caso 3. Un formador con ánimo de lucro en Uganda[19]

Mary gestiona una empresa dedicada a la producción de mantequilla de cacahuate (maní) que suministra a tres supermercados locales y dirige además una empresa de formación que constituye su principal fuente de ingreso. Mary se inició en el ámbito de la docencia cuando fue aceptada en un curso de formación de formadores (FDF) de la OIT para impartir formación sobre el programa «Mejore su negocio a pequeñas empresas de su entorno». Desde entonces, ha asistido además a dos cursos de FDF ofrecidos por FIT Uganda: «Evaluación rápida de mercados» y «Formación en gestión de desarrollo local». En la mayoría de los casos, Mary cobra honorarios a sus clientes que le permiten obtener un beneficio razonable. Señala que los cursos FIT son adecuados para sus clientes porque no requieren que se sepa leer y escribir.

De hecho, Mary señala que los clientes más pobres suelen ser los más dispuestos a pagar, porque han sido excluidos de programas de formación financiados por donantes, en los que se requiere a menudo cierta capacidad de lectura y escritura. Mary añade que sus clientes la aceptan como formadora porque se encarga de una pequeña empresa al igual que ellos. Además, ofrece asesoramiento empresarial de seguimiento con carácter gratuito para elevar el grado de satisfacción de su clientela y consolidar su red de empresas y su base de clientes. Como actividad complementaria, imprime y vende tarjetas de empresas y libros de caja para PE (pequeñas empresas).

Herramienta S11.2. Matriz de servicios actuales: «…»

Estrategia	Servicios actuales	¿Quién brinda el servicio? (Estado / Privados)	¿A qué eslabón(es) de la CV atiende?	¿Contribuye a mejorar la competitividad de la CV?*	¿El precio es razonable?	¿Cómo se puede mejorar el servicio?

* ¿Contribuye a reducir costos, mejorar la calidad del producto, generar valor agregado, incrementar la productividad, mejorar los márgenes de utilidad, etc.?

19. Hileman y Tanburn 2000.

Herramienta S11.3. Cuestionario sobre servicios A

1. ¿Están disponibles para los actores de la CV los servicios requeridos en todos los eslabones?
   - ¿A precios razonables?
   - ¿Son de calidad aceptable?
2. ¿Qué servicios deben ser mejorados o agregados para reducir los costos de producción y los costos de transacción, y mejorar la calidad del producto?
3. ¿Qué servicios se necesitan para la promoción de la cadena (basados en la Visión y la estrategia de la cadena)?
4. ¿Qué servicios o grupo de servicios se necesitan para innovar y diversificar productos e introducir nuevas tecnologías o nuevos procesos?

Herramienta S11.4. Matriz de servicios propuestos

Como ejercicio desarrollar tan solo tres servicios nuevos.

Estrategia	Servicios propuestos	¿Quién brindará el servicio? (Estado / Privados)	¿A qué eslabón(es) de la CV atenderá?	¿Cómo contribuirá a mejorar la competitividad de la CV?*	Modalidad de financiamiento del servicio
	1.				
	2.				
	3.				

* ¿Contribuye a reducir costos, mejorar la calidad del producto, generar valor agregado, incrementar la productividad, mejorar los márgenes de utilidad, etc.?

Herramienta S11.5. Cuestionario sobre servicios B

1. ¿Cuáles de estos servicios pueden o deben ser proporcionados por el Estado, es decir, ser servicios públicos?
2. ¿Cuáles de estos servicios pueden ser una oportunidad empresarial para un proveedor, es decir, ser servicios privados?
3. ¿Cuál de ellos tiene una mayor demanda? (Se entiende la demanda como la disposición a pagar por acceder a determinado servicio.)

Sesión 12. Mejorando el entorno político de las CV

«Creando condiciones para la competitividad de las cadenas regionales»

EJERCICIOS

¿Qué resultados espero?

Que los participantes desarrollen capacidades para identificar y analizar el entorno político y económico (en los niveles meso y macro) en los cuales operan las CV.

¿Qué necesito?

- Mapeo y plan estratégico de cada cadena, ya trabajados
- Copias de las herramientas S12.1 y S12.2 (20 copias)
- Módulo 10 del Manual ValueLinks
- Suficientes tarjetas de diferentes colores
- Papelógrafos
- Plumones gruesos
- Cinta adhesiva
- Tachuelas para paneles
- Mapa de la CV
- Plan Estratégico elaborado en la sesión 6

¿Cuánto tiempo requiero?

115 minutos.

Procedimiento a seguir

Partiendo de la experiencia (10 minutos)
«De paradero en paradero»

1. Aplicar técnica «De paradero en paradero» (anexo 3) usando la herramienta **S12.1: Cadenas de valor y política pública**.
2. Hay cuatro paraderos y en cada uno se tiene un panel con un enunciado.
3. Todos los participantes circulan por cada uno de ellos dejando por escrito un comentario acerca del enunciado.
4. Los participantes no tienen la obligación de comentar todos los enunciados.

Construyendo juntos (60 minutos)

1. Concluido el ejercicio grupal, presenta y sintetiza en plenaria las respuestas de cada «paradero» (20 minutos).
2. En plenaria, lee en voz alta los comentarios elaborados por los grupos y a través de preguntas promueve el diálogo y la discusión. Pregunta, por ejemplo: «¿Todos están de acuerdo con este

comentario?». Si alguien dijera «No», pregunta «¿Por qué? ¿Alguien quiere aportar algo más?» (10 minutos).

3. **Exposición-diálogo**. Utiliza la presentación del módulo 10 de capacitación del Manual ValueLinks (25 minutos).

4. Refuerza los comentarios con algunos ejemplos de la política pública del país relacionados con las CV (5 minutos).

Ejercitándonos en grupo (30 minutos)

Utilizando el mapa de la CV, sus puntos críticos, potencialidades, estrategias y servicios actuales y propuestos, ambos grupos responden las preguntas moduladoras de la herramienta **S12.2: Identificando políticas** y registran sus respuestas en un panel.

Fortaleciendo lo aprendido (25 minutos)

1. **Plenaria**. Los grupos presentan sus resultados (10 minutos cada uno).

2. Refuerza los saberes construidos y fija las ideas-fuerza que pueden aplicar en su esfuerzo de mejorar el entorno político y económico de la CV (5 minutos).

HERRAMIENTAS

Herramienta S12.1. Cadenas de valor y política pública

1. La política para la cadena de valor no es simplemente el delineamiento de las condiciones del entorno comercial. En esencia, significa promover la interacción entre las empresas privadas, las asociaciones y las agencias públicas.

2. Impulsar una política coherente para las cadenas de valor implica que el sector privado asuma un rol institucional.

3. Se debe generar confianza entre el sector privado y el sector público. Hay una mayor probabilidad de éxito si el diálogo se lleva a cabo en una atmósfera de confianza.

4. Las limitaciones de nivel macro afectan a todas las partes de la cadena de valor y muchas veces constituyen el principal motivo por el cual hubo poco desarrollo de la cadena.

Herramienta S12.2. Identificando políticas públicas

1. ¿Existen algunos puntos críticos o limitaciones a la competitividad de la CV que escapan a los roles de los operadores? Por ejemplo: infraestructura mayor como carreteras, obras de irrigación, otras como política tributaria, política comercial del país, etc.

2. ¿Qué tipo de actores tienen en sus manos la solución de estos problemas?

Sesión 13. Desarrollo de estándares y certificaciones en la CV

EJERCICIOS

¿Qué resultados espero?

Que los participantes reconozcan la necesidad y el valor agregado de implementar estándares y certificaciones en la CV para facilitar su inserción de acuerdo con el dinamismo de los mercados.

¿Qué necesito?

- Copias de la herramienta S13.1 (dos copias por grupo)
- Carteles de preguntas (una por grupo)
- Diapositivas del módulo 9 del Manual ValueLinks
- Paneles y papelógrafos
- Plumones gruesos
- Tachuelas
- Cinta adhesiva
- Proyector

¿Cuánto tiempo requiero?

80 minutos.

Procedimiento a seguir

Partiendo de la experiencia (20 minutos)

Se forman dos grupos por cadena para que desarrollen las preguntas de la herramienta **S13.1: Estándares y certificaciones en CV**.

Construyendo juntos (30 minutos)

Cada grupo presenta en plenaria sus resultados (10 minutos cada uno). Realiza una síntesis de la exposición de los grupos (10 minutos)

Ejercitándonos en grupo (20 minutos)

Exposición-diálogo. Presenta las diapositivas del módulo 9 de capacitación del Manual ValueLinks, fija ideas-fuerza acerca de las ventajas de desarrollar estándares en las CV.

Fortaleciendo lo aprendido (10 minutos)

Concluye motivándolos a facilitar iniciativas sobre estándares, pues son un instrumento poderoso que puede propiciar el crecimiento ambiental y social en favor de los pobres. Comenta algunos ejemplos.

HERRAMIENTAS

Herramienta S13.1. Estándares y certificaciones en la CV

1. ¿Qué rol desempeñan los estándares en la transacción de bienes en el trayecto desde el productor hasta el consumidor final?
2. ¿Qué estándares se han desarrollado en las CV que conoces o fomentas?
3. ¿Qué impactos pueden causar los estándares sociales, ambientales y de calidad del producto en las CV?

Bloque Modular 4

Monitoreando y evaluando las cadenas de valor

Como parte final del ciclo de proyecto de fomento de cadenas de valor es necesario introducir elementos del sistema de gestión por resultados para asegurar la eficiencia y la autosostenibilidad.

A este aspecto se dedica el último bloque modular que consta de una sesión final:

- Sesión 14: Observando el cambio

Sesión 14. Observando el cambio

EJERCICIOS

¿Qué resultados espero?

Que los participantes desarrollen capacidades para diseñar y aplicar herramientas de monitoreo con una orientación a resultados, analizando los efectos de sus estrategias de desarrollo e intervenciones en la CV.

¿Qué necesito?

- Copias de la herramienta S6.5 (desarrollada en la sesión 6)
- Suficientes tarjetas de diferentes colores
- Copias de herramienta S14.1 en papelógrafos (una para cada grupo)
- Papelógrafos
- Plumones gruesos
- Cinta adhesiva
- Tachuelas para paneles

¿Cuánto tiempo requiero?

120 minutos.

Procedimiento a seguir

Partiendo de la experiencia (30 minutos)
«Socializando saberes»

Los dos grupos por cadenas utilizan información de la herramienta **S6.5: Matriz de proyectos y actividades por estrategias** para formular indicadores de monitoreo de impactos en el nivel de proyectos. Desarrollan también la herramienta **S14.1: Matriz de indicadores para el monitoreo de impactos**.

Construyendo juntos (60 minutos)

Presentación en plenaria (20 minutos cada uno). Presta atención a las conclusiones de cada uno de los grupos, promueve la discusión y recoge nuevos aportes (20 minutos).

[Ver módulo 11 del Manual ValueLinks.]

Fortaleciendo lo aprendido (30 minutos)

Exposición-diálogo. Utiliza la presentación del módulo 11 de capacitación del Manual ValueLinks. Incluye un ejemplo concreto de formulación de indicadores con orientación a impactos.

HERRAMIENTAS

Herramienta S14.1. Matriz de indicadores para el monitoreo de impactos

Proyectos / Líneas de acción	Indicador	Medios de verificación
Proyecto 1 / Línea de acción		
Proyecto 2 / Línea de acción		
Proyecto 3 / Línea de acción		
.....		

Parte IV

Bibliografía y anexos

1. Bibliografía

Textos citados

ÁLVAREZ, Marino, Hernando RIVEROS y Manuel ROJAS. 2005. *Orientaciones generales para la promoción y apoyo a las cadenas agroproductivas en el Perú*. Lima: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) / Ministerio de Agricultura (Minag), Dirección General de Promoción Agraria (DGPA) / GTZ.

ARCE, Rodrigo. 2004. *Guía del facilitador*. Lima: Proyecto Fortalece, DFID (Cooperación Británica).

ECHEVERRY, Rafael. 2005. *El mercado como motor del desarrollo económico local en América Latina*. Materiales del curso organizado por el Instituto del Banco Mundial (WBI) y el PDRS-GTZ en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima: WBI / PDRS-GTZ.

GEILFUS, Frans. 1997. *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. San Salvador: Programa de Desarrollo Rural de Chalatenango (Prochalate) / IICA.

COMISIÓN MUNDIAL DE LA ONU SOBRE EL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO (CMMAD) (COMISIÓN BRUNDTLAND). 1987. *Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza.

GONZÁLEZ, A. M. y A. S. MARTIN. 2007. *Distribución equitativa de beneficios y costos generados por las áreas protegidas*. Serie Innovaciones para la Conservación, Programa Parques en Peligro. Arlington, VA.: The Nature Conservancy.

InWEnt. 2006. *Principios de Didáctica. Concepción básica de la didáctica y sus implicancias para el trabajo de InWEnt*. Bonn: InWEnt.

JUNKIN, R.; J. DONOVAN; D. STOIAN y E. VARGAS. 2005. *Organización empresarial de pequeños productores y productoras: guía para facilitadores de las etapas iniciales del desarrollo empresarial rural*. Turrialba: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Ensayo (CATIE).

KOLB, David A. 1984. *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.

MIEHLBRANDT, Alexandra O. y Mary McVAY. 2003. *De los SDE a la iniciativa: el desarrollo de mercados comerciales para los Servicios de Desarrollo Empresarial*. Turín: Organización Internacional del Trabajo (OIT).

PÉREGO, L. H. 2002. *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales. Un modelo integrado y replicable de clusters productivos*. Tesis de Maestría en Dirección de Empresas. La Plata: Universidad de La Plata.

PROGRAMA DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE-GTZ. 2003. *La gestión del riesgo en el desarrollo rural 1. Marco conceptual*. Lima: PDRS-GTZ.

Lecturas sugeridas y otros materiales de referencia en Internet

SOBRE EL TEMA: EQUIPO REGIONAL COMPETENCIAS EN CADENAS DE VALOR

Capacitación modelo para el Manual ValueLinks de GTZ
<http://www.cadenasdevaloryppp.org/?page=Capacitacion_Modelo>

Manual de Campo CIAT
<http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual_de_campo_final_sept04.pdf>

Manual de campo. Proyecto Agroempresarial Rural. Formación de Grupos de Trabajo DER
<http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/grupos_trabajo_der.pdf>

Metodología de Cadenas RURALTER (versión 2004)
<http://zootecnia.iespana.es/guicadenasprod.pdf>

Metodología PACA
<http://www.mesopartner.com/es/knowledge-services/tools/paca/>
<http://www.paca-online.de/es/>

Manuales de la FAO sobre mercadeo agrícola
<http://www.fao.org/AG/Ags/subjects/es/agmarket/textbooks.html>

Manual ValueLinks de GTZ
<http://www.cadenasdevaloryppp.org/?page=Manual_Value_Links>

Manual de 80 herramientas participativas GTZ-IICA
<http://www.catie.ac.cr/econegociosagricolas/BancoMedios/Documentos%20PDF/rde_oe_80_herramientas_metodos_iica_parte1.pdf>
<http://www.catie.ac.cr/econegociosagricolas/BancoMedios/Documentos%20PDF/rde_oe_80_herramientas_metodos_iica_parte2.pdf>
<http://www.catie.ac.cr/econegociosagricolas/BancoMedios/Documentos%20PDF/rde_oe_80_herramientas_metodos_iica_parte3.pdf>
<http://www.catie.ac.cr/econegociosagricolas/BancoMedios/Documentos%20PDF/rde_oe_80_herramientas_metodos_iica_parte4.pdf>
<http://www.catie.ac.cr/econegociosagricolas/BancoMedios/Documentos%20PDF/rde_oe_80_herramientas_metodos_iica_parte5.pdf>
<http://www.catie.ac.cr/econegociosagricolas/BancoMedios/Documentos%20PDF/rde_oe_80_herramientas_metodos_iica_parte6.pdf>

Identificación y caracterización de oportunidades de mercado. Presentación y documento de trabajo Programa de Laderas, CIAT
<http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/instrumentos_metodologicos.pdf>

Lecciones aprendidas en la adopción del enfoque medios de vida sostenibles en Centroamérica
<http://www.livelihoods.org/lessons/project_summaries/supp5_RUTA.html>

Enfoque de medios de vida sostenibles para el desarrollo agrícola y rural, CATIE
<http://www.catie.ac.cr/catieSE4/htm/5Conferencia_Wallace/resumenes/Microsoft%20PowerPoint%20-%20CATIE%20Medios%20de%20Vida%20-%20Wallace%20.pdf>

Autoformación on-line

Curso de Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales en América Latina y El Caribe
<http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/agroindustria/gestion/index.htm>

Plataformas temáticas

Equipo Regional de Competencias en Cadenas de Valor y PPP-GTZ
<http://www.cadenasdevaloryppp.org/>

Alianzas de Aprendizaje sobre Cadenas
<http://www.alianzasdeaprendizaje.org/>

InfoAliment
<http://www.infoaliment.com/>

GRUPOS DE INTERÉS

Agroindustrias (red de contactos profesionales y comerciales)
<http://ar.groups.yahoo.com/group/agroindustrias/>

2. Anexos del DVD

Con el propósito de apoyar el trabajo de los facilitadores y las facilitadoras, en los anexos del DVD se incluyen los siguientes documentos:

Anexo 1. Principios de Didáctica. Concepción básica de la didáctica y sus implicancias para el trabajo de InWEnt
Anexo 2. Herramientas para la salida de campo
Anexo 3. Técnicas participativas
Anexo 4. Herramientas para organizar la información recopilada en la salida de campo
Anexo 5. Cadena y análisis estratégico
- «Análisis de la cadena de valor del sacha inchi de la Región San Martín, Perú»
- «Cadena de valor de cacao, San Martín, Perú»

Anexo 6. «Resultado de los análisis de las cadenas de valor del cacao en Piura, la tara en Cajamarca y la maca en Junín, Perú»
Anexo 7. Presentación y artículo: A. M. González y A. S. Martin, «Distribución equitativa de beneficios y costos generados por las áreas protegidas»
Anexo 8. Diapositivas
- Diapositivas 3-11 del módulo 1 del Manual ValueLinks
- Diapositivas 22-25 del módulo 1 del Manual ValueLinks
- Diapositivas del módulo 2 del Manual ValueLinks
- Diapositivas 4-19 del módulo 3 del Manual ValueLinks
- Diapositivas 1-19 del módulo 4 del Manual ValueLinks
- Diapositivas 20-34 del módulo 5 y 6 del Manual ValueLinks
- Diapositivas 3-27 del módulo 7 del Manual ValueLinks
- Diapositivas del módulo 9 del Manual ValueLinks
- Diapositivas del módulo 10 del Manual ValueLinks
- Diapositivas del módulo 11 del Manual ValueLinks

Anexo 9. Videos
- «Mundos de cacao»
- «Maca: fuente de vida y energía para el Perú y el mundo»
- «Café y desarrollo: conquistar nuevos mercados»