

GUIA METODOLOGICA PARA EL ANALISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS

Segunda Edición



Damien van der Heyden (1a. Y 2da. Edición)
Patricia Camacho (1a. Edición)

QUITO, MAYO DE 2006

GUÍA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS

Damien van der Heyden

Patricia Camacho

Mesa de Desarrollo Económico de la Plataforma RURALTER

Editor: Plataforma RURALTER

PARTICIPANTES EN LA PRODUCCIÓN DE ESTA GUÍA

PRIMERA EDICIÓN:

Equipo técnico:

Mesa de trabajo:

Damien van der Heyden, Patricia Camacho

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

Revisión:

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

SEGUNDA EDICIÓN:

Mesa de trabajo:

Damien van der Heyden, coordinador.

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

Guía para capacitación:

Revisión:

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

Diseño y diagramación:

Fotos:

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

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

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

Quito, marzo de 2006

Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV)

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

Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras (VSF-CICDA)

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

INTERCOOPERATION

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

Plataforma RURALTER

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

índice

INDICE

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

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

ÍNDICE DE HERRAMIENTAS

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

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

ÍNDICE DE EJEMPLOS

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

Antecedentes

ANTECEDENTES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Introducción

INTRODUCCION

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

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

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

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

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

1.1. ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE LA GUÍA?

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

1.2. ¿A QUIÉN ESTÁ DESTINADA LA GUÍA?

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

1.3. ¿QUÉ CARACTERÍSTICA TIENE ESTA GUÍA?

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



PARTE 2

Conceptual MARCO CONCEPTUAL

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

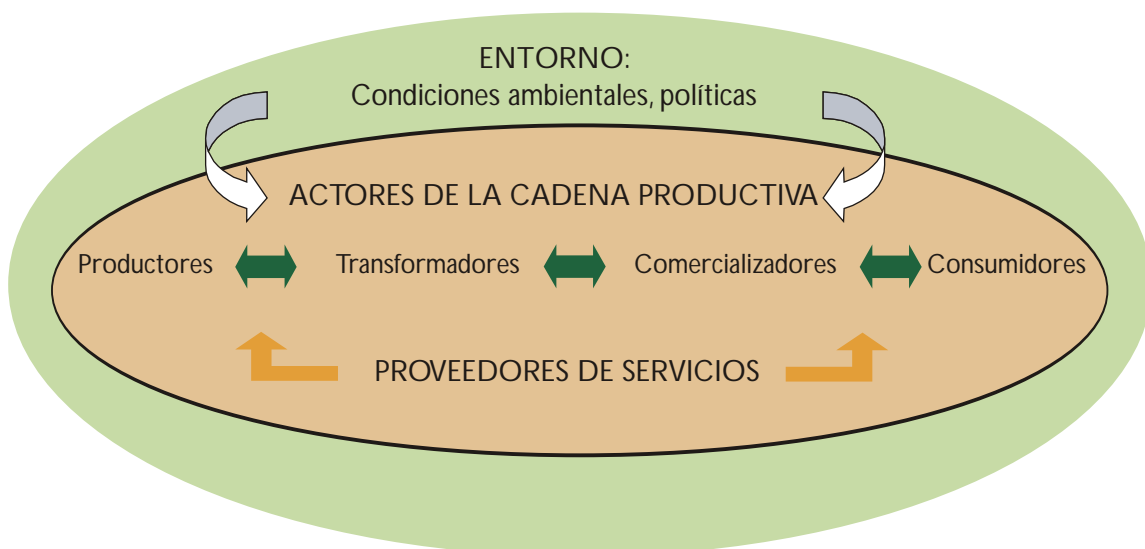
2.1 CADENA PRODUCTIVA

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

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

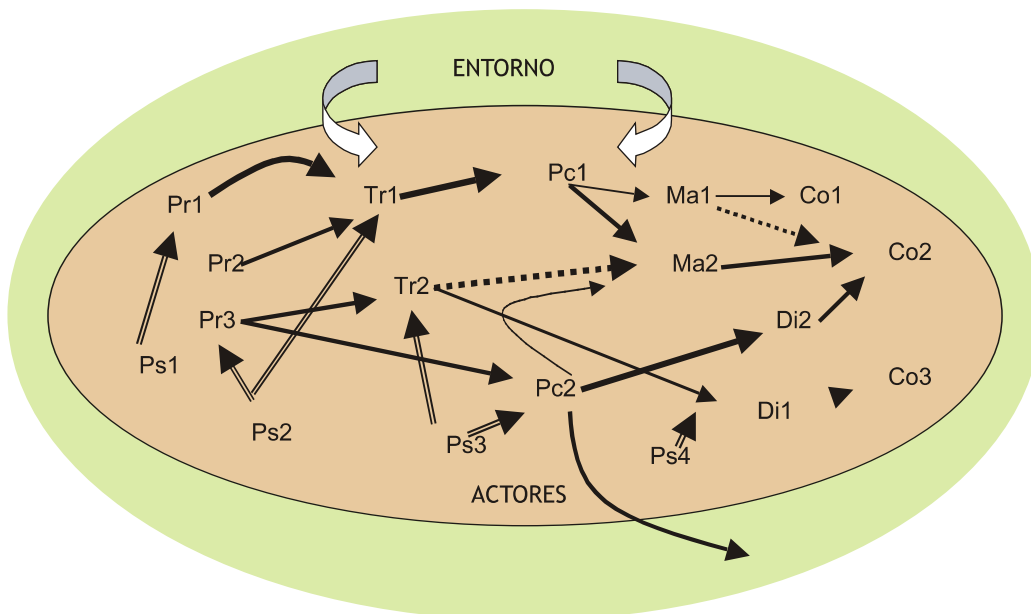
Para simplificar, se suele representar a una cadena productiva bajo un esquema sencillo, como se presenta a continuación:

Esquema simplificado de cadena productiva



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

Esquema de cadena productiva que se acerca a la realidad



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

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



2.2 COMPETITIVIDAD DE LA CADENA

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

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

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

2.3 EQUIDAD COMO CRITERIO CLAVE DE COMPETITIVIDAD EN CADENAS

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

En una cadena productiva con equidad:

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

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

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

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



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

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

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

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



2.4 ANÁLISIS DE CADENA PRODUCTIVA Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

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

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

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



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

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

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

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



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

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

3

PARTE 3

Participación

LA PARTICIPACION EN EL ANALISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS

3.1 TIPO DE PARTICIPACIÓN EN EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS

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

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

Trabajar de manera participativa desde el análisis permite:

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

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

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

3.2 NIVELES DE PARTICIPACIÓN EN EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS

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



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

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

3.3 MÉTODOS PARTICIPATIVOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

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

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



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

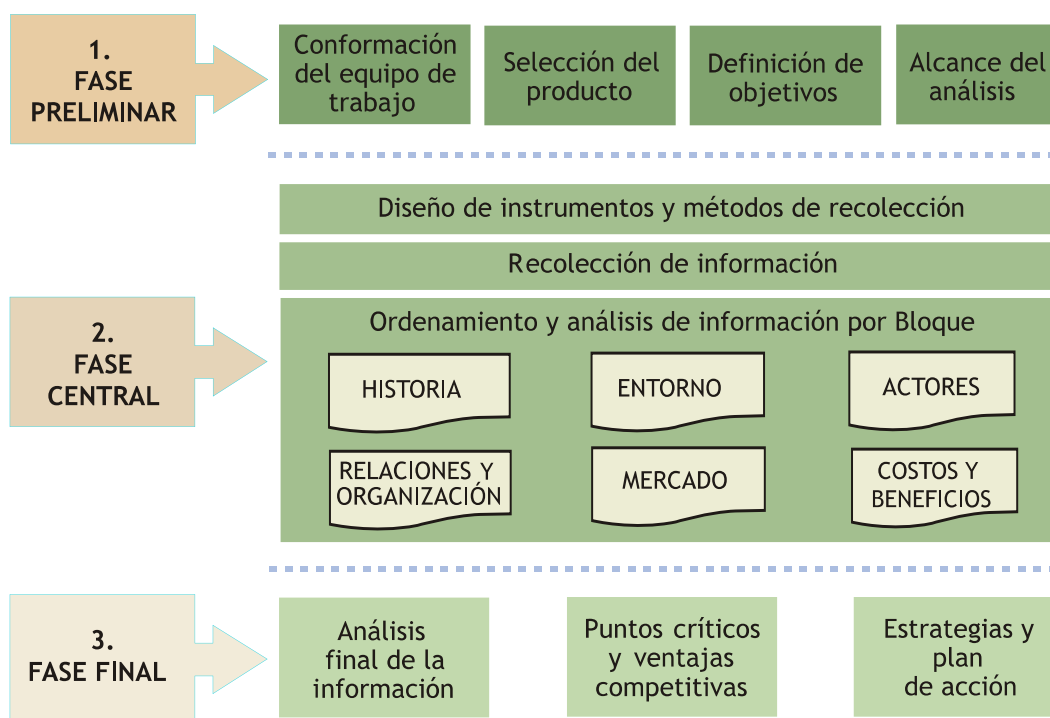


ESTRUCTURA DE LA GUÍA Y EXPLICACIONES PARA SU USO

PARTE 4

4.1 ESTRUCTURA DE LA GUÍA

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



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

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

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

4.2 EXPLICACIONES PARA EL USO DE LA GUÍA

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

4.2.1. LAS HERRAMIENTAS



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

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

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

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

4.2.2 LOS EJEMPLOS



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

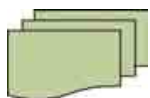
4.2.3. LAS ALERTAS



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

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

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



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



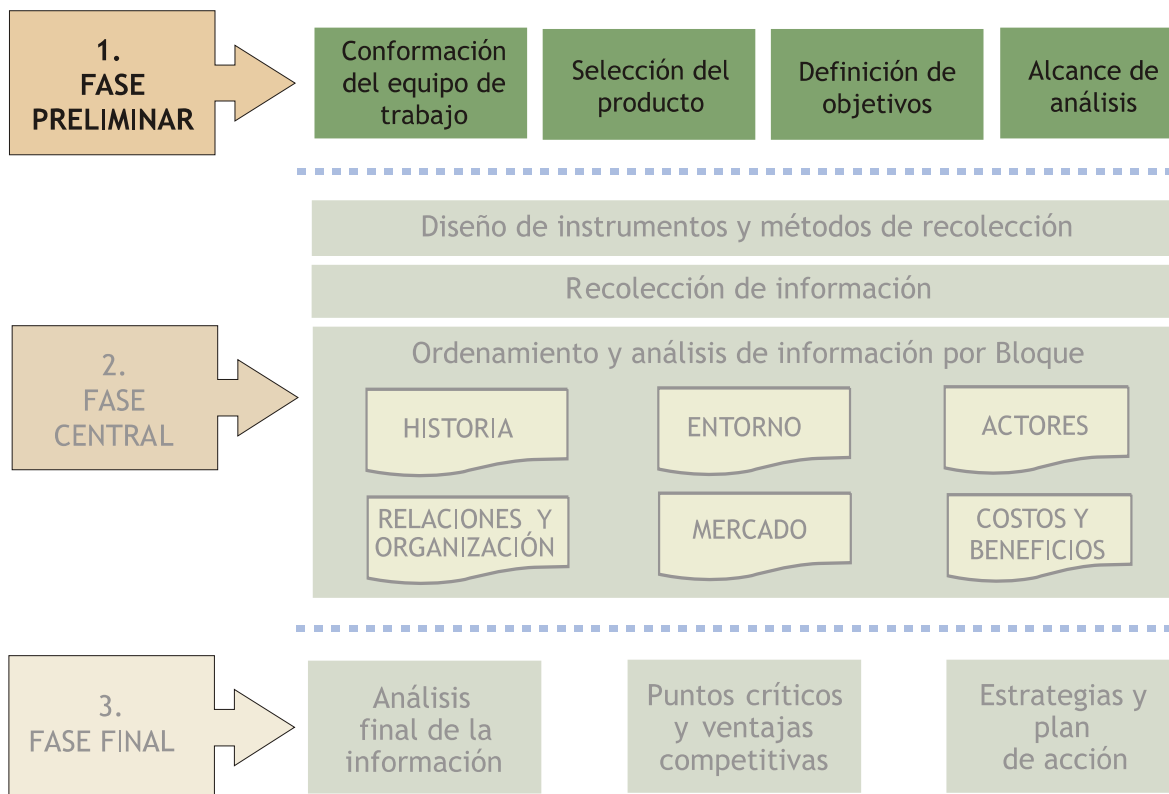
- ♦ Las preguntas claves: Se plantean 14 preguntas clave que sirven a los usuarios de la guía al para orientar su trabajo y a las cuales deberán responder. Para cada una de ella, los usuarios determinarán la relevancia de la pregunta clave, los aspectos que hay que investigar para contestar la pregunta clave, las herramientas de referencia que permiten recopilar y ordenar información.



- ♦ Las conclusiones parciales: Al final de cada bloque, los usuarios encontrarán el casillero de conclusiones parciales que contiene elementos y preguntas que les permitirá sacar conclusiones generales en términos de competitividad y equidad sobre el bloque estudiado.

5 PARTE 5

FASE PRELIMINAR: PREPARACION Y DELIMITACION DEL ANALISIS



La fase preliminar es una fase de preparación y delimitación del estudio.

Como se visualiza en el esquema anterior, esta fase presenta cuatro grandes etapas:

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



5.1 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

H1 SISTEMA DE PUNTAJE



HERRAMIENTAS

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

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

Selección de cadenas productivas usando el sistema de puntaje

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

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

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



H2

MATRIZ DE SELECCION DE PRODUCTOS ESPECIFICOS EN LA CADENA

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

Cadena de Lácteos (Ejemplo ficticio)

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

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

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

5.3 PRECISIÓN DE LOS OBJETIVOS DE ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA

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

El objetivo puede estar orientado a:

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

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

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

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

¿QUIÉN ES EL GRUPO META?



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

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

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



H3

LLUVIA DE IDEAS ESTRUCTURADA

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

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

Las tarjetas deben responder a dos preguntas:

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

EJEMPLO

Ejemplo 1: Objetivos de análisis de cadenas

Cadena de textiles artesanales, departamento de Ayacucho, Perú

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

Fuente: IDESI-SNV, febrero de 2003.

5.4 DETERMINACIÓN DE LOS ALCANCES DEL ANÁLISIS DE CADENA

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

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

El eslabón inicial generalmente corresponde a la producción.

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

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

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

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



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

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





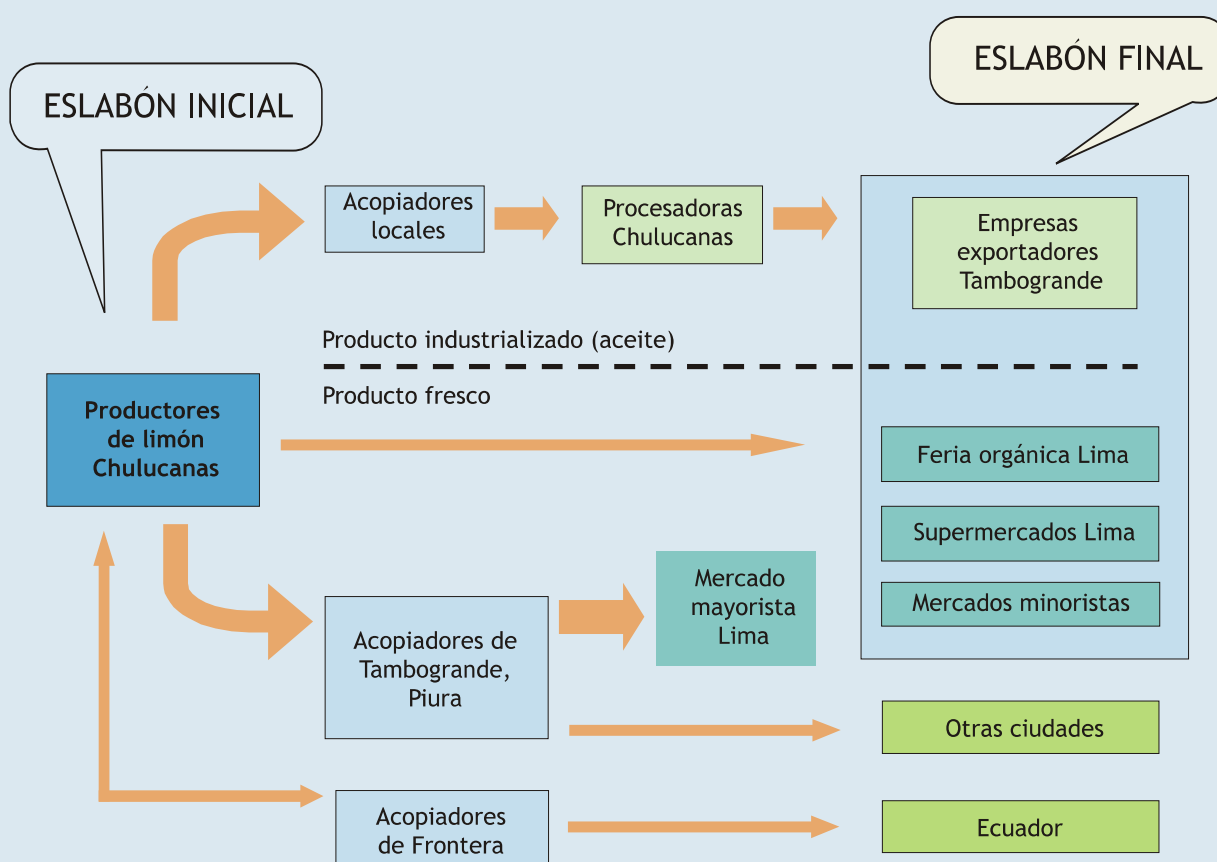
H4 MAPEO INICIAL DE LA CADENA

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

En este momento es importante identificar y plasmar en el mapeo las principales diferencias que existen entre los actores dentro de un mismo eslabón desde el inicio de la cadena hasta el final de la misma.

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

Mapeo inicial de la cadena de limón sutil en el distrito de Chulucanas, departamento de Piura, Perú

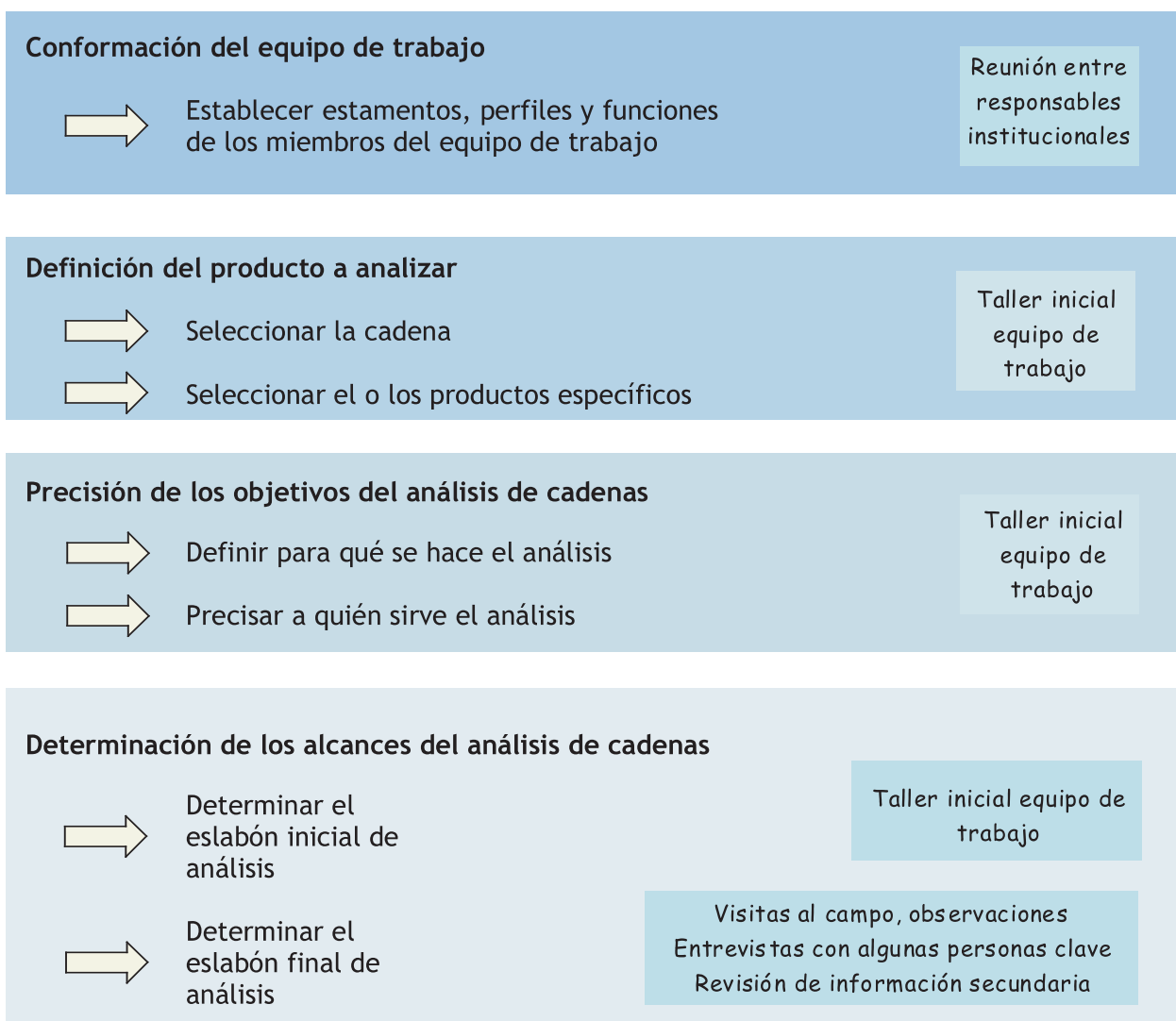


*En las fases siguientes del análisis se profundizará mucho más este mapeo.

Fuente: SNV Perú, mayo 2005

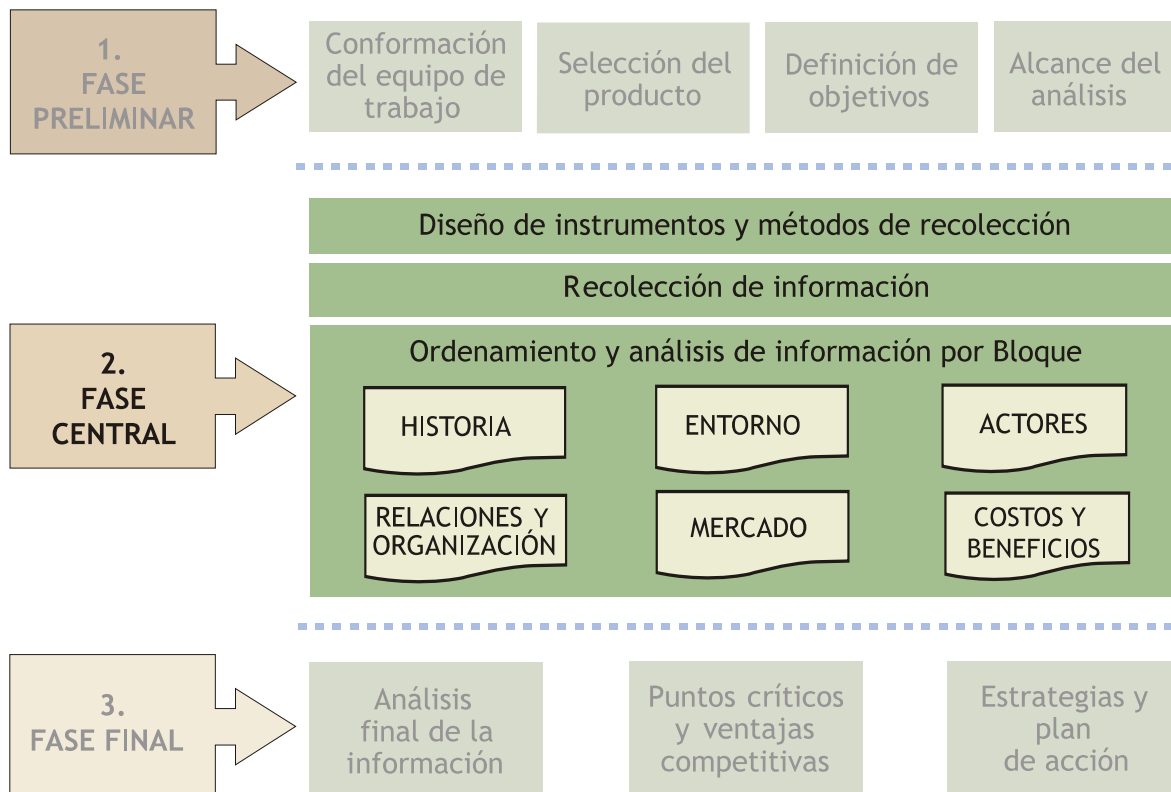
Para cerrar la descripción de la fase inicial, se resumen sus principales etapas en el esquema a continuación:

ESQUEMA DE LAS ETAPAS DE LA FASE INICIAL



PARTE 6

FASE CENTRAL: ¿QUE INFORMACION DEBEMOS TOMAR EN CUANTA Y ANALIZAR?



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

DISEÑO DE INSTRUMENTOS Y MÉTODOS DE RECOLECCIÓN

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

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

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

- analizar su relevancia para el análisis
- revisar los "aspectos a investigar" propuestos

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

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



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

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

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

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

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



ORDENAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN POR BLOQUE

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

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

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

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



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

ESQUEMA DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE LA FASE CENTRAL

Diseño de instrumentos y métodos de recolección

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

Trabajo de gabinete

Recolección de información

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

Trabajo de campo

Ordenamiento y análisis de información por bloque

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

Trabajo de gabinete

6.1. BLOQUE HISTORIA



PREGUNTA CLAVE 1

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

RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

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

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

ASPECTOS A INVESTIGAR

Los criterios principales que se propone estudiar son:

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



H5 MATRIZ HISTORICA

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

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

Matriz histórica de la cadena de maíz amarillo duro en el departamento de Lambayeque (Perú) para la década del ochenta.

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

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

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

CONCLUSIONES PARCIALES

BLOQUE HISTORIA

¿Cómo la historia ha influenciado en la situación actual de la cadena productiva?

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

6.2. BLOQUE ENTORNO



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

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

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

Tres dimensiones del entorno que afectan a la cadena:

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



PREGUNTA CLAVE 2

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

RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

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

ASPECTOS A INVESTIGAR

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

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

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



H6

MATRIZ DE POLÍTICAS CON INCIDENCIA EN LA CADENA

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

Matriz de Análisis de políticas sociales
en el análisis de la cadena de cafés especiales
en el Norte de Nicaragua

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

Fuente: SNV Nicaragua, 2005



PREGUNTA CLAVE 3

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

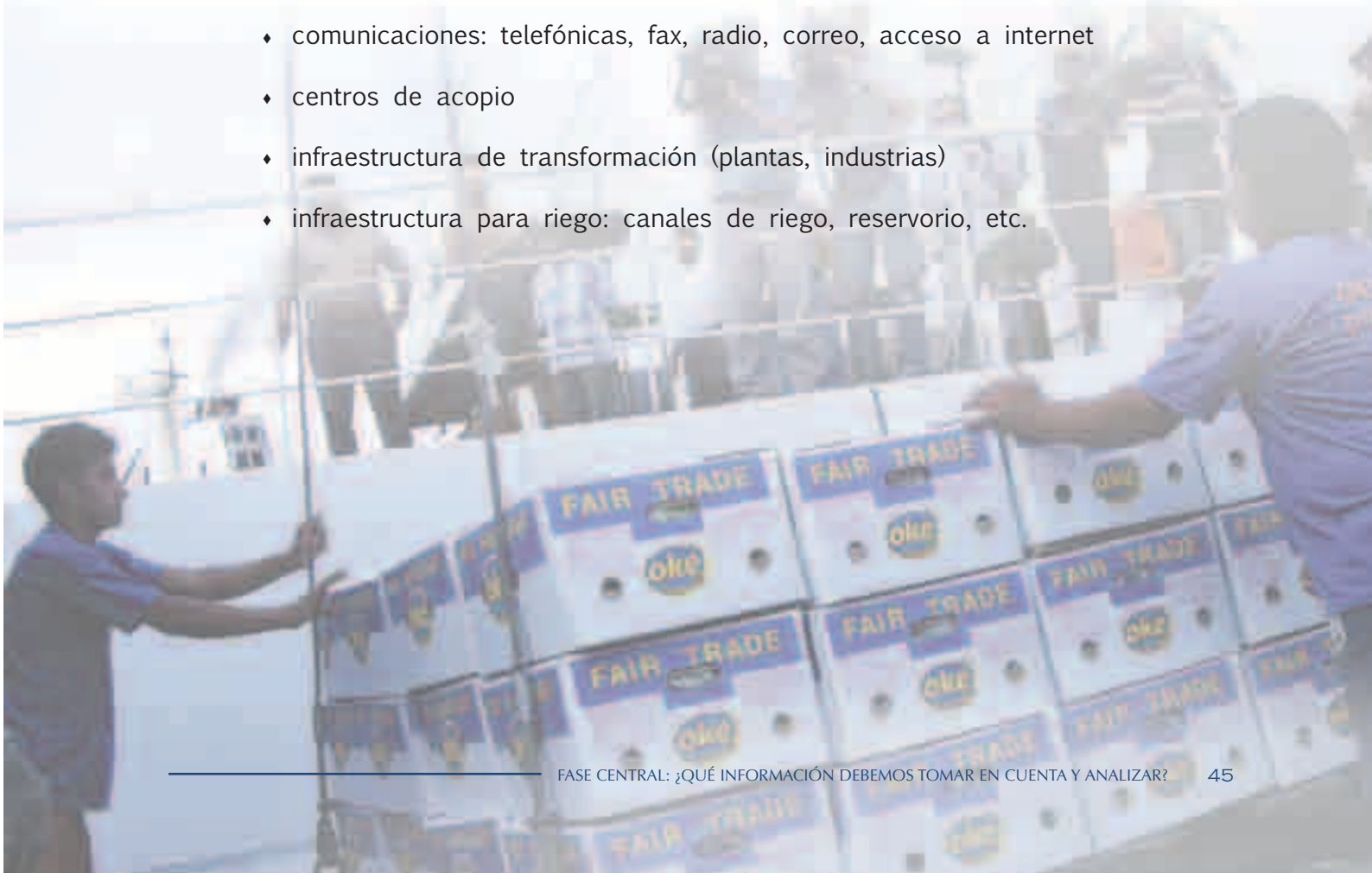
RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

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

ASPECTOS A INVESTIGAR

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

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





H7 MATRIZ DE INFRAESTRUCTURA

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

Matriz de infraestructura en la cadena de derivados lácteos del departamento de Cajamarca, Perú

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

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



PREGUNTA CLAVE 4

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

RELEVANCIA DE LA PREGUNTA

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

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

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

ASPECTOS A INVESTIGAR

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

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



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