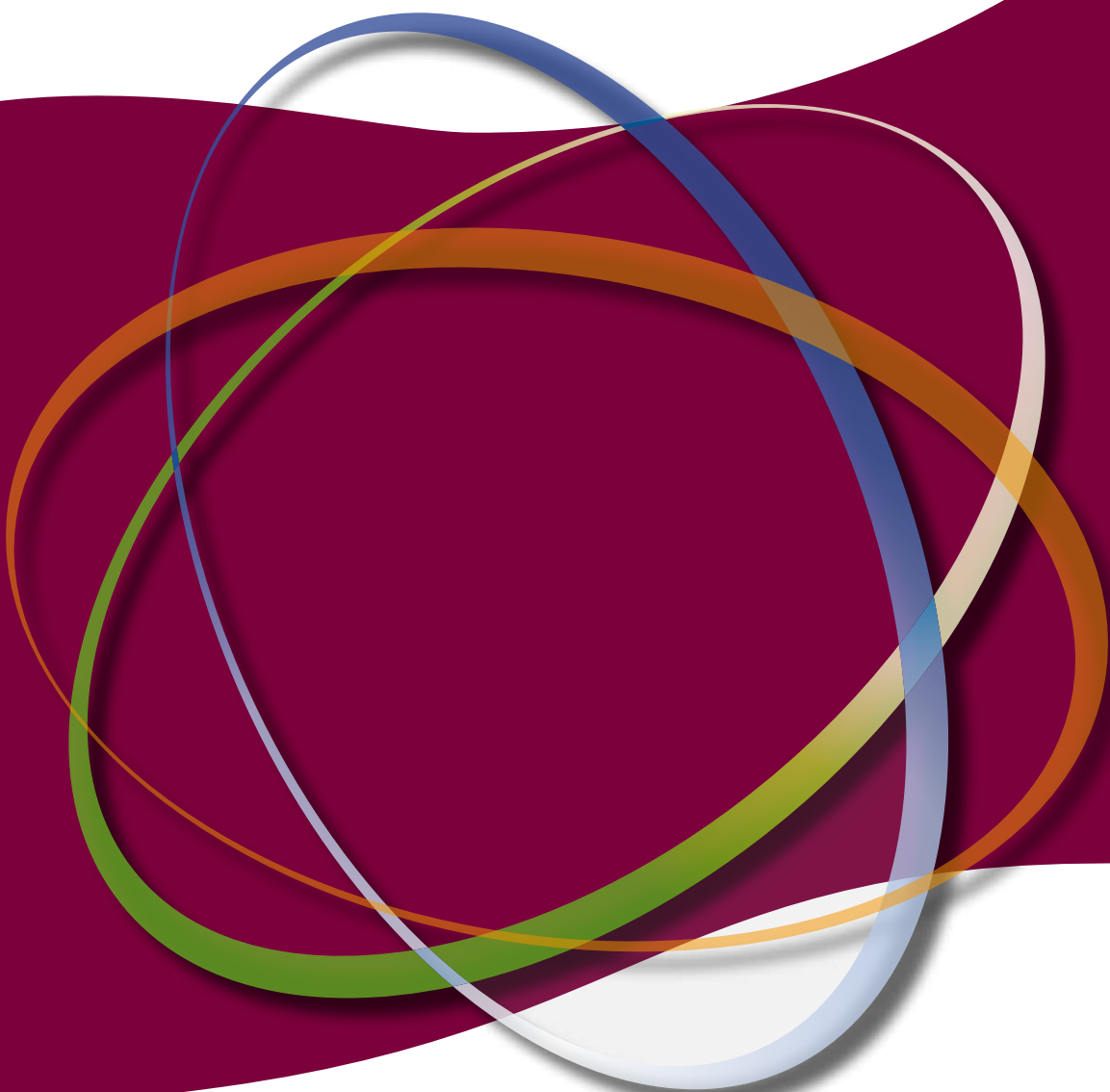


Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales

2



Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales

Autor

María Verónica Gottret
CATIE

Contribuciones

Marlen Landero, GTZ
Jason Donovan, CATIE
Ruth Junkin, CATIE
Ricardo Saravia, CATIE

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y España.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2010

ISBN

Créditos

El diseño pedagógico de este manual y las ilustraciones utilizadas fueron tomadas de la guía *Conocimiento del mercado como la brújula para la innovación: gestores de innovación en agroindustria rural como un camino para llegar a este conocimiento*, desarrollada por Érika Eliana Mosquera Echeverry, Jhon Jairo Hurtado Bermúdez y Carlos Chilito Encizo del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), con autorización de los autores y el CIAT. De igual manera, se tomaron contenidos para el tema de giras en la cadena productiva de este manual.

Este manual se basa en la metodología de análisis de cadena y desarrollo de planes para mejorar la competitividad de las cadenas desarrollada por el CIAT, la metodología ValueLinks desarrollada por GTZ y la metodología de organización empresarial de pequeños productores y productoras, desarrollada por el Centro de Competitividad para la EcoEmpresas (CeCoEco) del CATIE.

Estas tres metodologías han sido publicadas de forma individual por cada una de estas organizaciones y utilizadas en procesos de capacitación y desarrollo de capacidades. Estas metodologías han sido combinadas y adaptadas para apoyar a las organizaciones de productores a definir o revisar su orientación estratégica, con un enfoque de cadena de valor.

Estas metodologías han sido enriquecidas y validadas durante los dos primeros años (2007–2008) de implementación del proyecto Innovación en Cadenas de Valor Sostenibles, implementado por el CATIE con financiamiento del Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega, a través de la Real Embajada de Noruega en Nicaragua.

Las siguientes organizaciones de productores y proveedores de servicios, socios directos de este proyecto, aportaron significativamente al desarrollo de esta propuesta metodológica: PROCOCER, CCAJ y ASOCAFEJ del departamento de Nueva Segovia y SOPPEXCCA, Cooperativa 19 de Julio, FUNJIDES y La Unión del departamento de Jinotega, Nicaragua; ICADE, COOMIPIL, COMUEL y COMICAOL del departamento El Paraíso, Honduras.

Las organizaciones de productores y productoras, sus proveedores de servicios, y todos los socios de la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua que participaron en el Ciclo de Aprendizaje 2008-2010 contribuyeron a la validación de esta propuesta metodológica.

Contenido

Introducción

Capacidades a fortalecer.....6

Estructura de la guía.....7

Principios fundamentales8

Fase 1. Identificación y evaluación de oportunidades con enfoque de cadena de valor 9

Cadena productiva y cadena de valor 10

Actores directos e indirectos de las cadenas12

Servicios13

Organizaciones reguladoras14

Paso 1. Caracterización del negocio actual de la organización15

Paso 2. Mapeo de las cadenas en que participa la organización19

Paso 3. Análisis económico de las cadenas en que participa la organización28

Paso 4. Identificación y evaluación de nuevas oportunidades33

Fase 2. Selección de oportunidades y definición del negocio de la organización 40

Paso 1. Evaluación de la viabilidad de las familias socias 41

Paso 2. Evaluación de la viabilidad de la organización empresarial44

Paso 3. Definición del negocio de la organización empresarial.....50

Fase 3. Definición de las líneas estratégicas y alianzas para implementarlas 52

Paso 1. Análisis FODA.....52

Paso 2. Definición de líneas estratégicas 57

Introducción

En este manual se irán explicando los conceptos, las herramientas de apoyo y los principios de esta propuesta metodológica para apoyar a las organizaciones de productores y productoras a desarrollar un proceso de orientación estratégica con enfoque de cadena de valor.

El proceso incluye la recolección y análisis de información, así como la discusión amplia y búsqueda de consenso sobre los productos y mercados en los que la organización buscará posicionarse. A partir de esta apuesta estratégica, y con base en el análisis de su situación actual, se definen líneas estratégicas de trabajo para lograr los objetivos propuestos.

Objetivo de esta guía

Apoyar a las organizaciones de productores y a sus proveedores de servicios empresariales en el desarrollo de procesos participativos para la toma de decisiones estratégicas con enfoque de cadena de valor, los cuales les permitan desarrollar, revisar y/o ajustar sus planes estratégicos, permitiéndoles definir de forma clara y concertada el negocio de la organización.



Concepto básico

Negocio

Por negocio nos referimos a la razón de ser de la organización. Incluye los productos y las actividades que le generan ganancias a la organización. El negocio de una organización está definido por lo siguiente:

- Los productos que ofrece (o busca ofrecer) y los segmentos de mercado a los que estarán dirigidos estos productos.
- Los servicios (internos y externos) que ofrece (o busca ofrecer) con el objetivo de obtener ganancias, y los clientes a los que van dirigidos estos servicios.

La definición clara y concertada del negocio de las organizaciones de productores es clave para que estas organizaciones enfoquen sus recursos (humanos, sociales, económicos/financieros, naturales y físicos) en el logro de sus metas, y los utilicen eficientemente para alcanzar su visión.

Una cadena agrupa todas las actividades que realizan diferentes actores [personas y organizaciones] para la producción, desde la provisión de insumos específicos, y para llevar el producto desde el área de cultivo hasta la mano del consumidor. Estos actores pueden ser proveedores de insumos, productores, procesadores, comercializadores e intermediarios.



Conceptos básicos

El proceso propuesto, así como las herramientas y métodos incluidos en ese manual, utilizan el enfoque de cadenas de valor. Esto significa que las organizaciones de productores prioricen su negocio, con base en la búsqueda y evaluación de oportunidades que pueden aprovechar viablemente. Para esto es esencial, que las organizaciones de productores desarrollen un proceso participativo de análisis de las cadenas en las que participan, así como de otras cadenas en las cuales potencialmente pudieran participar.

Aún más importante, el enfoque de cadena de valor permite a las organizaciones de productores el diseño y negociación de nuevas formas de coordinación (o alianzas) con compradores, proveedores de insumos y/o servicios, consumidores, organizaciones reguladoras, y el gobierno, todos ellos actores de las cadenas. Estas nuevas formas de coordinación, las cuales pueden estar relacionadas con cambios en las políticas de compra, requisitos, logística de acopio y distribución, o en sistemas de control y certificación de calidad, entre otros, buscan que estas organizaciones agreguen un mayor valor a sus productos y/o servicios, incrementando sus ingresos y los de sus socias y socios, en el corto y mediano plazo.

Por otro lado, la definición y concertación del negocio requiere que las organizaciones de productores evalúen la viabilidad financiera, tecnológica y organizativa con que cuentan para responder a las oportunidades que les ofrece el mercado, y con base en esto, prioricen aquellas oportunidades que pueden aprovechar viablemente, y que por lo tanto son de mayor interés para la organización. Para esto no es suficiente hacer un listado de las fortalezas con que cuenta la organización y de las debilidades que enfrenta, sino también analizar a profundidad las causas o raíces de estas debilidades. Esto es esencial para el diseño de estrategias efectivas.

Capacidades a fortalecer

Con esta guía se busca fortalecer las capacidades de proveedores de servicio locales, los cuales pueden ser uniones de cooperativas, organizaciones gremiales, ONG o fundaciones locales, así como técnicos locales independientes, para facilitar procesos de orientación estratégica con directivos de organizaciones de productores y productoras, así como de sus socios y socias.

De esta manera, esta guía está concebida como material de apoyo en un proceso de fortalecimiento de capacidades dirigido a directivos, socios y socias y organizaciones de productores, y busca desarrollar competencias en estos para que puedan, de forma participativa, recolectar y analizar información relevante, y con base en esto revisar periódicamente su orientación estratégica, incluidas sus

metas y líneas estratégicas. Como resultado se espera que las organizaciones cuenten con definición clara y concertada de su negocio, así como de la demanda que busca atender, realizar las mejoras necesarias, e incidir en los actores clave de las cadenas en que participan para realizar las transacciones necesarias que requiere su negocio.

Estructura de la guía

Esta guía metodológica está estructurada en Fases y Pasos. La Fase 1 está enfocada en el análisis colectivo de la situación actual de la organización, incluyendo la caracterización de su “negocio” actual, así como el mapeo y análisis económico de las cadenas en las que participa la organización. A partir de esto, en esta fase metodológica se busca que las organizaciones de productores y productoras abran su abanico de posibilidades, identificando nuevas oportunidades tanto para el desarrollo de nuevos mercados como de productos.

En la Fase 2 se propone que las organizaciones de productores y productoras, evalúen tanto su “negocio” actual como las nuevas oportunidades identificadas, de acuerdo con los recursos humanos, sociales, financieros, naturales y físicos con que cuentan las familias socias, y la organización. De esta manera, se busca que las organizaciones lleguen a un consenso sobre los productos y mercados en los que se enfocaran, con base en un análisis amplio de oportunidades y la evaluación de la viabilidad que tienen a nivel de las familias socias y la organización de aprovechar estas oportunidades. A partir de esto, se busca que las organizaciones lleguen a un consenso sobre su orientación estratégica.

La Fase 3 busca que a partir del análisis desarrollado en las dos fases previas, las organizaciones analicen sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para alcanzar la orientación estratégica que se plantearon. Con base en esto, en el Paso 2 se definen las líneas estratégicas que debe desarrollar la organización para vincularse efectivamente a los mercados priorizados y/o desarrollar los productos seleccionados. Para implementar efectivamente estas líneas estratégicas, el último paso de la metodología provee algunos elementos importantes que se debe considerar a la hora de diseñar y establecer alianzas para la ejecución de las estratégicas.

A partir de la aplicación de la metodología y el proceso propuesto en este manual se busca que las organizaciones de productores pre-empresariales (o en formación) desarrollen su plan estratégico. Para aquellas organizaciones en proceso de desarrollo ó en proceso de consolidación (y que por lo tanto tienen avances en el desarrollo de sus planes estratégicos), se espera que esta guía les ayude a evaluar, las fases y/o pasos metodológicos que ya desarrollaron, y

aquellos pasos que deben implementar (o en los que deben profundizar) con el objetivo de revisar, actualizar, completar o ajustar sus planes que estratégicos.

A continuación, se presenta de forma gráfica las Fases y Pasos Metodológicos.

Principios fundamentales

La metodología propuesta en este manual se basa en tres principios claves:

1. El negocio de la organización debe ser **rentable y sostenible** en el tiempo, y la toma de decisiones estratégicas deben incluir la definición de reglas claras sobre la forma en que los ingresos generados serán repartidos entre los socios y socias.
2. La **representatividad y participación** activa de directivos, socios y socias, y personal en los procesos de toma de decisiones estratégicas para la organización.
3. Una difusión amplia de estas decisiones para lograr una verdadera **apropiación y compromiso** de éste por parte de los directivos, socios y personal de la organización.

Las fases y pasos propuestos, así como su secuencia, debe considerarse solamente como una propuesta, y por lo tanto, estos pueden ser reorganizados para responder a las necesidades específicas de cada organización, así como al contexto en que las diferentes organizaciones desarrollan sus actividades.

El liderazgo de los directivos y la participación de los socios y socias en la toma de decisiones estratégicas, así como la difusión amplia de las mismas, es clave para lograr su compromiso con la implementación de los planes y políticas acordadas, dándole transparencia y fortaleza a los procesos organizativos.

Recordemos

Fase 1. Identificación y evaluación de oportunidades con enfoque de cadena de valor

Objetivo

Esta fase del proceso metodológico busca que las organizaciones empresariales de productores identifiquen, revisen y evalúen oportunidades existentes que se presentan en las cadenas en las que están participando actualmente, así como nuevas oportunidades en cadenas alternativas o nuevas. Esta evaluación les permitirá identificar los requisitos con los que deben cumplir para aprovechar estas oportunidades de manera rentable y sostenible.



Comunicarse es ponerse de acuerdo; por eso, lo primero que vamos a hacer es ponernos de acuerdo sobre algunos conceptos básicos.

Conceptos básicos

Cadena

Una cadena agrupa todas las actividades que realizan diferentes actores (personas y organizaciones) para la producción, desde la provisión de insumos específicos, para llevar el producto desde el área de cultivo hasta la mano del consumidor. Estos actores pueden ser proveedores de insumos, productores y productoras, procesadores, comercializadores e intermediarios.

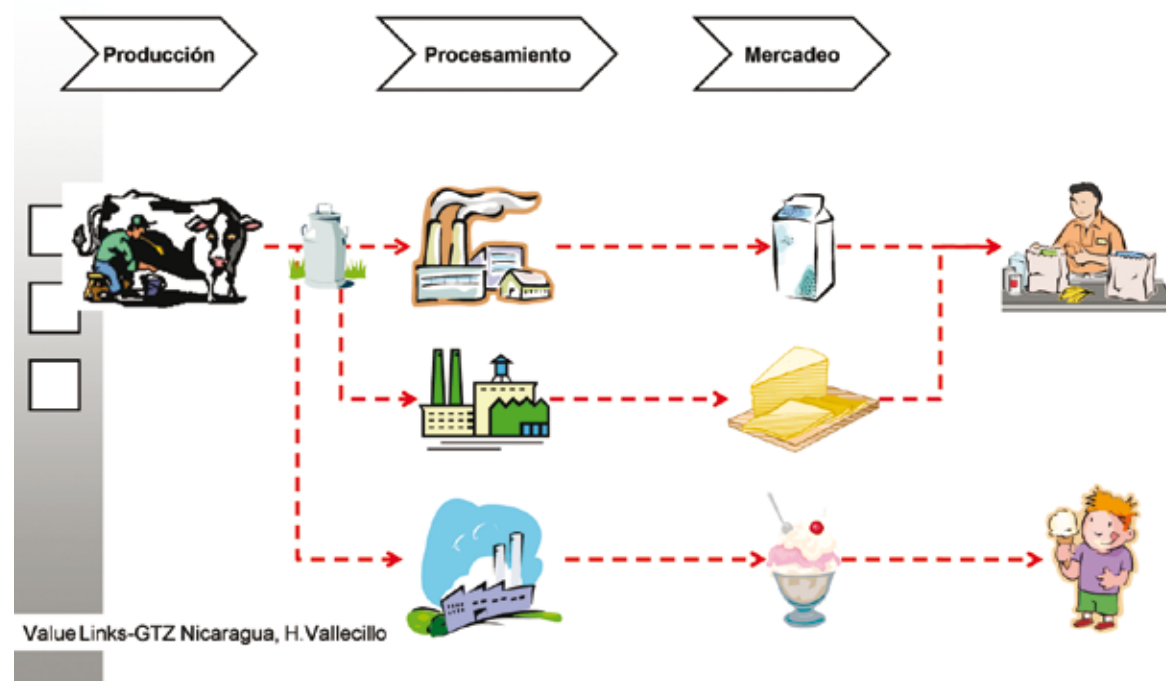
Los actores que desarrollan las diferentes funciones en una cadena están relacionados por una serie de transacciones (monetarias o no monetarias) mediante las cuales el producto se lleva hasta el consumidor final. En este proceso puede o no haber transformación del producto, y de darse esta transformación, ésta puede implicar diferentes niveles de complejidad y agregación de valor.

De esta manera, las cadenas consisten de una serie de eslabones, los cuales incluyen una secuencia de operadores que desarrollan funciones desde la provisión de insumos, pasando por la producción, el manejo poscosecha y/o procesamiento, y la comercialización, hasta llegar a las manos del consumidor final.



Conceptos básicos

En el análisis de una cadena de valor de bienes o productos, se analiza el recorrido del producto, a través de los diferentes eslabones y canales, hasta llegar al cliente:



- involucran productos diferenciados ó especializados
- se caracterizan por relaciones de coordinación, colaboración y/o cooperación entre los diferentes actores, lo cual permite controlar la calidad y consistencia del producto.
- funcionan con reglas y/o normas concertadas entre los diferentes actores para su gestión, las cuales están claramente definidas y son transparentes.
- incluyen actores que reconocen la estrecha interdependencia entre ellos, comparten una visión común de mediano y largo plazo, y por lo tanto, están dispuestos a trabajar conjuntamente compartiendo información, riesgos y beneficios.
- permiten lograr rentas más elevadas para todos los actores involucrados (relaciones ganar-ganar)
- generan confianza entre los participantes lo cual permite mayor seguridad en los negocios y facilita el desarrollo de metas y objetivos comunes.

Desarrollar una nueva **cadena de valor** o entrar en una **cadena de valor** existente requiere negociar, compartir información y riesgos, así como colaborar o cooperar con otros actores, cambiando las relaciones y las reglas que norman estas relaciones. Por lo tanto, cuando se mejoran las relaciones entre los actores de una cadena, y se fortalecen las alianzas también se está agregando valor. Sin embargo, no todos los actores de una cadena están interesados o dispuestos a entrar en una cadena de valor, y este es un aspecto importante a evaluar.

Para un mejor entendimiento del concepto de cadena de valor, se incluye la experiencia de Eco-Vegetal R. L., una organización que asocia a 73 productores de hortalizas del Municipio de Sébaco en el Departamento de Matagalpa (Nicaragua), en el desarrollo y articulación a cadenas de valor en el mercado local, nacional e internacional, como un ejemplo de cadena de valor.

Cadena productiva y cadena de valor

Muchas veces se usan los términos **cadena productiva** y **cadena de valor** de manera intercambiable pero hay unas diferencias importantes entre los dos.

Para comenzar partimos de la base que las **cadena productivas** existen y pueden ser fortalecidas para mejorar su competitividad.

Las **cadena productivas** pueden diferenciarse de acuerdo con la naturaleza de su organización en **cadena de valor**.

Las cadenas de valor son cadenas que

- están orientadas por la demanda, es decir, que responden a demandas de los consumidores en los mercados locales, nacionales o internacionales.

Ejemplo

Treinta y un productores de hortalizas de diferentes comunidades de Sébaco, Matagalpa (Nicaragua) vendían su producción a acopiadores rurales e intermediarios mayoristas. En el 2004 estos productores decidieron formar la Cooperativa de Productos Vegetales, Eco-Vegetal R. L., a través de la cual pudieron articularse a tres cadenas de valor.

En primer lugar, Eco-Vegetal R. L. está orientada a responder a la demanda de cebolla, calabazas y chayotes del mercado de USA y Costa Rica. Para entrar a este mercado, desarrolló una alianza con OLA AMERICA, una empresa comercializadora que además de facilitar el contacto entre Eco-Vegetal y los compradores de estas hortalizas, financia los costos de comercialización y exportación mediante el cobro de una comisión del 4% por el



pago o compra de facturas a los productores (factoring), lo que ayudó a resolver su problema de liquidez inmediata, facilitando su participación en el mercado de exportación.

En segundo lugar, Eco-Vegetal R. L. busca satisfacer la demanda de frijoles en el mercado nacional. Para entrar en este mercado, la organización diferencia su producto mediante la estandarización de la calidad, lo cual le ha permitido desarrollar una alianza con Agropecuaria LAFISE, la cual paga 4 dólares adicionales por quintal estandarizado, como un incentivo a la calidad.

En tercer lugar, Eco-Vegetal R. L. comercializa hortalizas como el chayote verde y quelite en el mercado nacional, a través de una alianza con la Empresa Hortifruti de Walmart, quien acopia y distribuye hortalizas para supermercados (La Unión y La Colonia), quienes compran durante todo el año un promedio de 25 mil unidades al mes a mejores precios que el mercado local.

A raíz de esta incursión en cadenas de valor, la cooperativa ha venido creciendo sustancialmente, pasando de 31 a 73 socios en tres años. La Cooperativa ha sido una alternativa para resolver algunas de las necesidades en la producción y comercialización, con lo que los socios han logrado aumentar áreas de siembra, mejorar sus ingresos, brindar estudio a sus hijos y en algunos casos, reparar sus viviendas para tener mejores condiciones de vida.

Alianzas con Empresas para la Comercialización: El Sueño de Muchos
Feria de Aprendizaje AdA Nicaragua, 2007
Experiencia apoyada por CRS, CIAT y CARITAS

Actores directos e indirectos de las cadenas

Los actores que participan en una cadena, se clasifican en dos grupos:



Actores directos u operadores son aquellos que se encuentran insertos en los procesos productivos, de manejo poscosecha, procesamiento y comercialización. Por lo tanto son los actores que toman posesión directa del producto y son dueños de éste en uno o más eslabones de la cadena, y por lo tanto asumen un riesgo directo.



Actores indirectos son aquellos que prestan servicios operativos a los actores de cadena en distintos eslabones, pero no asumen un riesgo directo sobre el producto ya que si bien pueden tener el producto en sus manos en algún eslabón de la cadena, no toman posesión de este.

Servicios

Tanto los actores directos como indirectos de la cadena ofrecen servicios para el funcionamiento de la cadena. Los actores indirectos ofrecen una variedad de servicios, y según el tipo de servicio que ofrecen se pueden clasificar en:

Proveedores de insumos, que son aquellos que proveen insumos para la producción, manejo poscosecha o procesamiento del producto. Estos insumos pueden ser genéricos para diferentes cadenas (ej. fertilizantes, agroquímicos), o específicos, y por lo tanto, relevantes para una cadena específica (ej. plántulas de café)

Prestadores de servicios operativos, que son aquellos proveedores que son subcontratados por los actores directos para desarrollar funciones operativas de la cadena, y que si bien no toman posesión del producto, éste pasa por sus manos para ser transportado, empacado, o procesado, entre otros. Por ejemplo, los servicios de certificación son operativos, porque son indispensables para la comercialización de productos en mercados especiales, de igual manera, los servicios de análisis de laboratorio pueden ser indispensables si la cadena a la que está vinculada una organización los requiere.

Prestadores de servicios de apoyo, que son aquellos actores que proveen servicios de interés común para uno o varios actores de la cadena, y que son esenciales para mejorar la competitividad de la cadena vista como un sistema (ej. servicios financieros, investigación, desarrollo tecnológico, capacitación, asistencia técnica, facilitación de procesos de coordinación, promoción de alianzas). Por consiguiente, los servicios de apoyo proveen un bien colectivo que normalmente es compartido por los actores de la cadena de la cadena.

Organizaciones reguladoras

Las políticas públicas, las leyes y regulaciones (productivas, financieras, de manejo ambiental, sanitarias), las normas y estándares (de calidad, sociales, ambientales), la capacidad y calidad de la infraestructura básica y los servicios públicos, entre otros; definen el entorno en el que los actores de las cadenas desarrollan sus actividades, influyendo directamente en su desempeño. Las **organizaciones reguladoras** son aquellas que aplican estas políticas, leyes, regulaciones o normas; y se responsabilizan de controlar su cumplimiento. Algunas organizaciones reguladoras cumplen al mismo tiempo otros roles en las cadenas, como es, por ejemplo, brindar servicios de capacitación.

Desarrollar una nueva *cadena de valor* o entrar en una cadena de valor existente requiere negociar, compartir información y riesgos, así como colaborar o cooperar con otros actores, cambiando las relaciones y las reglas que norman estas relaciones.

Recordemos

Paso 1. Caracterización del negocio actual de la organización

Objetivo

Este primer paso busca que los miembros de la organización describan de forma explícita los productos y/o los servicios que ofrece la organización para generar ingresos, y los segmentos de mercado o clientes a los que se dirigen estos productos y/o servicios.



Esta información se puede obtener de varias fuentes comenzando con el conocimiento del personal y los directivos de la organización, lo cual se puede complementar con información secundaria de estudios o análisis ya realizados, así como con entrevistas con personas claves. Esta actividad no debe tomar más de un día, puede ser facilitada por el proveedor de servicios, con miembros clave del personal y los directivos de la organización.

Herramienta

Matriz de productos y mercados existentes

1. Organizar una reunión de cuatro horas con personas claves de la organización (directivos y personal) y el proveedor de servicios empresariales
2. En esta reunión construir una matriz que describa los productos que ofrece la organización, la cual incluya:
 - Productos ofrecidos por la organización
 - Características de estos productos
 - Descripción de los segmentos de mercado a los que se dirigen estos productos
 - Valor de las ventas anuales para cada producto
 - Participación del producto en las ventas totales de la organización
3. De igual manera, construir una matriz que describa los servicios que ofrece la organización, la cual incluya:
 - Servicios ofrecidos por la organización
 - Características de estos servicios (clientes, costo, requisitos)



Herramienta



Ejemplo

A continuación se presenta un ejemplo de aplicación de esta herramienta por parte de una organización de productores de café de Nicaragua. En el Cuadro 1 se incluye una descripción de los productos y mercados en los que se encuentra la organización. Cabe notar que si bien la organización participa de la cadena de café, la información organizada en el Cuadro permite caracterizar las cuatro cadenas en las que participa la organización, y también ofrece información sobre la importancia relativa de estas cadenas para la organización en términos del valor de sus ventas que se genera en cada cadena.

Cuadro 1. Descripción de los productos ofrecidos por la organización

Producto	Características del producto	Descripción del segmento de mercado	Valor promedio de las ventas anuales (2006-07 y 2007-08)	% del valor total de las ventas anuales de la organización
Café	Café oro con certificación para mercado justo	Exportación para el mercado convencional	US\$ 862,668	23.4
Café	Café oro con certificación para mercado justo	Exportación para el comercio justo	US\$ 369,715	54.6
Café	Café oro con certificación para mercado justo y orgánico	Exportación para el comercio justo/ orgánico	US\$ 342,596	21.6
Café	Café tostado, molido y empacado	Mercado local por café de calidad	US\$ 6,320	0.7
Total Café			US\$ 1,581,298	100.0

En el Cuadro 2 se describen los servicios que ofrece la organización y que le generan ingresos. Evaluar estos servicios es muy importante ya que las organizaciones de productores, además de comercializar productos de sus asociados, ofrecen otros servicios claves para el negocio, y son estos en gran parte los que justifican los procesos organizativos. El posicionamiento de las organizaciones en el mercado de servicios es igualmente importante que su posicionamiento en el mercado de productos.

Cuadro 2. Descripción de los servicios ofrecidos por la organización

Servicio	Clientes diferenciados por género	Características del servicio	Costo	Nivel de satisfacción del cliente con el servicio
Financiamiento para mantenimiento y cosecha de café	Socios (420) y socias (180) de la organización	Monto: según capacidad de pago Desembolso: tres veces al año Plazo: 12 meses Garantía: Prendaria (café) y fiador	Tasa de Interés: 18% anual (1.5% mensual) en córdobas + 6% anual para mantenimiento del valor en dólares Comisión: 2% del monto prestado	Valoración General: Regular Explicación: Desembolso no es a tiempo y toca ir a El Jícaro El monto no es suficiente Toca pagar el costo del abogado y la comisión
Financiamiento para Mejoramiento de Infraestructura	Socios (420) y socias (180) de la organización	Monto: según capacidad de pago Desembolso: según plan de inversión Plazo: 36 meses Garantía: Escritura privada y fiador	Tasa de interés: 18% anual1.5% mensual) en córdobas Comisión: 2% del monto prestado	Valoración General: Regular Explicación: El monto no es suficiente La cobertura es limitada Toca pagar el costo del abogado y la comisión
Acopio y Comercialización de Café	Socios (420), socias (180), y no-socios(as) de la organización	Forma en que se ofrece el servicio: Se cuenta con servicios de acopio distribuidos en todas las zonas de producción de los socios Requisitos: Café orgánico certificado y que cumpla con estándares de exportación Forma de pago: Según la decisión del productor: (1) de contado a precio de plaza, o (2) después de exportado y liquidado, según resultados comerciales	Costo: \$C 490 por qq de café oro exportado El costo se descuenta a los productores cuando se liquida el café	Valoración General: Es el mejor servicio que ofrece la organización, pero no todos están en capacidad de esperar a la liquidación del café para recibir un mejor pago

Servicio	Clientes diferenciados por género	Características del servicio	Costo	Nivel de satisfacción del cliente con el servicio
Provisión de Insumos Orgánicos	Socios (420) y socias (180) de la organización	<p>Contenido: Se entrega Biogrin, azufre, cobre y cal hidratada</p> <p>Método: Financiamiento para mantenimiento de cultivos que se entrega en forma de insumos</p> <p>Frecuencia: Dos veces durante la temporada de mantenimiento de los cafetales</p>	<p>Se paga su valor comercial en efectivo o a través del financiamiento para mantenimiento de cafetales</p> <p>Tasa de Interés: 18% anual (1.5% mensual) en córdobas + 6% anual para mantenimiento del valor en dólares</p> <p>Comisión: 2% del monto prestado</p>	<p>Valoración General: Regular</p> <p>Explicación: La cobertura es limitada. No todos los asociados tienen conocimiento sobre este servicio. No es un servicio continuo.</p>

Evaluar los servicios es muy importante para que las organizaciones definan y puedan ofrecer servicios claves para el negocio, aprovechando las fortalezas de haberse asociado..

Recordemos

Herramienta

- A. Desarrollar una descripción de los productos ofrecidos una organización, con base al ejemplo del Cuadro 1. Usar los encabezados recomendados para la matriz: Producto, características del producto, descripción del segmento de mercado al que ese producto específico se dirige, establecer el valor promedio de las ventas anuales y finalmente determinar el porcentaje que cada producto representa del total de las ventas de la organización.
- B. Realizar una descripción de los servicios ofrecidos de una organización en base al ejemplo provisto en el Cuadro 2. Usar los encabezados recomendados para la matriz: El servicio que se presta, los clientes que se benefician del servicio diferenciados por género, las características del servicio, el costo al cual el servicio se provee y notas sobre el nivel de satisfacción de los clientes.



Herramienta

Paso 2. Mapeo de las cadenas en que participa la organización

Objetivo

Una vez que se han descrito y caracterizado los productos y servicios que ofrece la organización de productores, el siguiente paso consisten en mapear las cadena de actores (y sus respectivas funciones) que permiten que un producto llegue al consumidor final. Para esto será necesario mapear todas las cadenas en las que participa la organización, y a través de las cuales satisface a los diferentes segmentos de mercado a los que llega (productos y segmentos de mercado descritos en el Paso 1).





Concepto básico

Mapa de cadena

El mapa de una cadena es una representación visual de los actores que desarrollan las diferentes funciones mediante las cuales se agrega valor a un producto primario hasta llevarlo al consumidor final, y las relaciones entre estos actores.

El mapa de la cadena permite visualizar la serie de eslabones por los que pasa un producto, desde la provisión de insumos, pasando por la producción, el manejo poscosecha y/o procesamiento, y la comercialización, hasta llegar al consumidor final.

Esta visualización de la cadena busca que los socios y las socias, los directivos y el personal de la organización:

- Visualicen toda la cadena y no sólo el eslabón en el que participan que es el que mejor conocen
- Identifiquen a los otros actores que participan en la cadena y sus funciones
- Reconozcan su inter-dependencia con los otros actores
- Evalúen los intereses de cada actor en su participación en la cadena, y el valor que agregan a esta cadena.
- Analicen el tipo de relaciones (formales e informales) que se dan entre estos actores. Se recomienda no hacer cruces con las flechas, esto no permite ver muy clara la ruta de la relación.
- Identifiquen y evalúen los factores críticos con los que deben cumplir para participar exitosamente en la cadena.
- Se comuniquen y generen una mayor confianza entre sí

El mapeo de la cadena debe ser comprensible para todos los actores directos e indirectos que participan de ella, para lo cual es necesario que incluya un grado de detalle que aporte la suficiente información para la toma de decisiones, pero que sea lo suficientemente simple para su fácil comprensión.

Para que el mapeo de la cadena sea ampliamente comprensible, y así facilitar una buena comunicación entre sus actores, es importante cumplir con algunas reglas y utilizar una simbología estandarizada. La metodología ValueLinks, desarrollada por GTZ, aplica una serie de símbolos de mapeo, los cuales se utilizan en este manual con algunos ajustes.

A continuación se incluyen estos símbolos



Eslabón de la cadena



Actor directo u operador de la cadena



Proveedor de servicios operativos para la cadena



Proveedor de servicios de apoyo a la cadena



Organismo regulador o facilitador



Tipo de producto que ofrece la cadena y punto de venta



Relación esporádica no formal



Relación contractual formal



Relación contractual formal y exclusiva

Todo mapeo de cadena debería caber en una página. Por ello, un mapeo a pequeña escala de una cadena completa sólo puede mostrar una somera visión general. Para obtener una visualización más detallada, se debe escoger y ampliar una parte del primer mapa. Se mapea dicha parte con mayor detalle y se presenta por separado.

El mapeo comienza por el trazado de un mapa básico que provea una visión de conjunto de toda la cadena, el cual incluya los principales eslabones de la cadena, visualizando:

- La secuencia de eslabones (flechas blancas con texto interior)
- Los **actores directos** de la cadena (en formas rectangulares amarillas)

- Los vínculos comerciales entre los **actores directos** (flechas con diferentes convenciones, según el tipo de relación que se da entre los diferentes actores)
- Los prestadores de servicios ó **actores directos** que ofrecen servicios operativos (formas rectangulares rosadas), y servicios de apoyo (formas rectangulares azules)
- Los actores que regulan la operación de la cadena en sus distintos eslabones (formas rectangulares verdes)

El mapeo de la cadena no es un fin, es sólo un medio para que las organizaciones analicen el entorno en el que desarrollan sus actividades (una realidad compleja). Esto con la finalidad de tomar mejores decisiones sobre el negocio en que la organización quiere posicionarse, y diseñar una estrategia que les permitan lograrlo de forma rentable y sostenible.

Recordemos

Dado que cada actor de la cadena desarrolla una función distinta y complementaria, cada uno tiene un mayor conocimiento sobre el eslabón en el que participa, pero hasta cierta medida, desconoce el funcionamiento de los otros eslabones. Por lo tanto, cada actor ve y analiza la situación desde la posición en que se encuentra. Cada actor de la cadena ve la realidad desde su punto de vista, pero es parcialmente ciego frente a las realidades de los otros actores.

Es por esta razón que en la medida en que se obtenga información de una mayor diversidad de actores, la visualización de la cadena será más completa, permitiendo un mejor análisis de la realidad, y la toma de mejores decisiones para que la organización logre sus metas. Esto requiere combinar (o triangular) los puntos de vista de todos los actores que participan de esta cadena.

Por lo anterior se recomienda mapear la cadena en una secuencia de cinco momentos:

1. Conformación de un grupo facilitador compuesto por el proveedor de servicios, al menos un directivo de la organización y un miembro clave de su personal (si lo tiene).
2. Un taller con una muestra representativa de socios y socias, directivos y personal de la organización de productores, facilitado por el proveedor de servicios (4 horas o medio día)
3. Revisión de información secundaria por parte del grupo facilitador

4. Entrevistas con otros actores clave de la cadena para complementar, ajustar o validar la información obtenida por parte del grupo facilitador
5. Una reunión de trabajo del grupo facilitador para finalizar el mapeo de al cadena (4 horas o medio día)

Por otro lado, normalmente existen diferencias importantes entre los diferentes socios y socias de las organizaciones de productores., lo cual puede ameritar un análisis diferenciado de su situación. Para el mapeo de la cadena, es importante definir el criterio que se utilizará y asegurar una convocatoria representativa de socios y socias de los diferentes grupos. Algunos criterios de diferenciación de los socios y socias de la organización son:

- El sistema de producción o nivel tecnológico que utiliza, lo cual puede estar también relacionado con procesos de certificación
- Ubicación geográfica y su influencia en el acceso a recursos naturales, infraestructura básica, mercados, y servicios
- Acceso a bienes de producción como tierra, equipos, capital, recursos humanos

Ejemplo

A continuación se incluye una matriz que se puede utilizar para visualizar la composición del grupo que participaría en el mapeo de la cadena. Esto ayuda a la búsqueda de un buen equilibrio del grupo convocado.



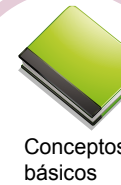
Identificación de Actores a Convocar a Taller de Fomento de Cadena de											
	Actores				Eslabón					Sexo	
	Nombre	Dirección	Tel/cel	Email	Insumos	Producción	Acopio	Transformación	Comercialización	H	M
Proveedores de Insumos					●						●
Operadores						●				●	
Proveedores de Servicios						●	●				
Instituciones Reguladoras						●		●		●	

Fuente: B. Weiskopf/M.Landero-GTZ Nicaragua, Guía Metodológica para la Implementación Talleres Fomento de Cadenas de Valor

Consejos prácticos

Para el mapeo de la cadena sugerimos lo siguiente:

- Presentar sucintamente la teoría de cadenas de valor, símbolos para el mapeo y un ejemplo de mapeo de cadena



- Presentar información secundaria de estudios desarrollados sobre la cadena de valor en cuestión
- Formular preguntas clave para un análisis detallado de la cadena. Es importante aquí preguntarse sobre la función de cada uno de los actores que participan en la cadena para ubicarlos en el mapeo de la cadena.
- Usar tableros y tarjetas para visualizar el mapeo de la cadena y para facilitar el intercambio y las discusiones específicas
- No exceda los límites del espacio del tablero en preparar el mapeo general. Si el espacio no fuere suficiente, prepare un segundo mapa que amplíe la parte pertinente del mapeo grande
- Preparar un plan de trabajo para responsables para el desarrollo de cada actividad, junto con los tiempos que esto requiere.

Ejercicios para el mapeo de la cadena en talleres con actores

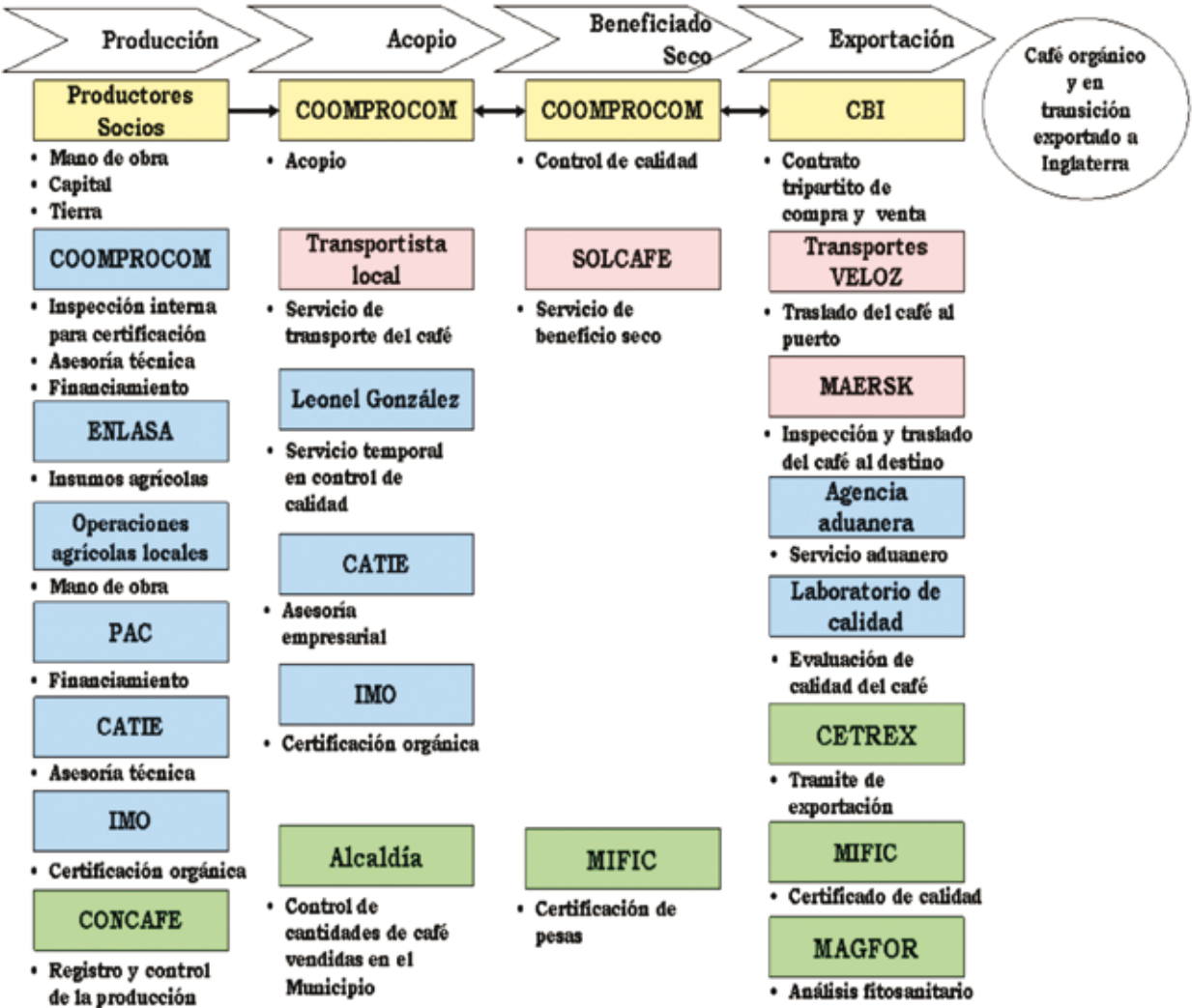
1. El grupo facilitador debe determinar el principal criterio que utilizará para agrupar a los socios y socias de la organización para el mapeo de la cadena, y convocar a un grupo representativo de los diferentes tipos de socios, así como a los directivos y personal de la organización.
2. Dividir a los participantes en grupos, según el criterio de diferenciación seleccionado, si se considera necesario, y luego consolidar esto en un solo mapa que incluya los aportes de cada grupo.
3. A partir de la descripción de los productos ofrecidos por la organización y los segmentos de mercado a los que estos se dirigen (ver Cuadro 1), escribir en tarjetas blancas ovaladas, las características de cada producto y segmento de mercado al que se dirige el producto (tipo de productos y puntos de venta finales). Para cada uno de estos segmentos de mercado, se realizara un mapa.
4. A partir del tipo de producto y punto de venta final (tarjeta blanca ovalada), y moviéndose hacia atrás hasta llegar a la provisión de insumos, se van identificando los **actores directos** que participan en la cadena. Se escribe el nombre de cada **actor directo** en tarjetas amarillas rectangulares. Los proveedores de insumos que se incluyen como **actores directos** son sólo aquellos que proveen insumos específicos para el producto la cadena que se esta mapeado.

5. Para cada uno de estos actores se elabora una lista de las actividades ó funciones que desarrolla actualmente, y se las escribe en una tarjeta rectangular blanca.
6. Organizar a los **actores directos** desde la provisión de insumos hasta el punto final de venta, en una progresión lineal de acuerdo a los eslabones en los que participan, y colocar el nombre de cada uno de estos eslabones en tarjetas blancas cortadas en forma de flechas en la parte superior.
7. Si los **actores directos** asumen más de una función, el recuadro que los representa se amplía para cubrir los dos o más eslabones en los que se participan.
8. En el caso de productos de exportación, se hace una línea divisoria entre los **actores directos** domésticos y del exterior.
9. Para cada eslabón de la cadena se incluye debajo de los **actores directos** los **proveedores de servicios operativos** en tarjetas rectangulares rosadas.
10. De la misma forma, para cada eslabón de la cadena se incluye debajo de los **proveedores de servicios operativos** a los **proveedores de servicios de apoyo** en tarjetas rectangulares de color celeste.
11. Finalmente, en la parte de abajo de cada eslabón, se incluyen las **organizaciones reguladoras**, es decir aquellas que definen las normas y controlan su aplicación en tarjetas rectangulares de color verde.



Ejemplo

A continuación se incluye, a modo de ejemplo, el mapeo de la cadena de café orgánico y en transición exportado a Inglaterra en el la que participa la cooperativa de productores de café, COOMPROCOM, de Matagalpa, Nicaragua.



Esta es una de las sub cadenas en que participa la organización. COOMPROCOM también participa en las sub-cadenas de

- café imperfecto, tostado y molido vendido en mercado local de Matagalpa.
- café imperfecto, vendido como convencional a intermediarios del mercado local

Por lo tanto, sería importante construir un mapa para cada una de estas sub-cadenas.

Por otro lado, en el caso de que no todo el café de los socios sea comercializado a través de COOMPROCOM también sería muy importante construir el mapa de la cadena de café en el mercado convencional en el que participan los productores socios de COOMPROCOM de forma individual, ya que esta cadena compite por el acopio de café con COOMPROCOM.

Consejos prácticos

Presentamos los siguientes consejos prácticos para una convocatoria con equidad de género:

Convocatoria con equidad de género para la participación equilibrada en eventos de fomento de cadenas de valor*

Algunas lecciones aprendidas son:

- Necesario contactar a organizaciones de mujeres en el territorio que faciliten información sobre mujeres en negocios vinculados a la cadena a fomentar.
- El enfoque de cadenas debe guiar el análisis, cuyo aspecto clave es la cooperación entre actores que participan en distintos procesos. No excluir a priori a un actor en la convocatoria.
- Si sólo se hace el contacto con organizaciones de productores se corre el riesgo de generar sesgos en la convocatoria, dada la mayor participación de hombres en éstas organizaciones
- Prever dificultades de tiempo, buscando el punto medio, pues los distintos ritmos de vida y de trabajo de los hombres y mujeres (éstas tienen menos disponibilidad de tiempo por la carga de tareas reproductivas) puede representar un obstáculo para que la disponibilidad de mujeres, reconocimiento y espacio para que dialoguen.
- Buscar, identificar, convocar a mujeres del subsector en el territorio donde se desenvuelven las cadenas de valor a fomentar

Principios fundamentales

La información para mapear la cadena será de mayor calidad cuando se involucre a una mayor diversidad de actores que participen activamente en su construcción, la visualización de la cadena será más completa, permitiendo un mejor análisis de la realidad, y la toma de mejores decisiones para que la organización logre sus metas.



Conceptos básicos

Ejercicio de mapeo de la cadena

Prepare el mapa de una cadena de valor utilizando los diferentes símbolos presentados en este paso: Eslabón de la cadena (flechas blancas con texto interior), actores directos (rectángulos amarillos), proveedores de servicios operativos (rectángulos rosados), proveedores de servicios de apoyo (rectángulos azules), actores que regulan (rectángulos verdes)

Paso 3. Análisis económico de las cadenas en que participa la organización

El mapeo realizado en el Paso 2 de la metodología permite visualizar los diferentes actores que participan en la cadena, desde la provisión de insumos genéricos y específicos para la cadena, hasta que el producto llega a su punto final de venta; así como las funciones que desempeñan.

Esta visión es clave para:

- Visualizar a todos los actores que participan en la cadena, tanto los directos como indirectos, y de esta forma definir con claridad las funciones que desarrolla la organización, y aquellas que puede podría y sería estratégico desarrollar en un futuro.
- Tomar decisiones acerca de los actores de la cadena con los que sería deseable (y posible) aliarse para desarrollar aquellas actividades que necesita desarrollar porque son estratégicas para el negocio, pero que no es rentable desarrollarlas, o que la organización no cuenta con los recursos ó el conocimiento para hacerlo.

Principios fundamentales

Si bien la información que provee el mapeo de la cadena es muy importante, no es suficiente para tomar decisiones estratégicas. Es necesario complementar este análisis con un análisis económico de la cadena.

El análisis económico de la cadena es clave ya que los costos de producción unitarios (determinados por los costos y la productividad) y los precios recibidos por los productos (determinados por los mercados, la calidad del producto, y la capacidad de negociación), son los dos factores más importantes para determinar la rentabilidad y competitividad del negocio.

El análisis económico de la cadena permite:

- Evaluar alternativas de agregación de valor ó de participación en nuevas cadenas
- Analizar los factores que inciden en los costos
- Determinar los grados de libertad para la negociación de precios de compra y de venta
- Monitorear y evaluar el desempeño de la organización, y re-orientar su estrategia si es necesario
- Evaluar el posicionamiento de la organización frente a sus competidores.

Realizar el análisis económico de una cadena es un desafío ya que casi ningún productor conoce sus costos de producción, ni tampoco lo saben la mayoría de los transportistas, comerciantes o empresas de pequeña escala. Por otro lado, las empresas medianas y grandes, si bien costean sus productos y servicios, no necesariamente están dispuestas a compartir esta información ya que en gran parte es el manejo de esta información, el que les da poder de negociación frente a los otros actores de la cadena.

Sin embargo, es importante iniciar con el proceso, aún si la información con la que se cuenta no es suficiente, o no es totalmente confiable, y así tener al menos una aproximación ó estimación de los datos reales. Una vez que el proceso de monitorear esta información se inicia, las organizaciones y sus socios y socias se van dando cuenta de la utilidad que tiene esta para la toma de decisiones, y se van motivando para desarrollar una rutina de registro y análisis de información clave para el negocio.

La estimación y análisis transparente y participativo de los costos y el valor agregado a lo largo de la cadena, contribuye a fortalecer la transparencia de los procesos organizativos, generando confianza y compromiso por parte de los socios y socias de la organización, y sirviendo como referente para las negociaciones.

Recordemos

Conceptos básicos

Análisis de costos e ingresos de las cadenas

El análisis económico de la cadena incluye los costos y los ingresos. Los costos son los desembolsos que se deben realizar para desarrollar las diferentes actividades. Los costos totales son la suma de todos los costos, mientras que el costo unitario es lo que cuesta producir una unidad de producto (ej. un qq de café oro).



Conceptos básicos

El costo total unitario incluye los costos fijos, que son aquellos que no varían con los volúmenes de producción (ej. los costos administrativos), y los costos variables, que son aquellos que cambian según los volúmenes de producción (ej. el costo de la materia prima y los insumos). El ingreso neto unitario de cada eslabón de la cadena, es igual al precio de venta de ese eslabón menos el costo total unitario del respectivo eslabón.

Valor agregado por la cadena

El valor agregado por la cadena es una medición de la riqueza generada por la cadena, y es equivalente al valor total de los productos y servicios generados por la cadena.

El valor agregado por la cadena, es la suma del valor agregado por cada uno de los eslabones que la componen, el cual es equivalente al valor total de los servicios y productos generados por el eslabón.

El valor agregado unitario es equivalente al valor agregado por unidad de producto (ej. US\$/qq de café oro).



Herramienta

Análisis de costos y agregación de valor de la cadena

1. Con base en las funciones que desarrolla cada uno de los actores de la cadena, se definen y costean las actividades que deben realizar cada actor directo para desarrollar sus funciones. De esta manera se tendrá el costo de producción, de acopio y manejo poscosecha, transformación (si se realiza) y comercialización, hasta el eslabón en que la organización recibe el pago por el producto, y este deja de pertenecerle.
2. En el caso en que la organización sub-contrata servicios operativos, no es necesario costear estas actividades, pero si tener el costo de este servicio e incluirlo en los costos del eslabón correspondiente.
3. Definir la unidad de medida que se utilizará para estimar los costos unitarios de cada eslabón de la cadena. Esto es esencial para poder hacer comparaciones entre los eslabones de la cadena. Dado que en una cadena existe diferenciación y/o transformación del producto, es muy importante estandarizar todos los costos para expresarlos en la misma unidad de medida, Por ejemplo en la cadena de café se puede usar US\$/qq de café oro. Para esto será necesario convertir el costo del eslabón de producción, que normalmente se calcula en qq de café pergamino húmedo, a su equivalente en US\$/qq de café oro.

4. Los costos por actividad y los costos totales, se dividen por la unidad de medida acordada, estimándose el costo unitario para desarrollar cada una de las actividades necesarias para cumplir con estas funciones, clasificándolos en costos fijos y costos variables, los cuales se listan debajo de la tarjeta de su respectivo eslabón, y el costo total unitario, el cual es la suma de todos los costos variables y los costos fijos, se coloca a la derecha de su respectivo eslabón.
5. Al precio de venta en cada eslabón, se le resta su respectivo costo unitario, calculándose el ingreso neto unitario que recibe cada eslabón de la cadena, debajo de los costos fijos y variables.
6. El ingreso neto (o excedente) de cada eslabón es el valor agregado unitario de ese eslabón a la cadena.

Ejemplo

A modo de ejemplo, para el análisis de la cadena de frijol de una cooperativa de Nicaragua se decidió estandarizar la unidad de medida a **córdobas/qq de frijol de campo**. Esta decisión se tomó porque los productores calculan sus costos y venden su producto a la cooperativa en córdobas/qq de frijol de campo. Sin embargo, la cooperativa, lo limpia, seca y clasifica y lo vende en tres calidades (primera, segunda y tercera) a precios diferenciales. Por esto, para realizar un análisis económico de la cadena es necesario convertir los precios diferenciales de venta, a su equivalente de “frijol de campo”, y esto requiere conocer el porcentaje de frijol que sale de cada una de estas calidades y realizar el siguiente cálculo:

Precio en equivalente frijol de campo = % de frijol de primera (precio del frijol de primera) + % de frijol de segunda (precio del frijol de segunda) + % de frijol de tercera (precio del frijol de tercera)

En este ejemplo el precio pagado a los productores fue de \$C 700/qq de frijol de campo, generando un ingreso neto de \$C 300/qq de frijol de campo. La cooperativa seca, limpia y clasifica el frijol, lo cual tiene un costo de \$C 100/qq. Luego lo vende a precios diferenciales según la calidad: (i) frijol de primera a \$C 1,000/qq; (ii) frijol de segunda a \$C 450/qq, y (iii) frijol de tercera a \$C 200/qq. Para estimar el excedente que percibe la cooperativa, es necesario convertir estos precios al equivalente de frijol de campo, de la siguiente manera:

*Precio en equivalente de frijol de campo = (0.82*1,000) + (0.12*450) + (0.06*200)*
= 820 + 54 + 12

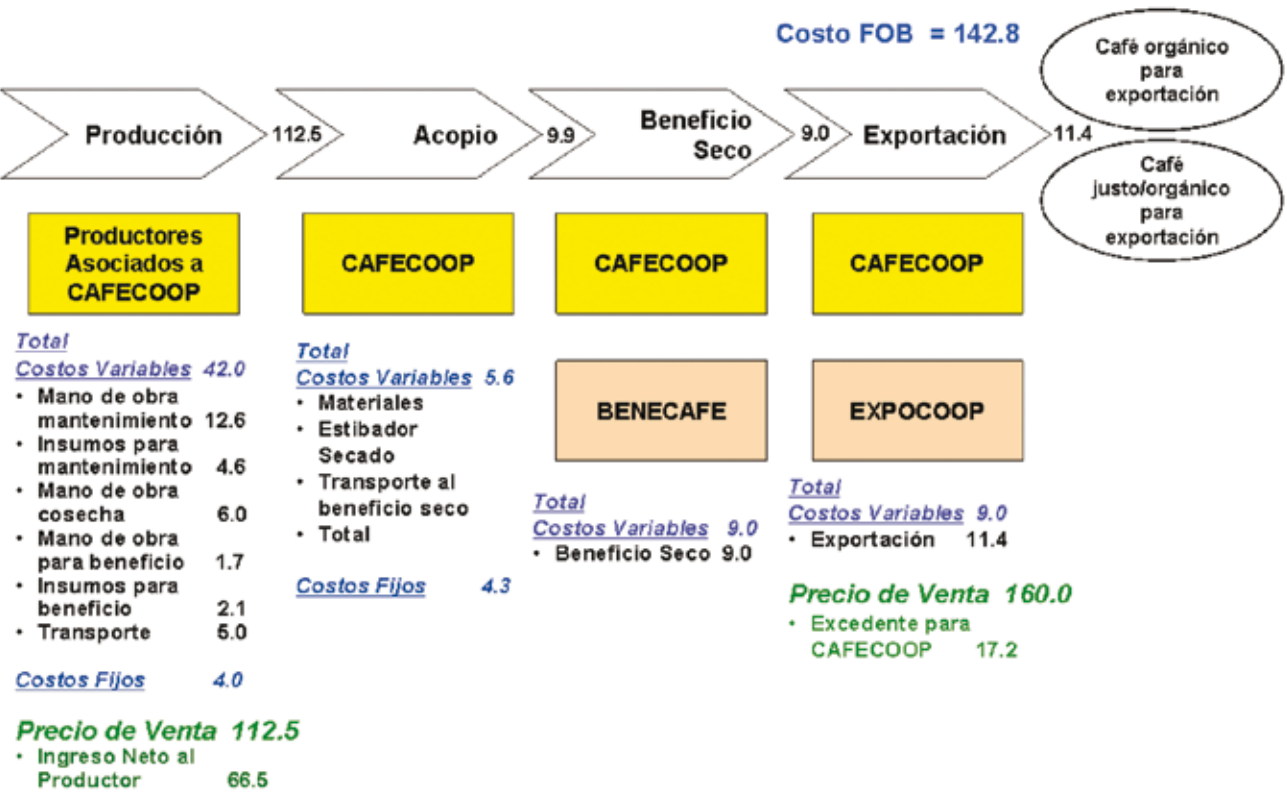


Dando así un precio de venta de \$C886/qq de frijol de campo. Con este cálculo es posible ahora estimar el excedente que recibe la cooperativa por acopiar, secar, limpiar, clasificar, empacar y comercializar el frijol, el cual seria de:

$$\text{\$C } 886/\text{qq de frijol de campo} - \text{\$C } 700/\text{qq de frijol de campo} = \text{\$C } 186/\text{qq de frijol de campo}$$

Así podemos determinar que el valor agregado por los productores es de \$C 300 córdobas por qq de frijol de campo producido, y el valor agregado por la cooperativa es de \$ 186 córdobas por qq de frijol de campo acopiado, procesado y comercializado.

A continuación se muestra la representación del análisis económico de la cadena de una cooperativa de productores de café de Nueva Segovia, Nicaragua, donde la información esta presentada en US\$/qq de café oro.



Paso 4. Identificación y evaluación de nuevas oportunidades

Una vez descrita y analizada la cadena (o cadenas) en las que participa la organización, el siguiente paso consiste en identificar y evaluar nuevas oportunidades, tanto en las cadenas en que ya participa la organización, así como oportunidades de articulación a nuevas cadenas. Para esto es necesario buscar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la tasa de crecimiento del segmento de mercado en que participa la organización y de aquellos en que podría participar?
- ¿Cuál es el precio promedio del producto en estos segmentos de mercado, y las tendencias en estos precios?
- ¿Quiénes son los compradores actuales o potenciales en estos segmentos de mercado?
- ¿Cuáles son los requerimientos de los compradores en términos de volumen, tiempo de entrega, y frecuencia de entrega?
- Cómo se debe entregar el producto (con o sin proceso) y en que empaque (bolsas, canastas, bandejas, etc.)
- ¿Qué tipo de certificación exigen estos compradores?
- ¿Cuáles son los requisitos de calidad de estos compradores?
- ¿Cuáles son los requisitos de estos compradores para recibir el producto y las formas de pago?
- ¿Qué oportunidades existen para establecer alianzas estratégicas para agregar mayor valor al producto (o los productos) de la organización y/o de sus socios y socias
- ¿Quiénes son los proveedores actuales y cómo se está comprando el producto a estos?



- Para responder a estas u otras inquietudes se recomienda una combinación de las siguientes actividades:
- Revisar la información existente sobre tendencias del mercado, y requisitos de los diferentes mercados
 - Implementar un sondeo rápido para mercados seleccionados

Principios fundamentales

Antes de iniciar con giras, sondeos de mercado, o embarcarse en estudios de mercado, es muy importante revisar la información que ha sido recolectada previamente por otras personas u organizaciones, y realizar giras para visitar experiencias similares.

El sondeo rápido de mercado

Un sondeo rápido de mercado no pretende ser un estudio completo del mercado sino un ejercicio corto que permite recolectar información clave sobre los segmentos de mercado en que participa la organización, así como de otros segmentos de mercado en los que potencialmente puede participar. Esto incluye información específica y clave para apoyar a las organizaciones de productores en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Herramienta

Diseño del sondeo rápido de mercado

1. Conformar un equipo para realizar el sondeo de mercado. Idealmente, este equipo debe estar conformado por: (1) el proveedor de servicios; (2) miembros de la Junta Directiva; (3) miembros del personal encargados del área de comercialización; y (4) socios y/o socias interesados en participar en los sondeos, seleccionados con base en criterios concertados previamente.
2. El equipo recopila y revisa información secundaria relevante, y la organiza en una matriz que incluye las siguientes puntos, hasta donde la información lo permita:
 - Segmentos de mercado actuales y potenciales para la organización
 - Características y tendencias del segmento de mercado evaluado
 - Servicios financieros, técnicos o empresariales que ofrece el segmento de mercado a sus proveedores
 - Requisitos para entrar al mercado

3. Con base en la información existente, el equipo define la información que necesita recopilar y diseña un formato de entrevista o lista de chequeo para las visitas, o entrevistas telefónicas, con compradores actuales o potenciales. Estos compradores pueden ser en segmentos de mercado en los que está participando la organización, o en segmentos de mercado en los que potencialmente pudiera participar.

Ejemplo

A continuación se incluye un ejemplo de un formato de entrevista o lista de chequeo preparada por una organización de productores de flores para realizar un sondeo rápido de mercados



Lista de Chequeo

Preguntas para hacerle al comprador sobre las características que el mercado exige para nuestro producto:

- ¿Cuáles son las variedades más solicitadas por el mercado?
- ¿Cuáles son sus requerimientos de calidad?
- ¿Qué tipo de empaque exige usted?
- ¿Qué tamaño tienen los empaques?
- ¿De qué material están hechos?
- ¿Cuál es el peso exigido por empaque?

Preguntas para hacerle al comprador sobre las condiciones de negociación:

- ¿Cuál es su cantidad mínima de compra?
- ¿A quién le compra las flores?, ¿de dónde se las traen?
- ¿Que días le traen las flores?, ¿cada cuánto se las traen?
- ¿Cómo se negocia el precio?
- ¿Cómo es la forma de pago (a crédito o de contado)?
- ¿Tiene alguna condición especial para pagar?
- ¿Está necesitando flores en este momento?

Otros aspectos para observar:

- Mirar si el producto puede empacarse de una forma especial o diferente a como lo estamos haciendo
- Mirar si los empaques tienen rótulo y averiguar qué piensa el comercializador sobre el rótulo
- Observar si se paga más cuando el empaque está mejor presentado. Si no se puede observar, preguntar precios.

Contactos:

Nombre	Cargo o función en la cadena	Organización	Teléfono y dirección

Una vez que se diseña el sondeo rápido de mercado, el siguiente paso consiste en visitar, o llamar por teléfono, a actores clave para desarrollar las entrevista y una sistematización visual de la experiencia, utilizando la técnica de observación directa.

Entre los actores claves a visitar y entrevistar se encuentran:

- Intermediarios acopiadores, mayoristas y minoristas
- Detallistas (tiendas, mercados, supermercados)
- Procesadores, agroindustrias u otras industrias
- Exportadores o importadores
- Proveedores de insumos y otros servicios (transporte, financieros, técnicos y de desarrollo empresarial, etc.)
- Consumidores finales

El número de actores a ser entrevistados dependerá del tiempo y los recursos disponibles parar desarrollar las entrevistas. Idealmente, se debe continuar las entrevistas hasta que se complete de recopilar la información requerida. En caso de que los actores que se desea entrevistar estén a una larga distancia del donde esta ubicada la sede de la organización, se puede realizar las entrevistas por teléfono o correo electrónico.

A partir de estos sondeos de mercado, las organizaciones pueden evaluar oportunidades tanto en las cadenas que participan actualmente, como en otros donde potencialmente podrían participar. De esta manera, pueden evaluar cuatros tipos de estrategias que se listan a continuación, con sus respectivos ejemplos:

- **Estrategia de penetración:** Organización de productores de pequeños escala para logar económicas de escala y aumentar su poder de negociación en mercados existentes con productos que ya se están produciendo.
- **Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** Diferenciación de productos con base en atributos físicos y sociales especiales, a través de certificaciones que reconocen calidad y/o responsabilidad social y ambiental, ó mediante la agregación de valor a la producción primaria a través del procesamiento, empaque, etiquetado, entre otros.
- **Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** Desarrollo de alianzas estrategias para penetrar en nuevos mercados, con productos que actualmente ofrece la organización.
- **Estrategia de diversificación:** Diferenciación de productos (o agregación de valor a la producción primaria) y desarrollo de alianzas para penetrar en nuevos segmentos de mercado

A modo de ejemplo, a continuación se presenta una matriz donde se sistematizan los resultados de un sondeo rápido de mercados desarrollado

por una organización de productores de café. Esta sistematización incluye las características y tendencias del segmento de mercado analizado, los servicios adicionales que ofrece el comprado, los requisitos del mercado, y la forma de pago. Los datos incluidos en esta matriz dependerán de los intereses de la organización, y de las decisiones estratégicas que debe tomar.

Además de obtener la información resumida en el cuadro anterior, durante los sondeos de mercado se puede averiguar si el comprador está interesado en nuevos proveedores del producto, si está interesado en participar en relaciones más estratégicas y de largo plazo con grupos de productores o si quiere otros productos que podría ofertar la organización y/o sus socios y socias. Es importante identificar compradores con quiénes se podría lograr una relación comercial. Este proceso va más allá de solamente decir “existe una demanda” para identificar actores de la cadena con quienes las organizaciones de productores podrían negociar.

La información obtenida idealmente debe ser también capturada usando fotografía o video para después compartir los resultados con los directivos, el personal y los socios y socias que no pudieron participar del sondo de mercado. Esto permitirá mostrar las diferentes calidades del producto, o los empaques, requeridos por el mercado. A veces el hecho de poder mostrar claramente cuáles son las diferencias entre la calidad de un producto y otro, o una nueva forma de empaque, es razón suficiente para motivar un cambio en los actores de la cadena.

Es muy importante en este punto, retomar el mapeo y análisis de la cadena realizados en los Pasos 2 y 3, para revisarlos y complementarlos. Con esta información también se deben mapear las nuevas cadenas para entrar en los nuevos mercados identificados, realizar el análisis económico de estas nuevas cadenas, y con base en esto, hacer una primera selección o priorización de oportunidades de mercado que la organización quiere aprovechar.

Recordemos

Cuadro 3. Oportunidades identificadas y evaluadas

Oportunidad	Características y tendencias del segmento de mercado	Servicios adicionales ofrecidos por el comprador	Requisitos del mercado	Forma de pago
Estrategia de Penetración Continuar penetrando en el mercado de café justo, a través de la Central de Cooperativas	<ul style="list-style-type: none">• 1.1 millones de sacos comercializados (0.5% del mercado mundial)• Precio mínimo US\$ 156/qq oro (US\$ 10 debe ir para inversión social)• Mercado por café “sólo justo” no esta creciendo	<ul style="list-style-type: none">• No ofrece financiamiento• Ofrece servicios de beneficiado húmedo (L 45/qq oro) y de beneficio seco o trillado (L 190/qq oro (trillado))• Certificación para entrar al mercado justo• Maquilado del café para exportación• Capacitaciones a través de la Fundación La Central• Posibilidad de entrar en los mercados con certificación UTZ y Rainforest Alliance	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con los requisitos mínimos de un café de exportación• Entregar el café en pergamino seco, y descuenta el costo del trillado, o si recibe húmedo, el costo de secado, del precio final de venta• Acopiar el café y transportarlo al beneficio seco de Danli, y todos los demás costos de transporte a Copán y exportación se deducen del precio de venta	<ul style="list-style-type: none">• 80% a quince días de recibido el café en Copan• 20% a veinte días• A 30 días (+L 5/lata)• A 5 meses (+ L 25/lata = + 200/qq oro)
Estrategia de Penetración Continuar penetrando en el mercado de café justo/ orgánico, a través de la Central de Cooperativas	<ul style="list-style-type: none">• 1.2 millones de sacos comercializados como café orgánico (1% del mercado mundial) a precio de la bolsa +US\$10 a +US\$40 / qq oro• 3 millones de sacos comercializados como café orgánico y justo (2.5% del mercado mundial) a un precio mínimo de US\$ 151/qq oro• Mercado por café orgánico con demanda creciente	<ul style="list-style-type: none">• No ofrece financiamiento• Ofrece servicios de beneficiado húmedo (L 45/qq oro) y de beneficio seco o trillado (L 190/qq oro (trillado))• Certificación para entrar al mercado justo• Maquilado del café para exportación• Capacitaciones a través de la Fundación La Central• Posibilidad de entrar en los mercados con certificación UTZ y Rainforest Alliance	<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con los requisitos mínimos para exportación• Contar con certificación orgánica• Entregar el café en pergamino seco, y descuenta el costo del trillado, o si recibe húmedo, el costo de secado, del precio final de venta• Acopiar el café y transportarlo al beneficio seco de Danli, y todos los demás costos de transporte a Copán y exportación se deducen del precio de venta	<ul style="list-style-type: none">• 80% a quince días de recibido el café en Copan• 20% a veinte días• A 30 días (+L 5/lata)• A 5 meses (+ L 25/lata = + 200/qq oro)

Oportunidad	Características y tendencias del segmento de mercado	Servicios adicionales ofrecidos por el comprador	Requisitos del mercado	Forma de pago
Estrategia de Desarrollo de Nuevos Mercados Vender en el mercado de café convencional, a través de un intermediario mayorista	<ul style="list-style-type: none">• Representa el 96% del mercado mundial y el precio lo define la bolsa de Nueva Cork• El consumo mundial ha venido aumentando a una tasa anual del 1.42%• Principales mercados con potencial de crecimiento: Europa del Este y Asia	<ul style="list-style-type: none">• Ofrece financiamiento a una tasa mensual entre 1-2 %, no pide garantías a los socios de la Cooperativa, el trámite es rápido y oportuno, el monto no es limitante, y el préstamo es en Lempiras• Facilita acceso a servicios de análisis de suelo• Fertilizantes al crédito (un mes sin intereses)	<ul style="list-style-type: none">• Requisitos mínimos de calidad para un café de exportación• Recibe sólo café húmedo (en cereza)	<ul style="list-style-type: none">• De contado
Estrategia de Diversificación Vender en el mercado de café con certificación UTZ, a través de CIGRAH	<ul style="list-style-type: none">• El mercado por café UTZ esta creciendo rápidamente, sobre todo en el mercado de Europa• Ofrece un premio de US\$ 3.5-4.0/qq oro, por encima del precio de la bolsa (- US\$ 5 riesgo país)	<ul style="list-style-type: none">• Financiamiento a una tasa mensual entre 1-2 %, pide garantías, el trámite es rápido y oportuno, el monto no es limitante, y el préstamo es en Lempiras• Ofrece servicio de secado a pergamino seco a L 50-qq oro• Asistencia técnica para la certificación UTZ, secado• Fertilizantes a menor de mayorista• Transporte del café desde la finca	<ul style="list-style-type: none">• Requisitos mínimos de calidad para un café de exportación• Certificación de UTZ• Si se entrega el café húmedo (en cereza) se paga por lata, y si se entrega seco, se paga por peso	<ul style="list-style-type: none">• De contado (días para el pago de la factura) + L 1-1.9/qq oro de premio por calidad• El costo de la certificación de UTZ se descuenta en la liquidación del premio

Fase 2. Selección de oportunidades y definición del negocio de la organización

Resultados esperados de la aplicación

- Oportunidades y amenazas que enfrenta la organización en su entorno identificadas y analizadas
- Fortalezas y debilidades internas de la organización identificadas y analizadas a profundidad
- Líneas estratégicas para desarrollar el negocio de la organización

Con base en la identificación y evaluación de oportunidades de negocio en las cadenas en que participa la actualmente la organización de productores, y otras cadenas donde potencialmente podría participar, en esta fase se busca que las organizaciones seleccionen y prioricen aquellas oportunidades que son viables desde el punto de vista técnico, económico, financiero y organizativo, tanto a nivel de las familias socias, como a nivel de su organización empresarial.

Adicionalmente, con base en los requisitos identificados para acceder a estas oportunidades (existentes o nuevas), la metodología busca apoyar a las organizaciones para determinar los **factores clave de éxito**, lo cual es fundamental para:

- Concertar y definir claramente el negocio en el que se enfocará la organización en los próximos 3-5 años.
- Desarrollar un buen análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), y con base en este análisis, determinar las líneas estratégicas que desarrollará la organización, así como las acciones que debe desarrollar para alcanzar su visión.

Concepto básico

Factor clave de éxito

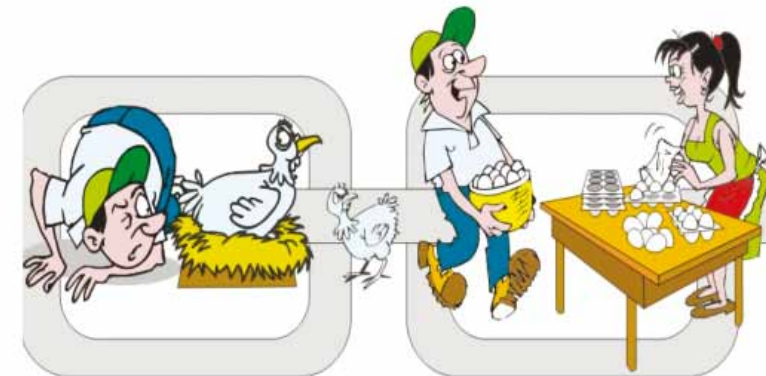
Los factores claves de éxito son los factores fundamentales y decisivos para el éxito de una organización empresarial. Identificarlos no es una tarea simple ya que están dados por el entorno en el que se desarrolla el negocio, y por factores internos de funcionamiento y desempeño de la organización

Una buena identificación y análisis de los factores clave de éxito es esencial para enfocar los recursos con que cuentan las familias productoras y sus organizaciones en estos factores para alcanzar las metas y la visión de la organización.

Requerimientos, tales como precio, calidad, volumen mínimo, tipo de certificación, para cumplir con las exigencias de la demanda de los consumidores finales en determinados segmentos de mercado (ej., café diferenciado).

Paso 1. Evaluación de la viabilidad de las familias socias

Una vez sistematizada la información de los sondeos de mercado, el siguiente paso consiste en priorizar oportunidades en las cadenas que participa la organización y/o oportunidades de articulación a nuevas cadenas. Los principales criterios de toma de decisión incluyen:



Viabilidad técnica

Se refiere a la posibilidad de las familias socias de la organización de producir, así como la viabilidad de la organización de agregar valor a la producción primaria de sus asociados, de manera sostenible, para llegar al mercado con productos que cumplan con los requerimientos de este mercado.



Viabilidad económica

Se refiere a la posibilidad que tienen las familias socias de la organización de producir, así como la viabilidad de la organización de agregar valor a la producción primaria de sus asociados de manera rentable y sostenible, dados los costos fijos y variables en que debe incurrir para cumplir con los requerimientos del mercado, y el precio promedio pagado por éste mercado.

Viabilidad financiera

Se refiere a la posibilidad que tienen las familias socias de la organización y la organización de productores, de financiar los costos de inversión, así como los costos de producción necesarios para cumplir los requerimientos del mercado, dados los recursos financieros con los que cuenta (propios y de terceros).



Viabilidad organizativa

Se refiere a la posibilidad que tiene la organización de cumplir con los requerimientos del mercado (ej. volúmenes, calidad, homogeneidad en la calidad, frecuencia, entre otros), dada la calidad de sus procesos organizativos, y sin afectar negativamente las relaciones sociales en el territorio en que esta basada la cadena.

Si bien la viabilidad técnica, económica, financiera y organizativa son criterios clave para priorizar las oportunidades que la organización de productores puede aprovechar, y así definir su negocio, es importante que los socios y socias de la organización incluyan otros criterios propios de toma de decisión para asegurar el desarrollo de un proceso de desarrollo inclusivo y amigable con el medio ambiente.

Recordemos

Una manera de evaluar la viabilidad de las familias socias de la organización para responder y aprovechar efectivamente las oportunidades de mercado

identificadas, es la de determinar los recursos (humanos, sociales, financieros, naturales, y físicos) con que cuentan las familias socias de la organización, y compararlos con los recursos necesarios para responder efectivamente a estas oportunidades.

A partir de esta evaluación a nivel de las familias socias, es posible:

- Determinar si la oportunidad de mercado puede ser aprovechada de forma efectiva por las familias socias
- Identificar los **factores clave de éxito** que se deben desarrollar a nivel de las familias socias para aprovechar la oportunidad de mercado identificada de manera rentable y sostenible.

Herramienta

Evaluación de la viabilidad de las familias socias

1. Listar los recursos naturales, físicos, humanos, sociales y financieros con los que deben contar las familias socias de la organización para cumplir con los requisitos para aprovechar efectivamente las oportunidades de mercado identificadas.
2. Realizar grupos focales por zonas en las que están localizadas las familias socias de la organización para evaluar con ellas la disponibilidad de los recursos necesarios (a nivel de las familias y de sus comunidades) para cumplir con los requisitos para aprovechar efectivamente la oportunidad de mercado identificada.
3. Determinar los factores clave de éxito a nivel de las familias socias de la organización para aprovechar la oportunidad de mercado identificadas
4. Realizar un primer descarte de opciones no viables a nivel de las familias socias

Ejemplo

A continuación se presenta a modo de ejemplo el caso de una cooperativa de productores de café que identificó las siguientes oportunidades de mercado.

1. Penetración en el mercado de café orgánico y orgánico/justo (**Estrategia de penetración**)



- 2. Desarrollo del mercado de café especiales de acuerdo con el perfil de la taza (**Estrategia de desarrollo de un nuevo mercado**)
- 3. Desarrollo de café tostado, molido y empacado para consumidores con disposición y capacidad de pago por cafés especiales en el mercado nacional (**Estrategia de diversificación**)

El siguiente Cuadro muestra la evaluación realizada sobre la viabilidad de las familias productoras para entrar en el mercado de cafés especiales de acuerdo con su perfil de taza. Este tipo de Cuadro debe construirse para cada oportunidad identificada.

A partir de este análisis se realiza una primera selección de oportunidades de mercado a las que las familias pueden acceder viablemente, y se determinan los **factores clave de éxito** para que puedan acceder a estos mercados de manera rentable y sostenible.

Paso 2. Evaluación de la viabilidad de la organización empresarial

Una vez que se ha determinado que el aprovechamiento de una nueva oportunidad de mercado es viable a nivel de las familias socias desde el punto de vista técnico, económico, financiero y organizativo; el siguiente paso es evaluar si el aprovechamiento de estas oportunidades también es viable a nivel de la organización de productores. De igual manera será necesario identificar los **factores clave de éxito** a nivel de la organización para el aprovechamiento rentable y sostenible de estas oportunidades.

Hasta aquí, el sondeo rápido de mercado ha facilitado información clave para identificar los requisitos de los diferentes mercados en que participan la organización, o de aquellos en que potencialmente podría participar, así como las características del producto que los compradores y/o consumidores consideran como más importantes a la hora de tomar sus decisiones de compra.

Los sondeos de mercado son claves para la correcta priorización de oportunidades de mercado, así como para la identificación de los factores clave de éxito. Sin embargo, para una mejor evaluación de la viabilidad que tiene la organización de productores de aprovechar determinada oportunidad de mercado, así como la buena identificación y análisis de los factores clave de éxito para lograrlo, es importante evaluar la oferta actual del producto en el mercado.



Cuadro 4 Análisis de la viabilidad de las familias socias para aprovechar las diferentes oportunidades de negocio identificadas

Capital	Requerimientos para aprovechar la oportunidad de mercado identificada	Evaluación de la capacidad de las familias socias para responder	Factores clave de éxito para aprovechar esta oportunidad	¿Es viable esta oportunidad a nivel de las familias socias?
Natural	Ubicación de la finca a una altura mayor de 1,200 msnm	El 70% de las familias socias tienen sus parcelas a 1,200 msnm	Caracterizar el perfil de taza de las familias productoras para determinar aquellas que pueden participar de este mercado	Si, pero sólo para las familias que tienen sus fincas a mas de 1,200 msnm y que tienen el perfil de taza requerido por el mercado
Natural	Disponibilidad de una fuente de agua limpia para beneficiar el café	Las familias que tienen su fincas a mas de 1,200 msnm cuentan con fuentes limpias de agua	Concertar, establecer y aplicar normas de manejo de las fuentes de agua	Si, pero el buen manejo de las fuentes de agua es clave
Físico	Beneficios húmedos mejorados para mantener la calidad del café durante el proceso de beneficiado	Sólo el 10 % de las familias cuentan con beneficios húmedos mejorados	Mejoramiento de los beneficios húmedos del 90% de las familias socias	Si, pero es necesario que las familias cuenten con los recursos financieros para mejorar los beneficios húmedos
Humano	Mano de obra familiar (o contratada) suficiente y calificada para realizar una buena recolección y beneficio del café	Familia con mucha experiencia en producción, cosecha y beneficiado del café Durante la cosecha y beneficio, la mano de obra calificada es limitada	Disponibilidad y calificación de la mano de obra	Si, pero para tener suficiente mano de obra cualificada es necesario ofrecer un mejor salario y mejores condiciones laborales
Social	Compromiso y responsabilidad de las familias socias con su organización para la entrega del café de mejor calidad	Las familias socias no siempre se comprometen con la organización porque les falta sentido de pertenencia e incentivos	Mejorar la comunicación y flujo de información hacia las familias socias Propiciar espacios de participación Establecer incentivos por calidad para las familias socias	Si, pero la organización debe invertir en mejorar su comunicación con las familias socias, propiciar espacios de participación, y establecer incentivos por calidad
Financiero	Las familias productoras debe hacer inversiones en la plantación de café y el beneficio húmedo (un estimado de US\$ 500 por familia)	Las familias no cuentan con ahorros para realizar las inversiones requeridas	Es necesario organizarse para gestionar recursos externos de financiamiento	Si, pero es clave conseguir los recursos para el financiamiento a las familias socias

Un mecanismo muy útil para evaluar la oferta actual del producto en el mercado, así como la cadena de actores que participan en la producción, manejo poscosecha y comercialización de este producto, es la realización de giras para visitar a los diferentes actores que participan de la cadena, así como a otras organizaciones similares que han entrado a estos mercados exitosamente, con el fin de conocer a fondo sus experiencias.



Giras en la cadena productiva

Las giras son visitas que se hacen a diferentes personas y organizaciones para conocer experiencias de otros actores de la cadena y otras organizaciones de productores que están participando efectivamente en el negocio, para reconocer innovaciones, ver otros productos, otros empaques, y conocer como han venido desarrollando sus procesos organizativos y su gestión empresarial.

Esta giras se consideran un paso fundamental en el proceso de determinar la orientación estratégica de una organización de productores ya que permite a los directivos de la organización, el personal y sus asociados y asociadas, ampliar su conocimiento sobre el negocio, y así realizar una mejor identificación de los **factores clave de éxito**.

Se pueden organizar **giras en cultivo** para conocer otras semillas, otros sistemas de producción o de riego, tecnologías de producción más limpias u orgánicas, entre otros. También se pueden organizar **giras en poscosecha** para ver lugares y técnicas de acopio, técnicas de selección del producto, otras técnicas de enfriamiento o de procesamiento. También pueden hacerse **giras a procesos organizativos** o **giras empresariales** para conocer como están trabajando otras organizaciones de productores, los mecanismos que han desarrollado para fortalecer sus procesos organizativos, o los procesos administrativos y de gestión empresarial que han introducido para mejorar el desempeño de la organización empresarial.

Básicamente, las giras ayudan a:

- Conocer mejor la cadena y sus actores
- Reconocer limitantes para aprovechar las oportunidades mercado identificadas
- Recoger elementos para definir estrategias de producción, poscosecha, organización y comercialización, y diseñar planes de acción.

A continuación, se ofrecen ejemplos de algunas preguntas que pueden utilizarse en la guía de entrevista para **gira en cultivo** o **giras en poscosecha**.

Ejemplo

Guía de entrevista para giras de cultivo

- ¿El cultivo se hace de manera individual o asociada?
- ¿Cuáles son los rendimientos de este cultivo por hectárea?
- ¿Cuáles son las plagas y enfermedades que más afectan al cultivo?
- ¿Tienen métodos confiables para el control de plagas y enfermedades?
- ¿Cuáles son las variedades existentes en la región?
- ¿Existen variedades resistentes a la sequía y a las plagas y enfermedades?
- ¿Las características del producto [olor, sabor, color] satisfacen al cliente?
- ¿Cuáles son las características del suelo de este cultivo?
- ¿Cuáles son las exigencias de fertilización del cultivo?
- ¿Cuáles son los insumos necesarios para el cultivo?, ¿están disponibles en la zona?, ¿cómo son sus costos?
- ¿Cuáles son las necesidades de agua del cultivo?

Guía "Conocimiento del Mercado como la Brújula para la Innovación: Gestores de Innovación en Agroindustria Rural". Érika Eliana Mosquera, Jhon Jairo Hurtado, y Carlos Chilito, CIAT

Ejemplo de guía de entrevista para giras de poscosecha

- ¿Qué tipos de empaques se utilizan y cuál es su valor?
- ¿Cuál es la eficiencia o cuáles son los rendimientos del producto durante su procesamiento?
- ¿Cuáles son las pérdidas del producto durante la poscosecha?
- ¿Cuántos niveles de poscosecha se identifican y cuáles son sus principales características?
- ¿Cuál es el tiempo de la jornada de procesamiento?
- ¿El procesamiento es continuo o por ciclos?
- ¿Los productos elaborados son finales, intermedios u otros?
- ¿Cuáles son los combustibles utilizados por los equipos o la maquinaria poscosecha?
- ¿Cuál es el promedio de jornales empleados en la fase de poscosecha?
- ¿Cuáles son los insumos necesarios en la poscosecha?, ¿cuáles son sus costos?





- ¿Qué tipo de servicios requiere durante la poscosecha?, ¿quién se los presta?, ¿cómo es la calidad de estos servicios?
- ¿Qué subproductos genera y cómo los utiliza?

Guía “Conocimiento del Mercado como la Brújula para la Innovación: Gestores de Innovación en Agroindustria Rural”. Érika Eliana Mosquera, Jhon Jairo Hurtado, y Carlos Chilito CIAT

Herramienta

Evaluación de la viabilidad de la organización

1. Listar los recursos naturales, físicos, humanos, sociales y financieros con los que deben contar la organización para cumplir con los requisitos para aprovechar efectivamente las oportunidades de mercado identificadas
2. Realizar una reunión con los directivos y el personal de la organización para evaluar conjuntamente la disponibilidad de los recursos necesarios (a nivel de la organización) para cumplir con los requisitos para aprovechar efectivamente la oportunidad de mercado identificada.
3. Determinar los **factores claves de éxito** a nivel de la organización para aprovechar las oportunidades de mercado identificadas
4. Priorizar las oportunidades, concertar y definir claramente **el negocio** de la organización
5. Recordemos que por **negocio** nos referimos a la razón de ser de la organización. Por lo que la definición del **negocio de la organización** de tener claridad sobre:
 - Los productos que ofrece (o busca ofrecer) y los segmentos de mercado a los que estarán dirigidos estos productos.
 - Los servicios que ofrece (o busca ofrecer) y los clientes a los que van dirigidos estos servicios



Ejemplo

A continuación se presenta a modo de ejemplo la evaluación realizada sobre la viabilidad de organización para entrar en el mercado de cafés especiales de acuerdo con su perfil de taza para el caso anterior de una cooperativa de productores de café (ejemplo de aplicación de la Herramienta 5. Este Cuadro debe también construirse para cada oportunidad identificada.

Cuadro 5. Análisis de la viabilidad de la organización para aprovechar las diferentes oportunidades de negocio identificadas

Capital	Requerimientos para Aprovechar la Oportunidad de Mercado Identificada	Evaluación de la Capacidad de la Organización para Responder	Factores Clave de Éxito para Aprovechar esta Oportunidad	¿Es viable esta oportunidad a nivel de las familias socias?
Físico	Contar con un beneficio seco que asegure un manejo excelente del café en los procesos de secado, trilla y preparación del café para exportación	La organización no cuenta con un beneficio seco	Establecer una alianza con un proveedor confiable de este servicio	Si, pero es necesario establecer esta alianza y tener un persona responsable de darle seguimiento al café durante la época en que se realiza el beneficio seco
Humano	Personal técnico especializado en asistencia técnica a las familias productoras, y en control de calidad, un catador especializado.	La organización cuenta con dos técnicos con experiencia en asesoría técnica al cultivo, pero que requiere fortalecer sus capacidades	Contratar al menos un técnico especializado en control de calidad y un catador Fortalecer las capacidades de los técnicos de campo	Si, pero es necesario buscar una fuente temporal de recursos financieros para pagar al personal adicional que se necesita, mientras se desarrolla el negocio Es también necesario hacer alianzas con organizaciones que puedan fortalecer las capacidades de los técnicos
Social	Lograr el compromiso y pertenencia de las familias socias con la organización para suplir en tiempo y forma el mercado	No existe un buen flujo de información hacia las familias socias para mejorar la transparencia de los procesos, y aún no se ha concertado una política de incentivos por calidad, lo cual afecta el nivel de compromiso y pertenencia de las familias socias hacia la organización	Fortalecer los procesos organizativos, mejorando el flujo de información hacia las familias socias y estableciendo incentivos por entrega de café de calidad a la organización	Si, pero la organización debe invertir en mejorar su comunicación hacia las familias socias, propiciar espacios de participación activa, y establecer incentivos por calidad
Financiero	Capital suficiente (propio o de terceros) para financiar a las familias socias para renovación de cafetales, así como para realizar mejoras en la plantación de café y el beneficio húmedo	La organización no cuenta con el capital suficiente, ni ha logrado apalancar el financiamiento necesario de fuentes externas	Capitalización de la cooperativa y apalancamiento de fondos externos de financiamiento	Si, siempre y cuando se consiga el financiamiento necesario de fuentes externas en el corto plazo, y se capitalice la organización en el mediano y largo plazo

Paso 3. Definición del negocio de la organización empresarial

A partir del análisis realizado por miembros de la junta directiva, personal y familias socias de la organización de productores, y productoras, se puede entonces tomar la decisión estratégica sobre cuál será **su negocio (o negocios)** en los próximos 3-5 años, definiéndolo claramente. Esta apuesta estratégica le permitirá a la organización enfocar todos sus recursos en el desarrollo de esta estrategia.



Consejos prácticos

En los talleres que se organizan para la definir y consensuar la definición del eje central del negocio de la organización y elaborar la visión estratégica se recomienda hacer dos grupos. El primero estaría integrado por mujeres, y el segundo por hombres. Con base en esto, se puede luego realizar una reunión plenaria donde se comparten y concertan ambas visiones para de esta manera definir de manera conjunta entre mujeres y hombres visión estratégica conjunta de la organización, con enfoque de género. Se deben hacer visibles los aportes de los grupos, porque sino estamos dejando invisible los aportes grupales. Se recomienda hacer lo siguiente:



Ejemplo

A continuación a modo de ejemplo, se comparte la decisión estratégica que tomó una organización de productores de café.

Decisión estratégica que tomó una organización de productores de café

La organización:

- Seguirá penetrando en el mercado de café orgánico y orgánico/justo
- Desarrollará el mercado de cafés especiales con base en el perfil de taza de sus socios y socias (buena acidez, aroma y fragancia, cuerpo, y con sabor achocolatado y cremoso), y
- Lanzará al mercado una marca de café tostado, molido y empacado para consumidores con disposición y capacidad de pago por cafés especiales en el mercado nacional.

Para lograr esto, ofrecerá:

- Servicios de financiamiento, suficientes y oportunos, para renovación de cafetales y mantenimiento de cafetales y mejoramiento de los beneficios húmedos

- Servicios de control interno y asesoría en certificación para el mercado orgánico y justo
- Servicios de cata y control interno de calidad
- Servicios de asistencia técnica en producción orgánica de café a las familias socias, enfocado a mejorar la productividad de los cafetales

Subcontratará, a través de alianzas estratégicas de mediano a largo plazo,

- Servicios de tostado, molido, empacado y distribución de café
- Servicios de beneficio seco y preparación de café para exportación

Desarrollará alianzas con organizaciones de apoyo que ofrecen asesoría técnica en manejo agro-ecológico de café, mejoramiento de procesos de manejo poscosecha y procesamiento del café, y financiamiento y negociará alianzas con agencias reguladoras de manejo de las cuencas en los territorios que operan las familias socias para asegurar que se regula y controla el manejo de las fuentes de agua.

Ejemplo construido por los autores del manual, con base en su experiencia práctica de trabajo con organizaciones de productores

Fase 3. Definición de líneas estratégicas

Resultados esperados de la aplicación

- Oportunidades y amenazas que enfrenta la organización en su entorno identificadas y analizadas
- Fortalezas y debilidades internas de la organización identificadas y analizadas a profundidad
- Líneas estratégicas para desarrollar el negocio de la organización

Hasta este punto, la organización de productores debe haber tomado una decisión estratégica sobre el negocio que desarrollará. En esta última fase del proceso metodológico se busca que las organizaciones realicen un análisis a profundidad de su Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) a partir de las dos fases anteriores de la propuesta metodológica:

- El mapeo y análisis de la cadena (o cadenas) en que participa la organización
- El análisis de la viabilidad de las familias y la organización para aprovechar las diferentes oportunidades de penetración, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos y de diversificación, identificadas.
- La definición del negocio (o negocios) en los que la organización a decidido penetrar o desarrollar

Esta es una herramienta analítica que permite a la organización utilizar la información que tiene sobre su negocio, con el fin de definir las líneas estratégicas que desarrollará en los próximos 3-5 años para desarrollar el negocio (o negocios) priorizados, los cuales determinan la apuesta estratégica de la organización (Fase 2, Paso 3).

A partir de la definición de estas líneas estratégicas, se diseña un plan de acción que permita a la organización desarrollar acciones para aprovechar las oportunidades identificadas y evaluadas que ofrece el entorno del negocio (Fase 1 de la metodología), así como prepararse para enfrentar las amenazas, apoyándose en sus fortalezas, y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades.

Paso 1. Análisis FODA

El análisis FODA consta de dos partes:

- Una parte interna que tiene que ver con las **fortalezas** y las **debilidades** de la organización para desarrollar su negocio, y son los aspectos sobre los cuales el empresario tiene (y debe tener) algún grado de control, y
- Una parte externa que se refiere a las **oportunidades** que ofrece el

mercado y las **amenazas** que la organización debe enfrentar para permanecer compitiendo en el sector. Es aquí donde los miembros de la organización tendrán que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar estas oportunidades, y minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales por lo general se tiene poco o ningún control directo.

Recordemos

El análisis FODA debe enfocarse en los factores clave de éxito del negocio, resaltando los aspectos favorables y desfavorables; y comparándolos de manera objetiva y realista con la competencia, así como con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El análisis interno de la organización

Las fortalezas

Están constituidas por los aspectos en los cuales la organización muestra una superioridad con relación al resto de organizaciones del sector o competidores. La superioridad puede expresarse en los siguientes términos: buena calidad, alta productividad, tecnología apropiada, volúmenes de producción y comercialización acordes con la demanda del mercado, buena imagen, acceso a mercados diversificados, socios comprometidos con la organización.

Las debilidades

Están constituidas por aquellos elementos que la organización no ha podido observar o resolver de mejor manera que el resto de su competencia, y por lo tanto, incide en un desempeño deficiente de la organización y una clara situación de inferioridad. Sin embargo, también existen algunas debilidades que no pueden ser del todo imputables a la organización. Por ejemplo el hecho de que una organización sólo cuente con financiamiento de corto plazo, no necesariamente se debe a la mala gestión de la organización, sino que es generada por la naturaleza de alto riesgo del sector en el que desarrolla su negocio.

Del análisis de los recursos y la viabilidad de las familias socias (Fase 2, Paso 1), y de la organización empresarial (Fase 2, Paso 2) para aprovechar las

oportunidades identificadas, la organización puede identificar las **fortalezas** en las que puede apoyarse para, con determinadas estrategias, aprovechar las **oportunidades**, o enfrentar las **amenazas**, que ha identificado en el entorno.

A partir del análisis de los **factores clave de éxito** del negocio que desarrolla (o busca desarrollar) la organización, a nivel de las familias socias y de su organización empresarial, y las condiciones o la viabilidad de lograrlos, se pueden determinar las **debilidades** que podrían afectar la efectividad de las acciones tomadas para aprovechar las **oportunidades**, y a partir de este análisis, definir la líneas estrategias y acciones para superarlas o neutralizarlas.

Las limitaciones (y oportunidades) se pueden referir a:

- A la disponibilidad y acceso a servicios operativos o de apoyo, así como su pertinencia, oportunidad y calidad en general
- Las habilidades y capacidades de los diferentes actores que participan en la cadena, así como a las relaciones entre los diferentes actores (directos e indirectos) que participan en las cadenas
- Los factores tangibles e intangibles de localización que determinan las ventajas de localización de la organización empresarial. Los factores tangibles básicos de localización incluyen aspectos como la infraestructura de comunicación y transporte, la disponibilidad y acceso a servicios básicos e incentivos de política, entre otros. También existen factores que son relevantes a nivel de las familias como son la calidad de la vivienda y de la educación, así como la seguridad pública entre otros. Otros factores son relevantes a nivel de la organización como son la imagen de la región, la proximidad de proveedores y servicios, así como de centros de investigación y desarrollo, y la seguridad jurídica.



Herramienta

Evaluación y priorización de las fortalezas y debilidades de la organización

1. Una vez identificadas las **fortalezas** y **debilidades** de la organización a partir del análisis de la cadena y del análisis realizado en la Fase 2 (Pasos 1 y 2), estas se agrupan en tres categorías básicas:
 - Aquellas relacionadas con los recursos y capacidades que poseen (fortalezas) o carecen (debilidades) las familias socias y su organización empresarial
 - Aquellas relacionadas con las funciones que desempeñan las familias socias y su organización empresarial, listadas en el mapeo de la cadena realizado en la Fase 1, Paso 2.
 - Aquellas relacionadas con las actividades más relevantes

que realizan las familias socias y su organización empresarial para desempeñar sus funciones

2. Una vez identificadas y agrupadas las fortalezas y debilidades, éstas se evalúan para priorizar aquellas que son más importantes, y así poder enfocar mejor el análisis FODA.
3. Para priorizar las debilidades, se puede seguir el siguiente proceso de toma de decisión:
 - ¿Qué grado de importancia tiene esta debilidad? Si es poco importante, se descarta, de lo contrario se continua con el análisis
 - ¿Cómo percibe esta debilidad con respecto a otras organizaciones empresariales que están el mismo negocio de la organización? Si se percibe mejor o igual con respecto a otras organizaciones similares, se descarta, de lo contrario si se percibe inferior, continua con el análisis
 - ¿De que tamaño es esta diferencia, con respecto a otras organizaciones empresariales mejor calificadas? Si esta diferencia es media o grande, se clasifica como una debilidad prioritaria
4. Para las debilidades prioritarias, se desarrolla un análisis más detallado sobre las causas que conducen a esta debilidad. Muy probablemente lo que vemos es “el fruto” o la “punta del iceberg”, pero no las verdaderas causas que conducen a esa debilidad, las cuales son las que necesitan ser atacadas para aprovechar efectivamente las oportunidades que presenta el mercado, y son en las que debe enfocarse el análisis FODA
5. Por su parte, las fortalezas se clasifican en dos tipos, de acuerdo con su grado de exclusividad
 - Las fortalezas comunes, es decir que las tienen un gran número de organizaciones, en cuyo caso, si bien la fortaleza existe, esta no es relevante (ej. organización legalmente constituida, órganos de gestión completos, buenas condiciones agro climáticas para la producción)
 - Las fortalezas distintivas, que son aquellas que tienen un pequeño número de organizaciones, y que le dan una ventaja competitiva a la organización. El análisis FODA se enfoca en las fortalezas distintivas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son realidades cuya existencia debe reconocerse con honestidad y utilizarse como elementos de análisis para definir las líneas estratégicas en las que debe enfocarse la organización.



El análisis externo de la organización

Las **oportunidades** ya fueron identificadas, analizadas, y priorizadas en detalle en la Fase 1 dado que la metodología está diseñada con un enfoque de cadena de valor. De esta manera, en esta metodología se da una gran importancia a diseñar estrategias con base en las oportunidades que ofrece el entorno y el mercado.

En cuanto a las **amenazas**, estas se pueden identificar con base en las dificultades que presenta el entorno para cumplir con los **factores clave de éxito**, y que por lo tanto, representan una amenaza para alcanzar la visión de la organización.

El horizonte temporal del análisis FODA

El **análisis interno** debe orientarse hacia el presente, mientras el **análisis externo** debe estar orientado hacia el futuro, es decir el periodo de tiempo para el cual se está diseñando la estrategia (3-5 años). Esto es porque la estrategia de la empresa debe prepararse sobre la base de las **fortalezas y debilidades** con que la empresa cuenta “ahora”, no en el futuro. Pero, el impacto de las decisiones estratégica se verá en el desempeño futuro de la organización, que es en el que los factores del entorno (**oportunidades y amenazas**) pueden modificarse significativamente. En definitiva, el propósito esencial de la estrategia es adaptar y preparar a la empresa para enfrentar las condiciones previsibles en su entorno en el futuro.

A modo de ejemplo, a continuación se presenta el análisis FODA realizado por una organización de productores de café de Matagalpa en Nicaragua.

Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Fondos de apoyo para los productores que están organizados• Negociación con nuevos nichos de mercado de café especial• Existe la posibilidad de ampliar base productiva• Oferta de otros productos por parte de los asociados	Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Trayectoria y reconocimiento de la organización en su principal mercado• Diversificación geográfica• Alta calificación del personal en la gestión local• Motivación y seguridad organizativa
Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad política y económica en el país• Variación climática que pueden afectar productividad y calidad• Encarecimiento de servicios• Altas exigencias de volúmenes por parte de los compradores	Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Dependencia de un solo mercado• Bajo equipamiento de los centros de acopio• Limitadas relaciones inter institucionales• Recursos financieros propios y externos limitados y poco diversificados

Consejos prácticos

Dado que las organizaciones de productores están compuestas por familias productoras, y la situación particular de los socios y socias no siempre está reflejada en el análisis FODA de su organización, se sugiere realizar este análisis a nivel de las familias socias, así como a nivel de la organización. Con base en esto, se complementa y consensua el análisis FODA. Esto será muy importante para que las líneas estratégicas definidas por la organización, y priorizadas para incluirlas en el plan estratégico de este, tomen en cuenta no sólo la situación de la organización como colectivo, sino de las familias socias que son su razón de ser.



Paso 2. Definición de líneas estratégicas

Las **líneas estratégicas** de una organización empresarial determinan la forma como la organización implementará sus acciones para desempeñar su negocio (Paso 2, Fase 3), el cual fue determinado a partir de la toma de decisiones estratégicas por parte de los directivos de la organización, junto con los socios y socias.

Para que las líneas estratégicas de la organización sean exitosas, permitiendo alcanzar la Visión de la organización, estas deben ser:

- **Diseñadas de acuerdo con la visión de la organización**, es decir de acuerdo con los objetivos que persigue la organización.
- **Coherentes**, es decir que deben estar enfocadas en la misma dirección de las tendencias del mercado y no en contraposición a ellas. Una estrategia deberá ser afín a una necesidad, tanto del mercado de demanda como del de oferta. Por ejemplo, si los demandantes exigen un mejor servicio post-venta, la estrategia a implantar deberá cumplir con dicha necesidad. Igualmente, si la empresa necesita aumentar la rentabilidad a corto plazo, deberá adoptar un tipo de estrategia acorde con ese propósito.
- **Viables**, es decir que no debe exigir demasiado de los recursos disponibles ni producir problemas adicionales insolubles. Hay que determinar si la estrategia puede llevarse a cabo con los recursos naturales, humanos, sociales, físicos y financieros con los que disponen las familias socias, y la organización empresarial.
- **Estar enfocadas hacia la generación de Ventajas Competitivas**, es decir que deben prever la creación y/o el mantenimiento de una ventaja competitiva en un área seleccionada del negocio de la organización.
- **Rentables**, es decir que debe estar analizada desde el punto de vista de la relación costo-beneficio y el plazo en el que este último se espera lograr. Una estrategia no obtendrá el apoyo necesario si los directivos y socios no están convencidos de que existen amplias posibilidades de obtener beneficios significativos que justifiquen el nivel de esfuerzo a realizar en su implementación.
- **Fácilmente comprensibles**, por todas las personas involucradas en su ejecución, y por lo tanto deben explicarse claramente, con objeto de que sean asimilados con facilidad y generen partencia y compromiso por parte de sus ejecutores.



Herramienta

Definición de líneas estratégicas

1. Las líneas estratégicas se definen a partir de la matriz FODA, construida en el Paso 1 de la Fase 3.
2. Se hace la siguiente pregunta clave: ¿Qué podemos hacer para maximizar nuestras **fortalezas** de manera que podamos lograr el máximo aprovechamiento de las **oportunidades**

3. A partir de esta pregunta se definen las **Estrategias Ofensivas** (F-O), las cuales son las de mayor impacto para la organización
4. Se plantea luego una segunda pregunta clave ¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo de las **amenazas** identificadas en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de nuestras **fortalezas**?
5. A partir de esta pregunta se definen las **Estrategias Defensivas** (F-A), las cuales se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la organización las **amenazas** que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus **fortalezas**.
6. Luego se plantea una tercera pregunta clave ¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo que pueden tener nuestras **debilidades**, para aprovechar al máximo aprovechamiento las **oportunidades**?
7. A partir de esta pregunta se definen las **Estrategias Adaptativas** (D-O), las cuales se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la organización sus **debilidades**, en el máximo aprovechamiento de **oportunidades** identificadas en el entorno.
8. Finalmente, se plantea una última pregunta clave, ¿Qué debemos hacer para reducir los efectos negativos que pueden tener nuestras **debilidades**, ante las **amenazas** que hemos identificado en el entorno?
9. A partir de esta pregunta se definen las **Estrategias de Supervivencia** (D-A), las cuales son las más traumáticas, y se generan para reducir el efecto que pueden tener las **debilidades** de la organización, que puedan agudizar el impacto negativo de **amenazas** que ha identificado en el entorno. Las estrategias que pueden generarse en este “cuadrante” pueden llegar a ser: diversificación, fusión con proveedores o clientes, venta del negocio o iniciar emprendimientos en otro tipo de actividad o negocio.



Ejemplo

A modo de ejemplo, a continuación se presentan las líneas estratégicas definidas por una organización de productores de café de Matagalpa en Nicaragua.

<u>Estrategias Ofensivas: F-O</u> Diversificar hacia nuevos productos para nuevos mercados	<u>Estrategias Adaptativas D-O</u> Desarrollar alianzas con empresas especializadas en la exportación de café
<u>Estrategias Defensivas: F-A</u> Mejorar la calidad del café y la promoción en el mercado actual	<u>Estrategias Supervivencia D-A</u> Establecer alianzas locales con otras organizaciones para aumentar el volumen de producto

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y España.



CATIE Nicaragua
Oficina Técnica Nacional
Apartado Postal 4830
Km 8½ carretera a Masaya
MAGFOR
Managua, Nicaragua
Telefax. + (505) 2276-1026
catienicaragua@catie.ac.cr

www.catie.ac.cr

La Alianza de Aprendizaje es un consorcio conformado por organizaciones que trabajan por el desarrollo rural inclusivo y sostenible en la región centroamericana, promoviendo procesos de aprendizaje compartidos entre diversos actores con el objetivo de diseñar estrategias de intervención más efectivas y de generar contenidos para el diseño de políticas públicas y privadas más apropiadas. El fin último de la Alianza de Aprendizaje es el de contribuir a mejorar los medios de vida de hombres y mujeres de las zonas rurales de la región.



Alianza de Aprendizaje
Km 12½, Carretera Sur, 2 km a la derecha
Apartado Postal P-116
Managua, Nicaragua
Tel. + (505) 2265 7268
Fax: + (505) 2265 7114

www.alianzasdeaprendizaje.org