



CATIE



Universidad para la Paz



Organización para
Estudios Tropicales



Identificación de las Oportunidades de Mercado y Mercadeo en Cadenas de Valor

Una Guía para Facilitadores del Desarrollo Empresarial Rural

Jason Donovan

Centro para la Competitividad de Ecoempresas (CeCoEco)

CATIE

Turrialba, Costa Rica

Agosto 2006

Introducción

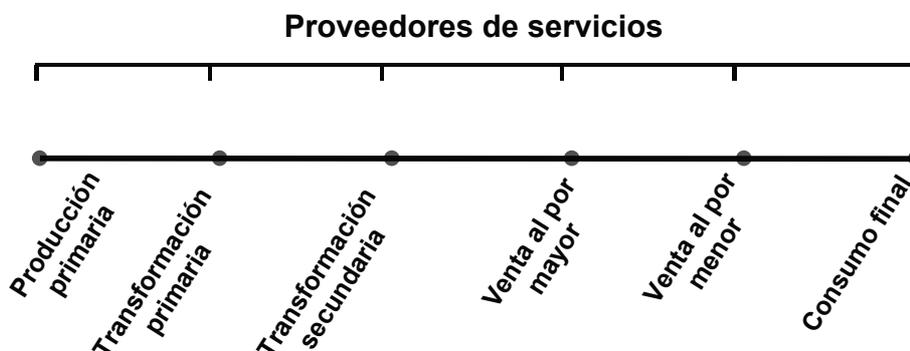
Los pequeños productores y productoras que integran una (pre)empresa rural asociativa (ERA), así como muchos proyectos de desarrollo y agencias públicas, tienden a enfocar sus actividades relacionadas al desarrollo empresarial rural solo hacia los primeros eslabones de una cadena productiva (producción primaria y transformación primaria), con el supuesto de que ya existe la capacidad del mercado para absorber la producción. Dicha situación a menudo conlleva a momentos donde los pequeños productores, compiten en segmentos de mercado saturados y de retornos relativamente bajos, con pocas oportunidades para dar un mayor valor agregado, o establecer alianzas estratégicas con otros actores en la cadena.

Esta Guía busca facilitar la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo para lograr un mejor posicionamiento de las ERAs en cadenas de valor de productos provenientes del territorio o la comunidad. Las oportunidades de mercado incluyen actividades para aumentar las ventas de productos o acceder un nuevo mercado, mientras que las oportunidades de mercadeo implican nuevas relaciones con otros actores de una cadena productiva, con el fin de reducir los costos de producción y comercialización y/o aumentar los beneficios obtenidos por los grupos empresariales. Algunos ejemplos de estas oportunidades son:

- Agregar mayor valor a la producción primaria mediante la mejora de la calidad y mayor transformación del producto, así como nuevas formas de empaque y/o de publicidad
- Reducir los costos de producción y comercialización mediante niveles superiores de la organización empresarial, y la asimilación de nuevas tecnologías de producción y el establecimiento de alianzas estratégicas con otros actores en las cadenas productivas
- Asumir nuevas funciones en la cadena productiva (identificación de compradores, mantenimiento de relaciones empresariales, provisión de servicios de transporte, etc.)
- Desarrollo de nuevos productos o la penetración de nuevos mercados.

El enfoque de cadena de valor dirige este análisis de oportunidades de mercado y mercadeo hacia los requerimientos y exigencias de los actores clave (compradores, detallistas, consumidores) en las cadenas, con el fin de identificar opciones beneficiosas para todos los involucrados. El enfoque de cadena de valor es un marco propicio para el análisis de oportunidades de mercado y mercadeo (ver Gibbon 2000, Kaplinsky y Morris 2001), puesto que la cadena representa la articulación de todos los actores involucrados en la producción, transformación y comercialización de un producto, desde la producción primaria, pasando por diferentes niveles de transformación e intermediación, hasta el consumo final, acompañado por los proveedores de servicios (técnicos, empresariales y financieros) de la cadena (Figura 1).

Figura 1 - Esquema de una cadena de valor



Esta Guía se dirige en particular hacia los proveedores de servicios de desarrollo empresarial rural; entre ellos, organizaciones no gubernamentales, agencias estatales, proyectos de desarrollo y empresas proveedoras de servicios. El producto principal del proceso facilitado por la Guía es un Plan de Escalonamiento, que orientará las actividades de ERA a corto, medio y largo plazo para aprovechar a las oportunidades identificadas. Durante la implementación de la Guía, los integrantes de la ERA se sensibilizarán sobre las exigencias de los consumidores en los diferentes mercados y el rol de los respectivos actores en las cadenas productivas para cumplir con estas exigencias. Mediante la implementación de esta Guía, la ERA podrá:

- Identificar las opciones más viables para aumentar el valor agregado de su producción primaria y reducir los costos de producción y comercialización, mediante la formación de alianzas estratégicas con otras empresas y proveedores de servicios técnicos, empresarial y financieros
- Reorientar sus actividades empresariales desde un enfoque basado en la producción (cantidad) hacia uno basado en la demanda (calidad, valor agregado)
- Reflexionar sobre las ventajas de la cooperación interempresarial (formación de alianzas estratégicas) con transformadores, intermediarios, detallistas y consumidores, entre otros, desafiando los estereotipos y prejuicios que a menudo obstaculizan el desarrollo empresarial rural.

Esta Guía se distingue de otras metodologías para el análisis de mercados, por su énfasis en:

- *Aplicación práctica del enfoque de cadena de valor* para la búsqueda de opciones viables de mercado y mercadeo para el desarrollo empresarial, incluyendo oportunidades de penetrar nuevos mercados, establecer alianzas empresariales (verticales y horizontales) con actores en cadenas productivas y el aumento del valor agregado mediante nuevas formas de presentación, procesamiento y empaque.
- *Bajo costo para su implementación*, puesto que no requiere de la recolección de información primaria por especialistas en mercadeo.
- *Uso de métodos sencillos* para la recolección y análisis de información primaria por parte de los integrantes de las ERAs.

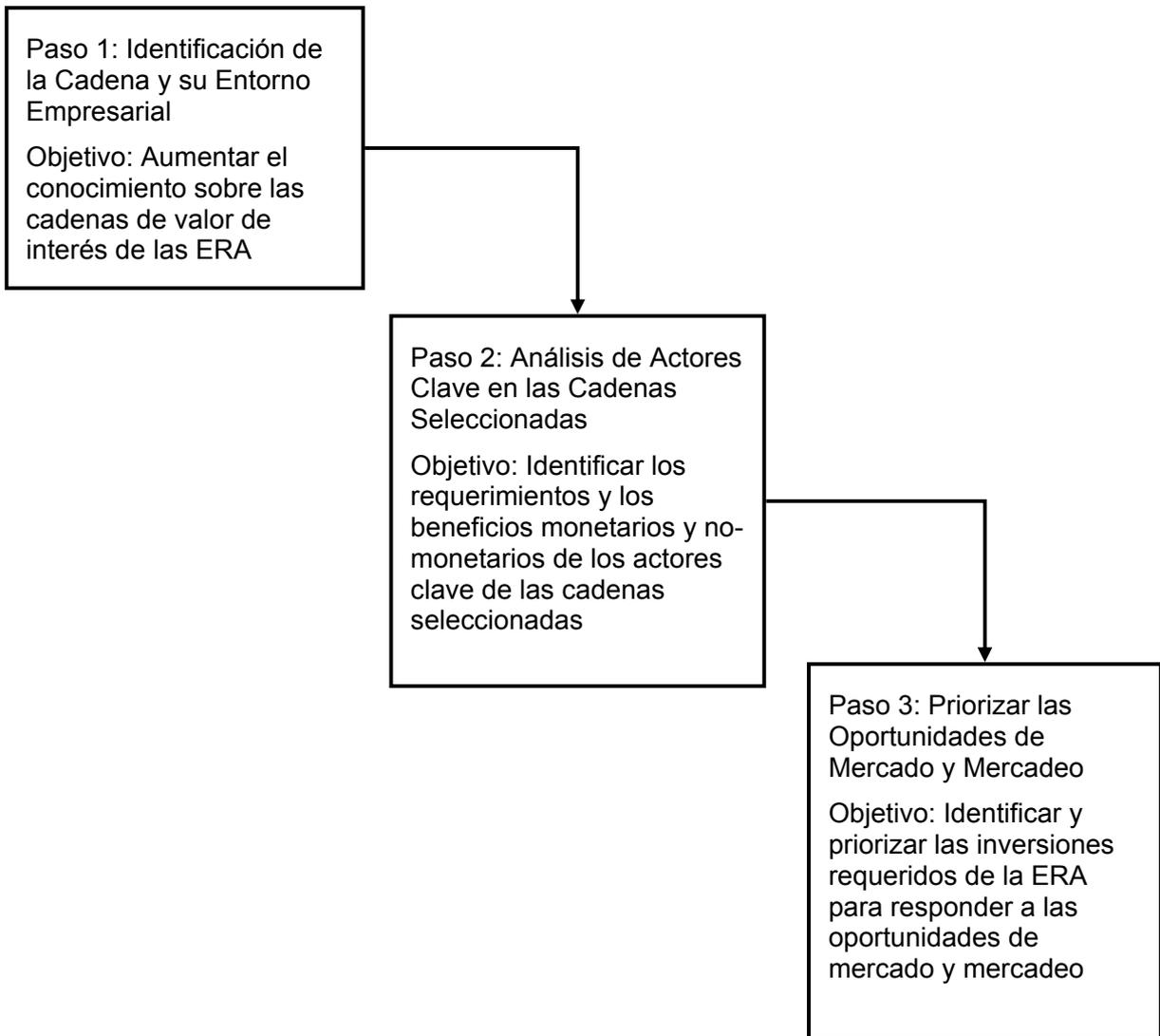
- Incorporación de la demanda y la oferta de los servicios técnicos, financieros y de desarrollo empresarial.

La Guía se organiza en los siguientes 3 pasos:

Paso 1: Identificación de la cadena y su entorno empresarial

Paso 2: Identificación de las oportunidades de mercado y mercadeo

Paso 3: Priorización de las oportunidades de mercado y mercadeo



Paso 1: Identificación de la Cadena y su Entorno Empresarial

En las etapas iniciales del proceso del desarrollo empresarial rural, es muy probable que exista poco conocimiento entre los integrantes de la ERA sobre las diferentes dimensiones en que los actores en las cadenas de valor operan. Este paso se enfoca en el análisis de los diferentes actores en la cadena de valor, sus respectivas funciones e interrelaciones, así como los servicios brindados por proveedores de servicios (empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, agencias estatales, proyectos de desarrollo, entre otros). En este paso los integrantes de la ERA realizarán un mapeo participativo con los actores de una cadena de valor. Se clarificará qué información existe de cada eslabón y actor, qué datos se necesitan recolectar y dónde obtenerlos. Se recolectará y analizará información secundaria sobre los mercados finales abastecidos por las cadenas, el entorno político e institucional, así como los avances recientes en las tecnologías de producción y comercialización.

Actividades

1. Caracterizar las cadenas de valor a través de entrevistas con *informantes clave* (personas con amplio conocimiento de los actores en la cadena y/o los mercados finales)
2. Analizar la información secundaria sobre el entorno empresarial macro y los mercados finales
3. Identificar las ramificaciones de la cadena con mayor potencial para el desarrollo empresarial y sus *actores clave* (actores en una cadena que actualmente o potencialmente compran directamente de ERAs)
4. Elaborar un plan de acción para el siguiente paso: identificación de las oportunidades de mercado y mercadeo.

Productos esperados

- Mayor conocimiento del entorno institucional para el desarrollo empresarial rural por los integrantes de la ERA.
- Mercados finales identificados con información sobre los consumidores y sus características socioeconómicas, así como las condiciones de oferta y demanda, etc.
- Plan para el análisis de oportunidades de mercado y mercadeo.

Actividades

1. Caracterizar las cadenas de valor

En esta actividad, la ERA identificará de manera rápida las cadenas de valor y los actores para los productos/servicios actualmente o potencialmente ofrecidos por la ERA. Para cada producto/servicio, se realizará un ejercicio conocido con el 'mapeo de la cadena de valor.'

El Mapeo de cadena de valor

El mapeo es una técnica sencilla (y económica!) para estimular una primera reflexión sobre los vínculos entre diferentes empresas en una cadena, tanto los vínculos horizontales (entre empresas del mismo eslabón de una cadena) como los vínculos verticales (entre empresas que representan diferentes eslabones). La información obtenida será importante para orientar una búsqueda de información más exhaustiva en el siguiente Paso. En forma genérica, el mapeo consiste en la construcción de un diagrama de flujo de las etapas logísticas de una cadena, junto con la provisión de los servicios a los diferentes eslabones (Cuadro 1). Mediante el mapeo, se analizarán los siguientes aspectos de una cadena:

- Productos, mercados finales y alcance geográfico de la cadena principal y sus ramificaciones (cadenas secundarias que abastecen diferentes segmentos, o nichos, de un mercado)
- Empresas involucradas en cadena principal y sus ramificaciones
- Oferta de servicios técnicos, empresariales y financieras
- Estimación del valor general a la cadena principal y sus ramificaciones para el desarrollo empresarial rural.

El mapeo provee un marco para realizar una primera reflexión las relaciones en la cadena y las posibles oportunidades de mercado y mercadeo y sus requerimientos. Para estimular un diálogo fructífero, se busca responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los diferentes segmentos de mercados abastecidos por la cadena? Por ejemplo: en el caso de café los mercados son convencional (nacional e internacional), orgánico (nacional e internacional), orgánico/justo (internacional). ¿Cuáles son las exigencias de los consumidores en términos de calidad, presentación y disponibilidad de estos segmentos?
- ¿Qué sabemos sobre la función de los diferentes actores en las cadenas y sus necesidades y requerimientos? y ¿Qué información nos hace falta?
- ¿Cuáles son las oportunidades para agregar valor a un producto a través de mejoras en la calidad, empaque, presentación, etc.?
- ¿Cuáles son los cuellos de botella entre los diferentes eslabones y actores de las cadenas? ¿Cuáles son las posibles oportunidades para establecer nuevas (fortalecer existentes) relaciones de confianza entre actores en la cadena?

Mediante el diálogo con informantes clave (Cuadro 2), se obtendrá la información necesaria para realizar el mapeo. Los informantes clave son personas con un amplio conocimiento de las cadenas y sus mercados finales. Pueden ser comerciantes, empresarios, investigadores, productores grandes, representantes de proyectos, ONG y de agencias estatales.

Para esta etapa de análisis preliminar, no será necesario responder en detalle a todas las preguntas. El propósito principal es identificar el conocimiento que existe entre los integrantes de ERA y los informantes clave, y estimular una reflexión sobre la función de cada actor en las cadenas. En el siguiente paso se buscará analizar a cabalidad las oportunidades de mercado y mercadeo.

Será importante distinguir entre diferentes grados de importancia en cuanto a las ramificaciones de una cadena. Las figuras 2 y 3 destacan las diferencias entre los volúmenes comercializados en las diferentes etapas de la cadena de palmito silvestre entre Bolivia y Brasil, distinguiendo entre canales principales, secundarios y terciarios. No siempre estarán disponibles datos exactos al respecto, pero a través de los informantes clave se logrará una aproximación conveniente. Las oportunidades de mercado y mercadeo no necesariamente se presentarán en los canales principales, sino también en los canales secundarios o terciarios, dependiente del tipo de mercado final y de la interacción entre los respectivos actores.

Cuadro 1 – Mapeo de cadena de valor

Objetivo: Aumentar el conocimiento mutuo sobre las relaciones empresariales actuales a lo largo de una cadena productiva, con el fin de identificar posibles oportunidades para lograr una mayor integración de la misma.

Tiempo necesario: variable según los casos, no más de 2,5 horas

Material requerido: pizarra, papelógrafo, marcadores, cuaderno y lápiz para tomar apuntes

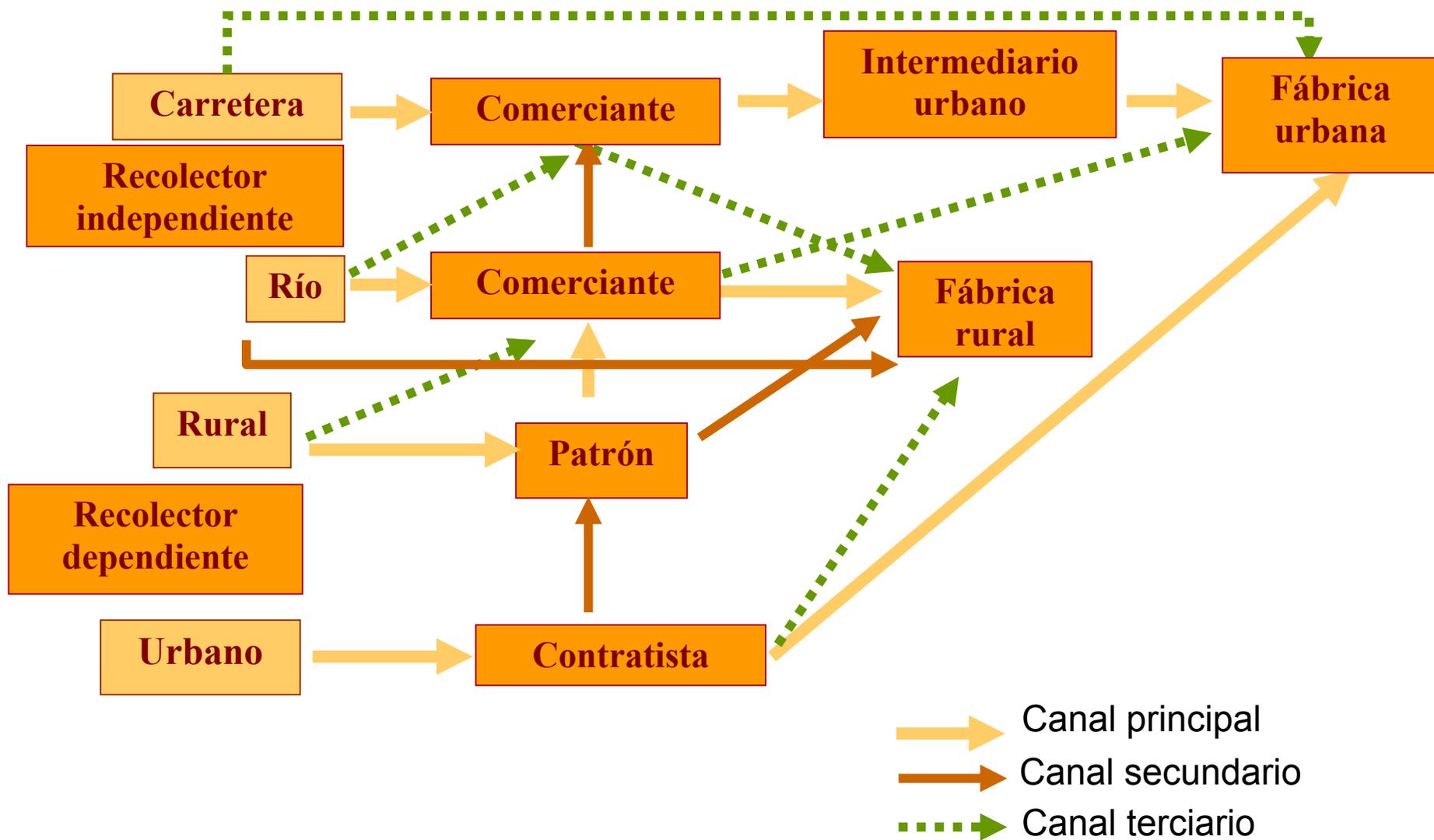
Metodología:

Los integrantes del grupo preempresarial, junto con los informantes clave del sector privado y público (Cuadro 2 para la selección de los informantes clave), realizarán los siguientes pasos:

- Paso 1 *Dibujar un cuadro para cada eslabón (etapa logística) de la cadena:* debajo de cada cuadro, anotan las funciones (actividades) que se realizan. Ejemplos de eslabones son obtención o producción de materia prima, distribución, transformación, almacenaje, transporte, exportación, importación, venta al por mayor, venta al por menor, provisión de insumos, provisión de servicios financieros, empresariales y técnicos. En algunos casos, una empresa puede cumplir con varias funciones en la cadena. Por ejemplo los beneficios de café a menudo realizan el tostado, se encargan de la exportación, y proveen servicios técnicos y financieros.
- Paso 2 *Identificar y reflexionar sobre la participación en cada eslabón de la cadena:* ¿quiénes están involucrados en cada eslabón? ¿cuáles servicios proveen los actores y quiénes reciben estos servicios? ¿cuáles son las diferentes características socioeconómicas que existen entre los actores (por ejemplo: género, edad, nivel de educación o ingresos, etc.)? Es importante anotar los contactos clave en la cadena.
- Paso 3 *Conectar los diferentes cuadros (eslabones) con líneas que indican el tipo de relación empresarial:* se distinguen con una línea sólida las relaciones de confianza, donde los actores están dispuestos a compartir información, experiencias, etc., y con una línea quebrada las relaciones menos profundas, donde se coordinan y comunican solo lo necesario para realizar el traspaso del producto.
- Paso 4 *Planificar el levantamiento de información más detallada:* en las próximas actividades y pasos, se complementará la información obtenida mediante el mapeo preliminar, con datos más detallados. Para facilitar la identificación de las necesidades de investigación, se recomienda contestar, mediante la herramienta diálogo con informantes, clave las siguientes preguntas: ¿cuáles preguntas requieren de información cualitativa, cuantitativa o investigación participativa? ¿qué nivel de precisión o detalle es necesario para que la información obtenida sea suficientemente fidedigna? ¿quiénes pueden facilitarnos la información requerida?

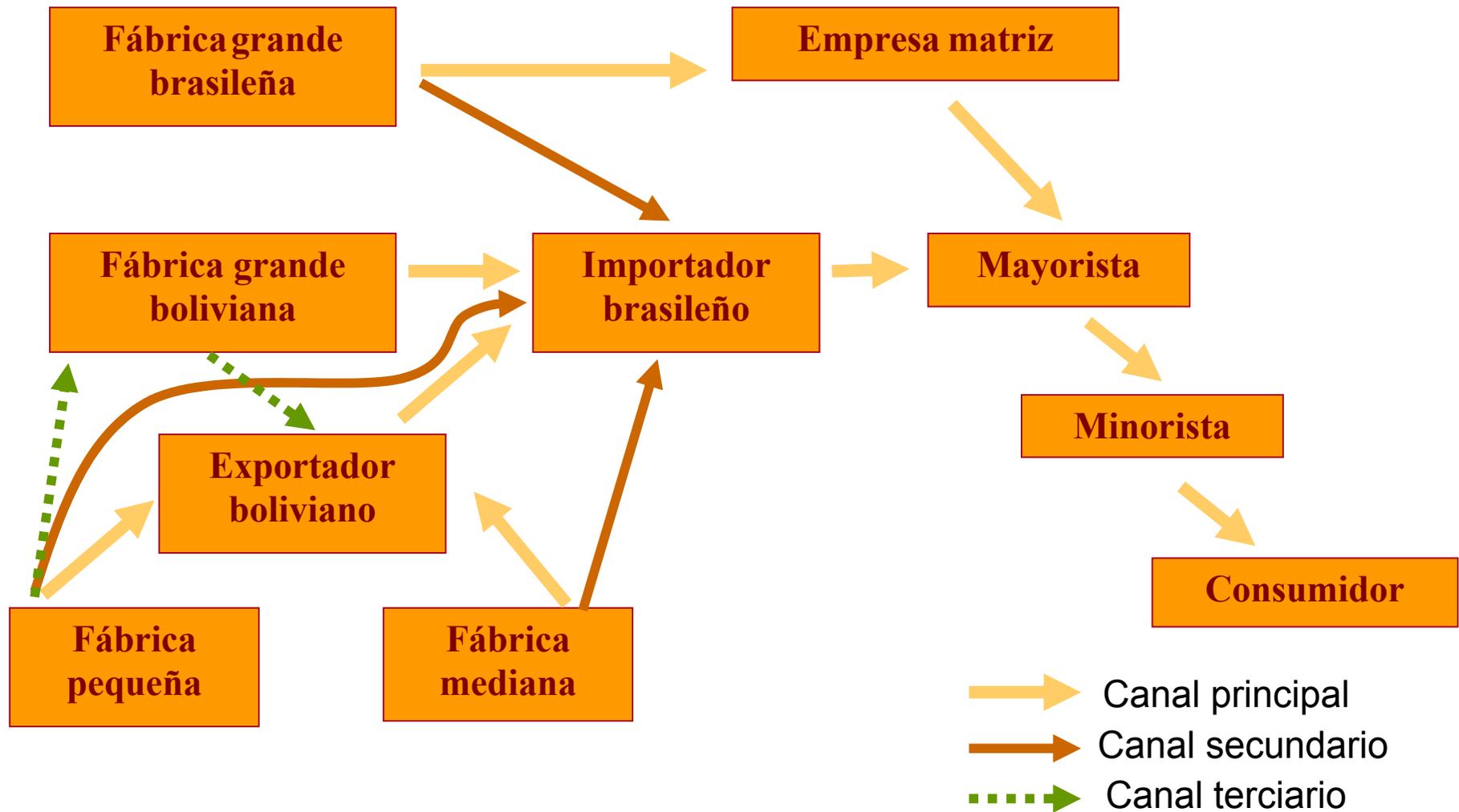
Fuente: adaptado de Mayoux (2003)

Figura 2 – Cadena de valor del palmito del norte amazónico de Bolivia, puesto en fábrica en Bolivia hasta consumidor final en Brasil



Fuente: Stoian (2004)

Figura 3 – Cadena de valor del palmito del norte amazónico de Bolivia, puesto en fábrica en Bolivia hasta consumidor final en Brasil



Fuente: Stoian (2004)

Cuadro 2 – Diálogo con informantes clave

Objetivo: Obtener en forma rápida información sobre un tema donde existen puntos de vista diferentes.

Tiempo necesario: variable según los casos, no más de 2 horas continuas con una persona

Material requerido: pizarra, papelógrafo, marcadores, tarjetas

Metodología

Paso 1 Elaborar una guía de entrevista (máximo 6 a 7 temas) con la herramienta diálogo semiestructurado (ver Cuadro 6)

Paso 2 Seleccionar los informantes clave: deben ser representantes de los diferentes eslabones de las respectivas cadenas

Paso 3 Presentación: explicar con claridad, el objetivo de la entrevista. Antes de solicitar un acuerdo hay que explicar por qué se realiza la entrevista, por qué se ha seleccionado dicho informante, cuál es la institución responsable, cómo se utilizará la información obtenida, cuáles acciones se pueden esperar. La claridad fundamentalmente porque los informantes comentarán con otros actores y es preciso evitar crear confusión y expectativas erróneas.

Paso 4: Realización del diálogo: ver diálogo semiestructurado (Cuadro 6).

Fuente: adaptado de Geilfus (1997)

Recolectar analizar información secundaria

Para complementar la información obtenida mediante el mapeo, se recomienda recolectar y analizar información secundaria; es decir, información disponible en revistas, informes técnicos, periódicos y otro tipo de publicaciones, ante todo con respecto a las condiciones y tendencias que puede tener un impacto sobre la producción y comercialización de los productos seleccionados. Existen varias fuentes de información secundaria disponibles en el territorio y fuera del mismo a través de la Internet. Es importante verificar la fuente y su credibilidad, situación que debe consultarse a técnicos con experiencia. A continuación se presentan posibles fuentes secundarias:

- Internet (sistemas de información de mercado)
- ONG y proyectos de desarrollo (estudios de línea base, informes técnicos)
- Universidades y centros de investigación
- Ministerios y otras agencias estatales (en especial para investigar aspectos legales, impuestos, etc.)
- Cámaras de comercio (informes de importaciones, exportaciones, tratados, aranceles, etc.) y otros gremios profesionales
- Revistas técnicas, informes técnicos, boletines, etc.

En cuanto a la información sobre los mercados, es importante tomar en cuenta que mediante los sistemas de inteligencia de mercados basados en la Internet, se puede obtener material puntual sobre los mercados internacionales y los diferentes regímenes de estrategias y calidad para la exportación de productos agrícolas y forestales (ver Anexo 2 para una lista extensiva de sistemas de inteligencia de mercado). En casos en que la logística presente mayores dificultades para los

integrantes del grupo pre-empresarial, se recomienda que los/las facilitadores se encarguen de levantar la información o que se contraten servicios de consultoría. En la Hoja de Trabajo 1 se presenta un formato para organizar el levantamiento de la información secundaria.

Hoja de Trabajo 1 – Formato para la planificación del levantamiento de información secundaria

Información requerida	Fuentes de información		Recursos requeridos para obtener la información	Responsables	Fechas
	Fuentes (revistas, informes técnicos, etc.)	Ubicación			

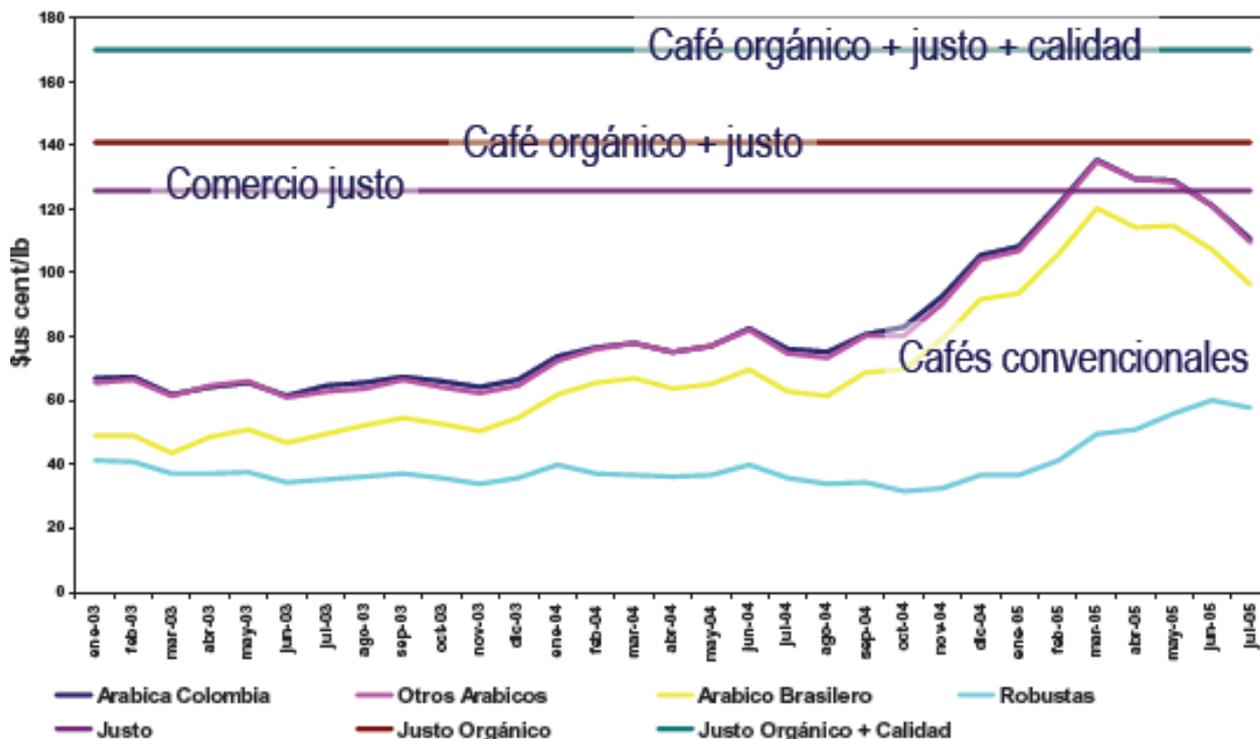
A través la información secundaria obtenida se busca responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tendencias en los mercados de los productos priorizados? ¿Cuáles son las exigencias con respecto a calidad, inocuidad, sanidad, volúmenes, precios, etc.? ¿Cuáles de estos mercados muestran exigencias manejables y tasas de crecimiento favorables? ¿Cuáles nichos de mercado existen en el campo local, nacional e internacional para los productos seleccionados? ¿Hay algunos productos seleccionados que se pueden descartar por no contar con condiciones de mercado favorables?
- ¿Existen leyes y regulaciones que debemos conocer para los productos de importancia para nosotros? (comercio justo, amigable a los pájaros, producido bajo sombra, etc.)
- ¿Hay sistemas o requerimiento de certificación para los productos que nos pueden interesar?
- ¿Existen algunas restricciones en términos de género para la producción y/o comercialización de los productos?
- ¿Quiénes son los principales vendedores de insumos para la producción? ¿Quiénes son los principales compradores en las cadenas productivas?
- ¿Cuáles son las fuentes de información de mercados más útiles?
- ¿Cuáles innovaciones en las tecnologías de producción y comercialización podrían impulsar un mejor posicionamiento de la ERA en las cadenas productivas?

Para sistematizar la información secundara obtenida a través de la Internet sobre precios y volúmenes se recomienda utiliza gráficos sencillos para facilitar el análisis y

la discusión. La Figura 4 provee un ejemplo sobre las tendencias en los precios en cuarto segmentos del mercado de café (convencional, comercio justo, orgánico y comercio justo y orgánico, y comercio justo de alta calidad). La información sobre precios se obtuvo a través de búsquedas en la Internet y diálogos con informantes clave. Ver el Anexo para una lista de diferentes sistemas de inteligencia de mercado y vista el sitio: *EcoNegocios Agrícolas* para mayor información (www.catie.ac.cr/econegociosagricolas).

Figura 4 – Análisis de las tendencias de los precios del café para 4 segmentos del mercado de café, 2003-2005



Elaborar un plan de acción para el siguiente paso

Con base en la información obtenida a través del mapeo y el análisis de información secundaria, se priorizaran las cadenas y sus ramificaciones más prometedoras para el desarrollo de la ERA, así como los actores clave en estas cadenas.

Algunos criterios para la Priorización de las cadenas y sus ramificaciones son:

- Mercados nacionales y/o internacionales crecientes
- Marco político-regulatorio favorable
- Presenten posibilidades para dar un mayor valor agregado a través de mejoras en la calidad, obtención de nuevos tipos de certificación, establecimiento de nuevas relaciones con actores en la cadena, etc.
- Acceso a posibles aliados para la formación de alianzas estratégicas horizontales (entre actores del mismo eslabón) y verticales (entre actores de diferentes eslabones) (productores innovadores de tecnologías de producción, transformadores, intermediarios, detallistas y consumidores).

Para las cadenas seleccionadas, será necesario identificar al (los) actor(es) clave para el levantamiento de información en el siguiente paso. Se define el actor clave en la

cadena como el actor que establece las condiciones para los diferentes actores en las cadenas de valor. Estas condiciones tienen que ver con calidad, volumen, certificación, tiempo de entrega, entre otras. Este actor varía entre diferentes cadenas, por ejemplo en el caso de la cadena para hortalizas, el detallista (supermercado) es el actor clave. En el caso de café orgánico, el comprador en el mercado extranjero toma este papel, y en el caso de productos de artesanía el actor clave suele ser el detallista (tienda de artesanía). La Hoja de Trabajo 2 provee un formato sencillo para la priorización de las cadenas y sus ramificaciones. Es este ejemplo, solo de trabajo en la cadena de café, y las ramificaciones priorizadas en la de café certificado orgánico y de comercio y café certificado orgánico y de comercio justo de alta calidad.

Hoja de Trabajo 2 – Priorización de las cadenas y sus ramificaciones

Cadena/ ramificación	Actor clave	Potencial de mercado (1-3, donde 1 represente condiciones muy desfavorables y 3 represente condiciones muy favorables)	Caracterización del marco político-regulatorio (1-3, donde 1 represente condiciones muy desfavorables y 3 represente condiciones muy favorables)
<i>Cadena: Café</i>			
Ramificación 1: café convencional	Exportadores nacionales	1	2
Ramificación 2: certificado orgánico	Importador directo en Europa, los EE.UU. o Japón	1	3
Ramificación 3: certificado orgánico y de comercio justo - calidad 'normal'	Importador directo en Europa, los EE.UU. o Japón	3	3
Ramificación 4: Café certificado orgánico y de comercio justo - calidad alto	Importador directo en Europa, los EE.UU. o Japón	2	3

Paso 2: Análisis de Actores Clave en las Cadenas Seleccionadas

En el paso anterior, la ERA priorizó las cadenas y sus ramificaciones para el desarrollo empresarial. Además, se aumentó el conocimiento sobre los mercados finales para estos productos, así como el marco político e institucional en que las cadenas operan. Con base en esta información, se priorizaron a las ramificaciones de la cadena de mayor interés para el desarrollo empresarial. En este Paso, se identificarán las oportunidades de mercado y mercadeo en las cadenas/ramificaciones priorizadas, al igual que los requerimientos para aprovechar estas oportunidades. Se levantará información mediante a través de entrevistas semiestructuradas con los actores clave en estas cadenas/ramificaciones. Se analizarán, entre otros factores, las oportunidades para establecer alianzas estratégicas, agregar mayor valor a los productos primarios, así como los requerimientos en términos de volumen, calidad, tiempo de entrega, certificaciones y las capacidades locales para cumplir con estos.

Actividades

1. Recopilar información de los actores en la cadena de valor y sus relaciones con sus clientes y con ERAs como sus proveedores de insumos
2. Sistematizar la información obtenida a través de un topología de actores de actores clave según sus requerimientos y beneficios monetarios y no-monetarios ofrecidos
3. Pre-identificar las oportunidades de mercado y mercadeo.

Productos esperados

- Información obtenida sobre los actores en la cadena de valor, específicamente sobre sus requerimientos y modalidades de pago de los actores clave
- Topología de actores de actores clave según sus requerimientos y beneficios monetarios y no-monetarios ofrecidos
- Oportunidades de mercado y mercadeo pre-identificadas.

Actividades

1 Recopilar información de los actores clave

Se recopilará información sobre los actores clave en la cadena, con el fin de conocer sus necesidades, estrategias, experiencias y relaciones con sus proveedores de materia prima, así como sus requerimientos en términos de volumen, calidad, certificación, entre otros, y los beneficios que ofrece, tanto en términos económicos como en términos no-monetarios (por ejemplo: acceso a información, apoyo técnico, crédito). Se levantará esta información mediante entrevistas semiestructuradas (ver Cuadros 3-4 para información sobre entrevistas semiestructuradas). El número de actores que serán entrevistados dependerá de la cadena (o una ramificación de ella) y el tiempo y recursos disponibles, pero puede variar entre 3-6. En caso de que los actores estén ubicados fuera del territorio, se pueden realizar las entrevistas por teléfono, correo electrónico o fax. A continuación se presentan diferentes aspectos que se pueden incorporar en las guías para las entrevistas, según tipo de actor clave:

Transformadores

- Fuentes de abastecimiento con materia prima o productos semielaborados
- Preferencias por materia prima o productos semielaborados en términos de calidad, volumen y precio
- Preferencias de sus clientes respecto a productos semielaborados o elaborados
- Calidades y volúmenes producidos
- Precios de compra y venta
- Frecuencia de compra y venta y fluctuaciones a lo largo del año
- Relaciones con los otros actores de la cadena, tipo de arreglos y posibles fuentes de fricción
- Servicios ofrecidos (tecnologías, información, financiamiento y crédito, entre otros)

Intermediarios, exportadores y/o importadores (local, regional e internacional)

- Servicios adicionales ofrecidos a sus clientes (vendedores y compradores), por ejemplo crédito, información, insumos de producción, etc.
- Fluctuaciones en la compra y venta de los productos durante el año
- Comportamiento general de la demanda y los precios durante los años recientes
- Tendencias (actuales y futuros) en los precios (demanda y oferta) durante el año
- Problemas con sus abastecedores actuales de productos (calidad, volúmenes, entrega a tiempo, entre otros)
- Interés en productos de mayor valor agregado (mejor presentación, empaque, etc.)
- Diferentes compradores de los productos y sus requerimientos en términos de calidad y volumen.

Detallistas (supermercados, pulperías, restaurantes, vendedores ambulantes, verdulerías)

- Productos comprados y sus respectivos proveedores
- Volúmenes, frecuencia de compra y fluctuaciones a lo largo del año
- Exigencias de los consumidores finales en términos de calidad, precios y presentación
- Precios de compra y venta
- Relaciones con los otros actores de la cadena, tipo de arreglos y posibles fuentes de fricción
- Exigencias en términos de precio, calidad y volumen
- Problemas con sus abastecedores en términos de calidad, volumen, entrega a tiempo, etc.
- Servicios ofrecidos (información, financiamiento y crédito, entre otros)

Pasos a seguir para la realización de las entrevistas:

1. *Formación de grupos de trabajo:* Dividir los integrantes de la ERA en grupos pequeños de dos a tres personas y determinar quién se encargará de las preguntas y quién tomará apuntes durante las entrevistas. Es recomendable que se haga una división de labores dentro del equipo de manera que exista una (máximo dos) persona(s) designada(s) para recolectar información durante la entrevista y una persona para tomar apuntes. Se pueden rotar estas funciones

entre los integrantes del grupo después de cada entrevista, para que todos tengan la misma experiencia de aplicación y aprendizaje.

2. *Preparación de las herramientas de análisis:* Elaborar la guía para el diálogo semi-estructurado y la aplicación de otras herramientas participativas. Es importante que los/las facilitadores dediquen suficiente tiempo para la formación de los grupos en recoger información mediante las técnicas de entrevistas semiestructuradas (ver Cuadros 3-4). Si los integrantes de los grupos actúan sin estar debidamente preparados, es posible que la información recolectada sea inapropiada y poco confiable y confusa o imposibilite el proceso de toma de decisiones posterior.
3. *Levantamiento de información:* En algunos casos será necesario hacer citas o escoger la hora de la visita. Es fundamental para el sondeo rápido que se incorpore de forma activa la participación a los integrantes del grupo pre-empresarial en el proceso de entrevistas en los mercados, en vista de que es recomendable que conozcan las dinámicas de venta y comercialización que se generan. De igual forma su participación favorece un rápido entendimiento y apropiación del proceso.

Cuadro 3 – Diálogo semi-estructurado (Paso 1)

Objetivo del ejercicio

Recolectar información general o específica mediante diálogos con individuos (informantes clave), grupos familiares (hogares representativos) o grupos focales.

Tiempo necesario

Variable según los casos, a menudo entre 30 y 60 minutos

Metodología

Paso 1: Elaborar una guía de entrevista

Se elabora una guía de entrevista de un máximo 10-15 temas con informantes clave, ó 6 a 7 temas con grupos) donde se encuentran resumidos, en forma clara, los puntos fundamentales que se quiere aclarar. Estos temas (no son preguntas) servirán de guía; los entrevistadores deben memorizarlas y usarlas en forma flexible (secuencia de temas conforme al flujo del diálogo); pueden anotarlas, si es necesario. La preparación de la guía debe ser un trabajo de equipo entre todos los involucrados.

Pasos a seguir para establecer la guía de entrevista:

- Determinar cuáles son las necesidades y objetivos de aprendizaje (¿qué queremos saber?)
- Establecer una lista de los temas a tratar para satisfacer estas necesidades
- Discutir la problemática relacionada con cada tema
- Dividir los temas en subtemas, si es necesario
- Discutir a quién se dirigirá el ejercicio para formular los temas
- Discutir y seleccionar el/los métodos más apropiado(s) para obtener la información

La guía de entrevista no es una herramienta rígida; ésta debe ser revisada y adaptada constantemente conforme a los resultados de las entrevistas. No debe ser realizada en forma mecánica, el diálogo con la gente debe fluir y abordar temas nuevos que surjan de relevancia para el

Cuadro 4 – Diálogo semi-estructurado (Pasos 2-5)

Paso 2: Determinar cómo se va a hacer la selección de las personas y/o grupos a entrevistar

Sesgos más comunes en la selección de informantes:

- Sesgo en el acceso: limitarse a la gente más accesible
- Sesgo de género: conformarse con la no participación de la mujer
- Sesgo estacional: en algunos periodos del año hay categorías de personas que no están disponibles (trabajadores y migrantes)
- Sesgo de proyecto: limitarse a la gente que ya está involucrada con el proyecto y la institución

Paso 3: Realización de las entrevistas

Pautas para el comportamiento de los/las facilitadores durante el diálogo:

- Poner a la gente en confianza, minimizar la distancia, no parecer oficial, no enseñar disgusto o desprecio con ciertas respuestas de la gente.
- Mantener la atención en lo que dice la gente, mirar en la cara, no dejar ver cansancio ni aburrimiento
- No interrumpir, ni cambiar bruscamente de tema.
- No usar la guía en forma rígida, utilizar nuevos temas interesantes que aparezcan, investigar los temas hasta llegar a conclusiones.
- Usar solo preguntas abiertas y claras (no tienen la respuesta incluida, y no pueden ser respondidas con sí o no), empezando preferiblemente por: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Dónde?
- Profundizar los comentarios con preguntas como ¿Qué quiere decir por esto?, Dígame más sobre esto...
- No usar preguntas muy difíciles o amenazadoras

Paso 4: Análisis de los resultados

Según los casos, se toma notas durante el diálogo o no: si hay dos entrevistadores uno de los dos puede tomar notas. Si se quiere mantener la espontaneidad, es preferible anotar las informaciones inmediatamente después de terminar el diálogo. Es importante reunirse al final de la jornada para analizar los resultados.

Pautas para evaluar las respuestas:

- La persona entrevistada tiene experiencia directa de lo que hablamos ¿Está en condiciones de dar una información confiable?
- ¿La persona reflexiona antes de contestar, o parece contestar lo que ella piensa que queremos oír?
- ¿Podría existir una razón que no nos digan la verdad? ¿Hay presentes que podrían influir en las respuestas de la gente?
- Clasificar las respuestas en: 1 (hechos), 2 (opiniones) y 3 (rumores)

Paso 5: Triangulación / verificación

La información obtenida debe ser comparada con otras fuentes: otras entrevistas, resultados de otros ejercicios sobre el mismo tema, e información secundaria (publicaciones, documentos e informes de proyectos, etc.).

Fuente: Adaptado de Geilfus (1997)

2 Sistematizar la información obtenida

Mediante un taller, los miembros de ERA sistematizarán la información recopilada durante las entrevistas con los actores clave en la cadena de valor.

Para cada actor entrevistado se identificará los siguientes elementos

- Relaciones con ERA (anteriores, actuales y futuras)
- Requerimientos en términos de volumen, calidad, certificación, entrega, etc.
- Clientes: productos vendidos, tiendas (detallistas), universidades, consumidores finales, etc.
- Certificaciones requeridas
- Beneficios monetarios ofrecidos (modalidades de pago)
- Beneficios no-monetarios ofrecidos, por ejemplo: información sobre mercados, asistencia técnica, promoción, facilitación de crédito.

La Hoja de Trabajo 3 provee un formato para la sistematización de esta información. En el ejemplo abajo, se identificaron 4 tipos de compradores de café certificado orgánico y de comercio justo según sus requerimientos y los beneficios monetarios y no-monetarios ofrecidos.

Hoja de Trabajo 3 – Perfil de Compradores (ejemplo de café certificado orgánico y de comercio justo)

Tipo 1: Compradores que pagan precio piso para café orgánico/justo

Requerimientos	Orgánico y justo: calidad es importante (“nadie paga solo por solidario”): Sabor, limpieza, acidez, cuerpo, balance; volumen mínimo 1 contenedor; indispensable entrega a tiempo, contacto directo con los productores y cooperativas
Productos comprados	Justos: Café oro, chocolate, miel, té, dulce de panela, orgánicos: cítricos, cereales
Productos vendidos	Orgánicas: pastas, miel, arroz, aceite de oliva, vinagre balsámico, salsa de tomate café tostado, chocolate, té y dulce de panela
Clientes	Universidades, colegios, supermercados, congregaciones religiosas
Modalidades de compra y pago	Contactan a proveedores quienes financian hasta un valor del 60% de la producción; generalmente varían según comprador, con preferencia por contratos a largo plazo
Certificaciones requeridas	Orgánico y Comercio Justo

Tipo 2: Compradores dispuestos a pagar premios sociales

Requerimientos	Primas por aspectos sociales, volumen mínimo 10,000 lbs, calidad y consistencia importantes indispensable la entrega a tiempo, buena comunicación
Productos comprados	Grano oro
Productos vendidos	Café tostado en grano oro certificado orgánico
Clientes	Tiendas especializadas, supermercados, universidades y colegios
Modalidades de compra y pago	Algunos siempre pagan un premio social (\$25/qq), otros solo en tiempos de alto precio de café convencional
Certificaciones requeridas	Orgánica y Comercio Justo

Tipo 3: Compradores dispuestos a pagar precios para cafés con atributos especiales además del orgánico y justo

Requerimientos	Pagan primas por café bajo sombra, volumen mínimo un contenedor, calidad y consistencia muy importante, indispensable la entrega a tiempo
Productos comprados	Grano oro
Precios	\$146/qq orgánico y justo + prima café bajo sombra
Productos vendidos	Café tostado, cocoa, té y café orgánico: Kilimanjaro, Sumatra Souvenir's
Clientes	Universidades, colegios, iglesias y tiendas particulares y tiendas especializadas
Modalidades de compra y pago	Contratos preferiblemente a largo plazo (10 años), el pago varia según comprador
Certificaciones requeridas	Orgánico y Comercio Justo es requerido, bajo sombra es deseable

Tipo 4: Compradores dispuestos a pagar precios mayores para cafés de alta calidad

Requerimientos	Pagan primas por café de alta calidad según criterios propios (sabor de fruta, nuez, chocolate; de baja acidez), volumen mínimo 1 contenedor, calidad y consistencia muy exigente, buena comunicación para crear relaciones de confianza, indispensable la entrega a tiempo	
Productos comprados	Café oro	
Productos vendidos	Café tostado, chocolates, té, accesorios	
Clientes	Universidades, colegios, supermercados, tiendas especializadas	
Modalidades de compra y pago	Buena Calidad : 1er año: \$1.26/lb 2do año: \$1.36/lb 3er año: \$1.46/lb 4to año: \$1.56/lb 5to año: \$1.66/lb	Superior calidad: \$1.70 - \$1.80/lb Excelente calidad: \$2 - \$3/lb
Certificaciones requeridas	Orgánico y Comercio Justo	

3 Pre-identificar las oportunidades de mercado y mercadeo

Con base en la topología de actores clave, los representantes de la ERA identificarán de manera preliminar las oportunidades de mercado y mercadeo. (nota: Se realizará la selección final de oportunidades con el siguiente paso). Oportunidades de mercado y mercadeo se definan como oportunidades para mejorar la capacidad de una empresa o economía de moverse hacia nichos económicos más lucrativos y/o tecnológicamente sofisticados e intensivos en capital y capacidades (Cuadro 5). En términos generales, las oportunidades de mercado y mercadeo para ERAs incluyen oportunidades para:

- Transformar insumos en productos de manera más eficientemente
- Diferenciar un producto según atributos especiales (formas alternativas de certificación)
- Entrar a líneas de productos más sofisticadas
- Adquirir nuevas funciones (o abandonar funciones existentes) en la cadena para incrementar el índice de capacidades de las actividades
- Reducir los costos de producción y/o de comercialización
- Negociar términos más favorables
- Entrar a cadenas/ramificaciones diferentes
- Capturar mayor valor agregado y lograr más control sobre los procesos productivos y logísticos.

Hoja de Trabajo 4 – Oportunidades de mercado o mercadeo pre-identificadas y las acciones requeridas para responder (según tipo de actor clave), ejemplo de café certificado orgánico y de Comercio Justo

Oportunidades de mercado o mercadeo pre-identificadas	Acciones básicas para responder
<i>Actor tipo 1: Compradores que pagan precio piso para café orgánico/justo</i>	
Tipo de comprador actual: no se identificó una oportunidad	
<i>Actor tipo 2: Compradores dispuestos a pagar premios sociales</i>	
Identificar y establecer alianzas con estos compradores	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la presencia de la ERA en la Internet • Aumentar las capacidad para la obtención y análisis de información de mercado • Aumentar las capacidades para negociar con compradores • Aumentar el volumen • Reducir los costos de producción y comercialización
<i>Actor tipo 3: Compradores dispuestos a pagar precios para cafés con atributos especiales además del orgánico y justo</i>	
Identificar y establecer alianzas con estos compradores	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener certificaciones alternativas • Aumentar el volumen • Aumentar la presencia de la ERA en la Internet • Aumentar las capacidad para la obtención y análisis de información de mercado • Aumentar las capacidades para negociar con compradores

	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el volumen • Reducir los costos de producción y comercialización
<i>Actor tipo 4: Compradores dispuestos a pagar precios mayores para cafés de alta calidad</i>	
Identificar y establecer alianzas con estos compradores	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la calidad • Aumentar el volumen • Aumentar la presencia de la ERA en la Internet • Aumentar las capacidad para la obtención y análisis de información de mercado • Aumentar las capacidades para negociar con compradores • Aumentar el volumen • Reducir los costos de producción y comercialización

Paso 3: Priorizar las Oportunidades de Mercado y Mercadeo

Antes de asignar recursos escasos para responder a algunas de las oportunidades de mercado o mercadeo (de corto plazo) identificadas en el Paso anterior, se recomienda que los integrantes de la ERA reflexionen sobre los posibles beneficios y costos que representa cada oportunidad, las capacidades y los recursos requeridos para responder a ellas, así como las disyuntivas correspondientes en cuanto a los recursos escasos de los hogares de los representantes y la ERA. Una vez que priorizadas las oportunidades, se elaborará un Plan de Escalonamiento, que orientará sus actividades a corto, medio y largo plazo para aprovechar a las oportunidades identificadas guiarán al ERA. Con el apoyo de los facilitadores de la Guía, se reflexionarán sobre: ¿cuáles oportunidades de mercado y mercadeo maximizan los beneficios monetarios y no-monetarios de la ERA, tomando en cuenta los costos para cubrir con los requerimientos correspondientes?; ¿cuáles son los recursos e inversiones requeridas para responder a estas?; y ¿qué se tiene de sacrificar en términos de las actividades actuales para responder eficazmente?.

Actividades

1. Analizar los recursos y las capacidades disponibles para el escalonamiento (mejoramiento) de las capacidades técnicas, empresariales y financiera de la ERA
2. Elaborar un Plan de Escalonamiento.

Productos esperados

- Recursos y las capacidades disponibles identificados para el escalonamiento (mejoramiento) de las capacidades técnicas, empresariales y financiera de la ERA
- Mayor conocimiento de las disyuntivas que implica la respuesta a las oportunidades de mercado y mercadeo

- Oportunidades de mercado y mercadeo priorizadas
- Plan de Escalonamiento.

1 Analizar los recursos y las capacidades disponibles para el escalonamiento (mejoramiento) de las capacidades técnicas, empresariales y financiera de la ERA

En esta actividad se evaluará los recursos y las capacidades disponibles para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo. Se analizarán los 5 capitales para el desarrollo empresarial: natural, físico, humano, social y financiero.

Análisis de los capitales físicos y naturales

Capital natural

- Las tierras son adecuadas (tipo de suelo, fertilidad, drenaje, área total)?
- Cuáles son los requerimientos de agua durante el año?
- Producimos o podemos producir los cultivos, animales o productos exigidos conforme a la oportunidad?
- Cuán vulnerables son mis tierras a desastres naturales (inundación/sequía/etc.)? y ¿cómo afectaría esta vulnerabilidad las actividades previstas?

Capital físico

- La maquinaria, equipo y edificios que tenemos son adecuados?
- Qué maquinaria, equipo o edificios adicionales necesitaremos?
- Se puede alquilar maquinaria, equipo o instalaciones de almacenaje?
- Hay recursos de agua disponibles para el riego (en caso que sea necesario)?
- Qué tan necesarias son las telecomunicaciones y electricidad? ¿Tenemos acceso a estos servicios?

Con base en las repuestas, se llena para cada comunidad (en caso de recursos comunes, como un bosque) o integrante (en caso de recursos privados) del grupo pre-empresarial la Hoja de Trabajo 5, para cada una de las oportunidades identificadas antes.

Hoja de Trabajo 5 – Análisis de los recursos físicos y naturales

Recurso	Cantidad/capacidad requerida	Disponible actualmente	Cantidad adicional requerida	
			Fuente	Costo
Tierra				
Cultivos/animales/productos				
Agua				
Infraestructura (bodegas, caminos, etc.)				
Agua				
Equipo y Maquinaria				
Otros...				

Análisis de la disponibilidad y los requerimientos del capital humano

Para este análisis, los representantes llenarán la Hoja de Trabajo 6, con el fin de identificar la mano de obra disponible y la compatibilidad de las actividades productivas con las actividades actuales.

Hoja de Trabajo 6 – Análisis de la disponibilidad de mano de obra para invertir en nuevas actividades productivas

Mano de obra	Mes												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Cantidad total de mano de obra disponible para realizar las actividades productivas (días)													
Tiempo dedicado a actividades productivas actuales (días)													
Saldo para invertir en nuevas actividades (días)													
Requerimientos para responder a las oportunidades (días)													
Saldo													

Para completar este análisis del capital humano los representantes del hogar responderán a las siguientes preguntas:

- La mano de obra alcanza tanto para las actividades actuales como para las nuevas? ¿Existe un conflicto de tiempo entre las actividades propuestas y las actuales en alguna época del año o en general?
- En caso que sea necesario contratar mano de obra ajena, ¿cuánto costará?
- Existen restricciones económicas, sociales y/o de género que no permitan a un miembro del hogar o varios participar en una nueva actividad?

Análisis de los requerimientos y la disponibilidad del capital social

Para este análisis, se buscará respuestas a las siguientes preguntas, entre todos los hogares que conforman la ERA:

- Cuáles son los requerimientos organizativos para responder eficazmente a la oportunidad? ¿La ERA cuenta con un nivel de organización suficientemente alto para cumplir con los requerimientos de mercado?
- Cuáles son los contactos, redes (formales e informales) con otros actores (individuos, asociación de productores, cooperativa, etc.)? ¿quiénes podrían estar interesados en apoyar al grupo pre-empresarial? ¿Quién? y ¿Cómo?
- Existen proveedores de servicios (ONG, agencias estatales, proyectos, empresas privadas) que podrían facilitar el aprovechamiento de la oportunidad? ¿Quién? y ¿Cómo?
- Existen intermediarios y/o transformadores dispuestos a colaborar con el grupo pre-empresarial? ¿Quién? y ¿Cómo?

Análisis de los requerimientos y la disponibilidad del capital financiero

En la mayoría de los casos, para responder a oportunidades de mercado y mercadeo, habrá que invertir recursos financieros y/o contar con el acceso a servicios financieros. En este análisis, se determinará la inversión necesaria en el hogar y las posibles fuentes de financiamiento (Hoja de Trabajo 7). Este análisis se puede realizar en el hogar y/o junto con todos los integrantes de la ERA (algunos servicios financieros corresponden a grupos organizados, no a individuos).

Hoja de Trabajo 7 – Análisis de los requerimientos y de la disponibilidad del capital financiero (según oportunidad)

Descripción de las inversiones necesarias, incluyendo el monto	Capital propio que se podría invertir (ahorros o ingresos actuales)	Posibles fuentes de crédito (formales e informales)	Condiciones de pago (tasa de interés, plazo)

Análisis de los requerimientos y acceso a información

Acceso a información oportuna es un factor clave para cualquier iniciativa o empresa rural, ya sea grande o pequeña, puesto que ella permite identificar a nuevos proveedores de insumos, anticipar cambios en los mercados y diversificar los contactos de mercado, entre otras cosas. Mediante la Hoja de Trabajo 8 se analizarán las necesidades de información para aprovechar las oportunidades de mercado y mercadeo, las posibles fuentes para obtener esta información, así como los posibles costos relacionados. Se realizará este análisis junto con todos los integrantes de la ERA.

Hoja de Trabajo 8 – Análisis de los requerimientos y acceso a información (según oportunidad)

Necesidades de información (tecnología de producción y transformación, información de mercado, capacidades gerenciales)	Posible fuentes (Internet, revistas, radio, boletines, vecinos, intermediarios, empresas, proyectos, ONG y otros proveedores de servicios de desarrollo empresarial)	Costo (si no es accesible gratuitamente)

El Hoja de Trabajo 9 provee un formato sencillo para sistematizar los recursos y capacidades identificados anteriormente, así como las brechas existentes e inversiones requeridas de una EAR en la ramificación de café certificado orgánico/ comercio justo de la cadena de café de Costa Rica.

Hoja de Trabajo 9 –Capacidades para responder, brechas existentes e inversiones requeridas (ejemplo de café certificado orgánico/ comercio justo)

Requerimientos de compradores de café orgánico/ justo	Recursos y capacidades requeridas para cumplir con los requerimientos	Recursos y capacidades disponibles	Brechas existentes	Inversiones requeridas para superar las brechas
Calidad y volumen: <ul style="list-style-type: none"> • Cereza/ C. verde • Café pergamino • Café oro • Café tostado 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con mecanismos para cumplir con requerimientos de calidad en la producción y el procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de ofertar diferentes calidades de café • Capacidad de beneficiado húmedo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los criterios y normas de calidad según los diferentes compradores • Falta de una estrategia de competitividad de la cooperativa de segundo nivel • Tendencia decreciente en cuanto a los volúmenes acopiados 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema y mecanismos de control de calidad en La Alianza y sus socios • Aumentar el conocimiento sobre criterios de calidad entre los socios de la cooperativa de segundo nivel • Fomentar capacidades en La Alianza de identificar criterios de calidad según los diferentes compradores • Definir una estrategia de competitividad para la cooperativa de segundo nivel y sus socios
Certificación <ul style="list-style-type: none"> • Orgánica • Comercio justo • Bajo sombra • Otras 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de cumplir con las normas de nacionales de producción orgánica • Capacidad de cumplir con las normas de certificación orgánica, de comercio justo • Deseable certificación de café: bajo sombra, amigable a los pájaros 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización consolidada para la certificación orgánica y justa • Certificación orgánica y justa (Ecológica, FLO) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de certificación de café: bajo sombra, amigable a los pájaros 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener la certificación de café: bajo sombra, amigable a los pájaros

Requerimientos de compradores de café orgánico/ justo	Recursos y capacidades requeridas para cumplir con los requerimientos	Recursos y capacidades disponibles	Brechas existentes	Inversiones requeridas para superar las brechas
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una infraestructura tecnológica adecuada (computadora, acceso a servicio de Internet, línea telefónica) • Contar con capacidades básicas de comunicarse en inglés • Contar con una cultura de comunicación (entre la cooperativa de segundo nivel y los compradores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológica adecuada (computadora, acceso a servicio de Internet, línea telefónica) • Capacidades de comunicarse en inglés 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades limitadas de comunicarse en inglés • Falta de una cultura de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear capacidades para comunicarse en inglés • Establecer reglas de comunicación en los contratos
Estabilidad organizacional y profesionalismo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras organizacionales estables • Conocimiento del entorno del mercado entre todos los aliados (precios, tendencias, factores de éxito, etc.) • Reglas de juego claras para las relaciones con las asociaciones de segundo nivel y con los compradores • Contar con un sistema de control administrativo interno • Hacer y cumplir con contratos escritos 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de segundo nivel de 6 asociaciones de 260 productores • Cuentan con un conocimiento sobre los mercados nacionales e internacionales de café orgánico/justo • Conocen y a menudo cumplen con los contratos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de comunicación/información entre la cooperativa de segundo nivel Y sus socios • Reglas de juego no claras entre la cooperativa de segundo nivel y sus socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los mecanismo de comunicación /información entre Alianza y sus socios para lograr un mayor conocimiento del entorno • Formular un convenio entre La Alianza y sus socios que respalde las transacciones comerciales • Desarrollar un sistema de control administrativo interno • Desarrollar una agenda común entre la cooperativa de segundo nivel, y sus socios

2 Elaborar un Plan de Escalonamiento

En esta última actividad, los representantes que conforman la ERA priorizarán a corto y a largo plazo las diferentes oportunidades de mercado y mercadeo, con base en los posibles beneficios económicos y los costos de inversión de los capitales. Para cada oportunidad, se identificarán las actividades a realizarse para lograr el escalonamiento necesario para responder a la oportunidad. Las Hojas de Trabajo 12-13 proveen un formato para guiar este trabajo en grupo y para la sistematización de los resultados.

Hoja de trabajo 12 – Plan de Escalonamiento a corto plazo

Area de desarrollo empresarial	Resultados esperados a corto plazo (dentro de 2 años)	Acciones para los próximos 2 años (según bimestre)				Responsable(s)	Posibles fuentes de apoyo *
		I	II	III	IV		
<i>Oportunidad 1</i>							
Producción							
Organización interna							
Alianzas estratégicas							
Administración empresarial							
Mercadeo							
Financiamiento							

* Pueden incluir a proveedores de servicios, bancos, agencias estables, otras empresas, etc.

Hoja de trabajo 13 – Plan de Escalonamiento a largo plazo (2-4 años)

Area de desarrollo empresarial	Resultados esperados a corto plazo (dentro de 2 años)	Acciones para los años 3-4 (según bimestre)				Responsable(s)	Posibles fuentes de apoyo *
		I	II	III	IV		
<i>Oportunidad 1</i>							
Producción							
Organización interna							
Alianzas estratégicas							
Administración empresarial							
Mercadeo							
Financiamiento							

* Pueden incluir a proveedores de servicios, bancos, agencias estables, otras empresas, etc.

Referencias y Literatura Recomendada

- Boomgard, J., S. Davies, S. Haggblade & D. Mead. 1992. A Subsector Approach to Small Enterprise Promotion and Research. *World Development* 29 (2): 199-212.
- Donovan, J., D. Stoian & R. Junkin. 2004. Cadena de Valor como Estrategia para el Desarrollo de Eco-PyME en América Tropical. En: CATIE (ed.): Memorias de la Semana Científica 2004. CATIE, Turrialba, Costa Rica, pp. 17-18.
- FAO. 1995. Participatory Approaches to Planning for Community Forestry. Forest, Trees and People Programme, Forestry Department. Working Paper No. 2. http://www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/DOCREP/006/X2103E/X2103E00.HTM)
- Geilfus, Frans. 1997. 80 Herramientas para el Desarrollo Participativo, IICA-GTZ, Geilfus, F. 1997. 80 Herramientas para el Desarrollo Rural Participativo. IICA-GTZ, San Salvador, El Salvador. 208 p. Disponible en línea: <http://www.livelihoods.org/info/tools/Spanishppn.html>
- Holmlund, M. & M. Fulton. 1999. Networking for Success: Strategic Alliances in the New Agriculture. Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, Canada. Disponible en línea: <http://coop-studies.usask.ca/pdf-files/Networking.pdf>
- Kaplinsky, R. and M. Morris. 2000. A Handbook for Value Chain Research. IDRC, London. Disponible en línea: <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/vchnov01.pdf>
- Lecup I. & K. Nicholson. 2001. Empresas comunitarias de productos del bosque Análisis y desarrollo de mercado (AyDM). Guía metodológica. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Roma.
- Lundy, M. Gottret, M. Cifuentes, W. Ostertag, C. & Best R. 2001. Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala. Manual de campo, Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales, CIAT, Cali, Colombia. Disponible en línea: http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual_de_campo_final_sept04.pdf
- Mayoux, L. 2003. Trickle-Down, Trickle-Up or Puddle? Participatory Value Chains Analysis for Pro-Poor Enterprise Development. Consultancy report prepared for WISE Development Ltd., Cheshire, U.K. Disponible en línea: <http://www.enterprise-impact.org.uk/informationresources/toolbox/valuechainsanalysis.shtml>
- Stefan, J., H. Schaltenbrand & P. Schmidt. 2002. Clients First: A Rapid Market Appraisal Tool Kit, Publication No. 3, Helvetas, Zurich, Switzerland.
- Stoian, D. 2004. Todo lo que Sube Tiene que Bajar: La Economía del Palmito (*Euterpe precatoria*) en el Norte Amazónico de Bolivia. En: Alexiades, M.N. & Shanley, P. (eds.): Productos Forestales, Medios de Subsistencia y Conservación: Estudios de Caso sobre Sistemas de Manejo de Productos Forestales no Maderables. Vol. 3 – América Latina. CIFOR, Bogor, Indonesia, pp. 117-140.
- Stoian, D.; Donovan, J. 2004. Articulación del Mundo Campesino con el Mercado: Integración de los Enfoques de Medios de Vida y Cadena Productiva. En: CATIE (ed.): Memorias

Anexo 1: Recursos de Internet para el Desarrollo de PyMEs Rurales

Biocomercio Sostenible (<http://www.humboldt.org.co/biocomercio/>): ofrece en formato digital análisis de mercados para productos tropicales no-tradicionales, al igual que información sobre en marco político e institucional para el desarrollo de pequeñas empresas rurales.

EcoNegocios Forestales (www.catie.ac.cr/econegociosforestales): centro de recursos empresariales en línea (bilingüe) del CATIE para los proveedores de servicios y empresas rurales que buscan promover la organización y el desarrollo de PPR en mercados para productos forestales no-tradicionales.

EcoNegocios Agrícolas (www.catie.ac.cr/econegociosagricolas): centro de recursos empresariales en línea (bilingüe) del CATIE para los proveedores de servicios y empresas rurales que buscan promover la organización y el desarrollo de PPR en mercados agrícolas no-tradicionales.

CIAT- Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales (<http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/inicio.htm>): este sitio contiene metodologías para el análisis de mercados y de cadenas productivas, entre otras, así como varias publicaciones sobre el desarrollo empresarial rural por pequeños productores en América Latina y África.

FAO: Empresas Comunitarias de Productos Forestales: este sitio presenta varios estudios de caso sobre el desarrollo de empresas forestales, así como la metodología AyDM para la organización y desarrollo de empresas forestales (disponible en español e inglés).

Anexo 2. Sistemas de Inteligencia de Mercado Basados en la Internet

Sistemas internacionales Agribusiness Online

Productos: Flores, frutas y vegetales
Cobertura: Estados Unidos, México, Centroamérica, Canadá y el Reino Unido
Servicios: Inteligencia de mercado, nuevas tecnologías entre los agricultores y negocios agrícolas, precios, guías y estudios de mercado y normatividad
Enlace: <http://www.agribusinessonline.com>

Agroinformación.com

Productos: Granos, cultivos industriales, remolacha azucarera, girasol, lino, algodón, tabaco, hortícolas, cítricos, forestales, frutales y flores
Cobertura: Estados Unidos, Alemania, Polonia, Berlín, Inglaterra, Italia, Holanda, Francia, Canadá y Bélgica
Servicios: Lista actualizada de precios internacionales por países y por ciudades principales, noticias, legislación internacional, ferias y congresos, directorio de empresas, entre otros
Enlace: <http://www.agroinformacion.com>

Green Trade net: International Database for Organic Products

Productos: Cualquier tipo de productos orgánicos agrícolas
Cobertura: Asia, África, América y Europa
Servicios: Contactos comerciales de productos orgánicos, apoyo en exportación de productos y precios de productos a nivel mundial
Enlace: <http://www.green-tradenet.de>

Organic Product

Productos: Productos orgánicos
Cobertura: Japón, Estados Unidos y Brasil
Servicios: Directorio de empresas, supervisión y control para certificación, centro de negocios, oferta y demanda de productos, documentos y noticias
Enlace: <http://www.organicproduct.net>

Today's Market Prices

Productos: Frutas y vegetales
Cobertura: Estados Unidos, Canadá, México, Europa y Sur América
Servicios: Listados de precios, publicaciones, centro de negocios y panorama mundial del mercado
Enlace: <http://www.todaymarket.com>

Sistemas Nacionales

Bolsa de Productos e Insumos Agropecuarios de Venezuela

Productos:	Cacao, café, arroz, maíz, sorgo, plátano, azúcar, leche y quesos, fertilizante orgánico y ganado bovino
Cobertura:	Venezuela
Servicios:	Desarrollo de nuevos negocios, oferta y demanda de productos, alianzas estratégicas, desarrollo institucional, puesto de bolsa y precios actualizados
Enlace:	http://www.bolpriaven.com

Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador

Productos:	Fertilizantes químicos y orgánicos plaguicidas e insecticidas, semillas herbicidas plástico, vidrio, papel, sacos, concentrados, transporte, empaque, refrigeración, información de mercado seguros, créditos y trámites de exportación
Cobertura:	El Salvador
Servicios:	Directorio agroempresarial (empresas agropecuarias y agroindustriales, proveedores de servicio agropecuario, consultores, organismos de apoyo internacional), consulta de precios diarios, puesto de bolsa (compra y venta de productos) y enlaces de interés
Enlace:	http://www.camagro.com

Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles

Productos:	Café, azúcar, cacao, te, frutas, flores, granos, semillas, vegetales, peces, moluscos y crustáceos y productos forestales
Cobertura:	Latinoamérica
Servicios:	Análisis de mercado, plataforma virtual que facilita el comercio, exportación de productos sostenibles y consultoría comercial
Enlace:	http://www.cims-la.com

InfoAgro

Productos:	Frutas y vegetales, granos básicos, café, ganadería, pesca y acuicultura
Cobertura:	Costa Rica
Servicios:	Indicadores económicos, boletines, bases de datos, listado de precios, centro de negocios, financiamiento, legislación y enlaces
Enlace:	http://www.infoagro.go.cr

International Trade Center

Productos:	Madera, frutas y verduras y productos orgánicos en general
Cobertura:	Suiza
Servicios:	Noticias, información detallada de precios y mercado, investigaciones, estudios y análisis de mercado, estadísticas para el desarrollo empresarial y estrategias de exportación
Enlace:	http://www.intracen.org/index.htm

MercaNet

Productos:	Frutas y vegetales, granos básicos y ganado pecuario
Cobertura:	Costa Rica
Servicios:	Noticias, mercado virtual, boletines, enlaces, información de mercados, precios, compra y venta de productos, centro de

documentación, legislación y bases de datos
Enlace: <http://www.mercanet.cnp.go.cr>

Sistema de Información para Agronegocios - Panamá

Productos: Cualquier tipo de producto agropecuario y forestal
Cobertura: Panamá
Servicios: Información sobre precios y mercados agropecuarios, estadísticas, seguridad alimentaria, política de comercio, sanidad agropecuaria e inocuidad agroalimentaria, estudios de cadenas productivas, análisis y estudios de mercado de mercado
Enlace: <http://www.mida.gob.pa/ima/sipaninicio.htm>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación - Guatemala

Productos: Cualquier tipo de producto agrícola y ganadero
Cobertura: Guatemala
Servicios: Precios nacionales e internacionales de productos agrícolas, costos de producción, análisis de mercados nacionales e internacionales, estadísticas y proyecciones, y centro de información
Enlace: <http://www.maga.gob.gt>

Feria del agricultor del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación - Guatemala

Productos: Frutas y vegetales, agricultura orgánica, palmito, plátano y raíces tropicales
Cobertura: Guatemala
Servicios: Precios de productos, feria del agricultor, cosechas, mercado, compra y venta y apoyo a mercados orgánicos
Enlace: <http://www.maga.gob.gt>

Observatorio de Competitividad Agrocadenas

Productos: Algodón, maíz, azúcar, atún, banano, café, forestal, lácteos, guadua, piscicultura y agricultura orgánica
Cobertura: Colombia
Servicios: Exploración de mercado, perfiles de mercado, documentos, noticias, eventos, precios, legislación y costos de producción
Enlace: <http://www.agrocadenas.gov.co>

ProExport

Productos: Cualquier tipo de producto agrícola
Cobertura: Colombia
Servicios: Precios, legislación, base de datos, boletines, ferias y eventos, guías de exportación y enlaces
Enlace: <http://www.proexport.com.co>

Programa Integral de Mercado Agropecuario

Productos: Frutas y hortalizas
Cobertura: Costa Rica
Servicios: Boletines, calendario de comercializadores, estudios de financiamiento y capacitación
Enlace: <http://www.pima.go.cr>

Sistema de Información Agrícola

Productos: Cualquier tipo de productos agrícolas
Cobertura: Nicaragua
Servicios: Compra y venta de productos, sistema de precios y mercados agrícolas, boletín agrícola, enlaces y biblioteca
Enlace: <http://www.sia.net.ni>

Sistema de Información de Mercados de Productos Agrícolas de Honduras

Productos: Cualquier tipo de producto agrícola, pecuario y acuícola
Cobertura: Honduras
Servicios: Precios promedios semanales nacionales e internacionales de productos, historial de precios, directorio de comerciantes y empresarios, boletín electrónico, costos de importación, costos de producción, ferias, análisis de mercados nacionales e internacionales y centro de información
Enlace: <http://www.fhia.org.hn>

Sistema de Información del Sistema Agropecuario

Productos: Frutas y vegetales, granos básicos, café, pesca y acuicultura, agricultura orgánica, cerdos, palmito, plátano y raíces tropicales
Cobertura: Costa Rica
Servicios: Precios referenciales de las ferias del agricultor, indicadores económicos actualizados diariamente, financiamiento e inversión, seguros agropecuarios, programa de género, gestión de riesgo, legislación agropecuaria, información documental y enlaces de interés
Enlace: <http://www.infoagro.go.cr>

Sistema de Información para Agronegocios

Productos: Cualquier tipo de producto agrícola
Cobertura: Panamá
Servicios: Precios nacionales e internacionales de productos agrícolas, costos de producción, ferias, análisis de mercados nacionales e internacionales y centro de información
Enlace: <http://www.mida.gob.pa/ima/sipaninicio.htm>