

Orientación estratégica con enfoque de Cadena de Valor para la gestión de empresas asociativas rurales

Desarrollo de planes estratégicos



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



Desarrollo de planes estratégicos

Autor:

María Verónica Gottret
CATIE

Contribuciones:

Marlen Landero
GIZ

Ruth Junkin
Jason Donovan
Ricardo Saravia
CATIE

Alfredo Umaña
Consultor

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)
Turrialba, Costa Rica
2011

Contenido

Presentación	6
Objetivo de la guía	10
Capacidades a fortalecer	12
Principios de la Metodología	14
<i>Enfoque en la vinculación efectiva y sostenible a cadenas de valor</i>	14
<i>El negocio de la organización debe ser rentable y sostenible</i>	14
<i>Representatividad y participación en la toma de decisiones estratégicas</i>	15
<i>Análisis con perspectiva de equidad e inclusión de género</i>	15
Conceptos básicos e introducción	16
El concepto de cadena de valor	17
<i>Cadena productiva</i>	17
<i>Cadena de valor</i>	20
Introducción a la metodología	23
<i>Convocatoria y participantes</i>	24
<i>Rol del equipo facilitador</i>	26
<i>Conformación de los grupos de trabajo</i>	26
Unidad 1	
Análisis del negocio actual de la organización y la cadena en que participa	28
Paso 1	
Caracterización del negocio actual	29
<i>Herramienta 1</i>	30

Paso 2

Mapeo de la cadena o cadenas en que participa la organización	34
<i>Herramienta 2</i>	35

Paso 3

Análisis económico de la cadena o cadenas en que participa la organización	42
<i>Costos</i>	43
<i>Ingresos</i>	44
<i>Valor agregado</i>	44
<i>Herramienta 3</i>	45

Unidad 2

Identificación y evaluación de oportunidades de negocio **51**

<i>Estrategia de consolidación en el mercado</i>	54
<i>Estrategia de desarrollo de productos</i>	54
<i>Estrategia de desarrollo de mercados</i>	55
<i>Estrategia de diversificación</i>	55
<i>Estrategia de consolidación</i>	56

Paso 4

Identificación de nuevas oportunidades de negocio	56
<i>Los sondeos rápidos de mercado</i>	58
<i>Conceptos básicos de mercado</i>	58
<i>Herramienta 4</i>	61

Paso 5

Evaluación de la viabilidad de las familias socias	69
<i>Viabilidad técnica</i>	69
<i>Viabilidad económica</i>	69
<i>Viabilidad financiera</i>	69
<i>Viabilidad organizativa</i>	70
<i>Recursos naturales</i>	70
<i>Recursos humanos</i>	71
<i>Recursos sociales</i>	71
<i>Recursos físicos</i>	71
<i>Recursos financieros</i>	71

<i>Factor clave de éxito</i>	72
<i>Herramienta 5</i>	72

Paso 6

Evaluación de la viabilidad de la organización	76
<i>Giras de intercambio con actores de la cadena</i>	77
<i>Herramienta 6</i>	78

Unidad 3

Definición del negocio, diseño de estrategias y negociación de alianzas 85

Paso 7

Definición del negocio de la organización y su visión estratégica	87
<i>Visión estratégica</i>	87
<i>La visión empresarial</i>	88
<i>La visión socio-organizativa</i>	89
<i>Herramienta 7</i>	89

Paso 8

Diseño de estrategias	95
<i>El análisis FODA</i>	96
<i>El análisis de la situación interna de la organización</i>	96
<i>El análisis de la situación externa de la organización</i>	97
<i>Diseño de estrategias</i>	98
<i>Herramienta 8</i>	99

Paso 9

Identificación, evaluación y negociación de alianzas	106
<i>Definición de alianza</i>	106
<i>Cuándo entrar en una alianza</i>	107
<i>El ciclo de las alianzas</i>	109
<i>Herramienta 9</i>	114

Documentación 118

Referencias Bibliográficas	120
----------------------------	-----

Presentación

La Alianza de Aprendizaje, desde el año 2003, facilita el intercambio de conocimiento entre diferentes actores que promueven el desarrollo rural sostenible e inclusivo en Centroamérica. Para esto, la Alianza identifica y prioriza, desde la práctica, temas de aprendizaje que son críticos para mejorar la efectividad de las acciones que adelantan quienes promueven el desarrollo sostenible en Centroamérica.

Una vez priorizadas estas temáticas, se diseñan e implementan ciclos de aprendizaje con las organizaciones socias de la Alianza que tienen interés en ellas. Estos ciclos de aprendizaje se desarrollan directamente vinculados a iniciativas, proyectos y/o programas de desarrollo ejecutados por las organizaciones socias; y contemplan desde una revisión del conocimiento existente, hasta el diseño de estrategias, su implementación y la sistematización de experiencias, con el fin de generar lecciones aprendidas y difundirlas ampliamente.

A partir de estos procesos de aprendizaje colectivo, la Alianza de Aprendizaje busca:

- Mejorar la efectividad de las diferentes acciones que desarrollan diversos actores de investigación y desarrollo.
- Brindar información que oriente el diseño de marcos regulatorios y políticas de fomento, contribuyendo así al desarrollo rural sostenible e inclusivo.

La Alianza de Aprendizaje es un espacio abierto [tanto a nivel local y nacional como internacional] a otras organizaciones del sector público y privado con interés en participar en procesos de aprendizaje para el desarrollo, que contribuyan al fortalecimiento de los medios de vida de las poblaciones rurales. Asimismo, busca articularse a otras iniciativas en Centroamérica y otras regiones, con el fin de ampliar conocimientos y emprender acciones efectivas a favor de procesos de desarrollo rural sostenibles e incluyentes.

A comienzos del año 2007 las organizaciones que integran la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua se reunieron para compartir las iniciativas, proyectos y programas con enfoque de cadena de valor¹ que estaban desarrollando en este País con el financiamiento de diversas organizaciones de la cooperación. A partir de estas discusiones se concluyó que una condición esencial para que estas iniciativas fueran exitosas, sostenibles e incluyentes era el fortalecimiento de las capacidades organizativas y empresariales de las diferentes cooperativas y asociaciones de productores, de manera que los productores y productoras de pequeña escala se vincularan efectivamente a cadenas de valor.

¹ Por cadena de valor nos referimos a las cadenas que están orientadas hacia la demanda y que buscan la competitividad sistémica de toda la cadena mediante la agregación de valor [por transformación, mejoras en la calidad y diferenciación], así como por medio de relaciones comerciales y de provisión de insumos y servicios, de largo plazo y mutuamente beneficiosas, que permitan mayor equidad [relaciones ganar-ganar], eficacia y eficiencia a lo largo de la cadena.

A partir de esto, las organizaciones socias de la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua diseñaron un Ciclo de Aprendizaje para el fortalecimiento de organizaciones de productores y productoras, que duró dos años (2008-2010). Cada una de las organizaciones de productores y productoras participantes en este ciclo estuvo acompañada por un proveedor de servicios de desarrollo empresarial. Entre estos proveedores se incluyeron uniones de cooperativas, organizaciones gremiales, ONG o fundaciones locales, así como técnicos locales que participaron como proveedores independientes. A su vez, los miembros de la alianza desempeñaron un rol de seguimiento y asesoría en el terreno, a las organizaciones participantes en el desarrollo de los diferentes módulos.

Para el desarrollo del ciclo se diseñó una serie de cuatro guías metodológicas², a partir de metodologías y herramientas desarrolladas por las organizaciones socias de la Alianza de Aprendizaje. De esta manera, se inició con una revisión y re-combinación del conocimiento existente para ajustarlo a las necesidades de este proceso de fortalecimiento de capacidades y aprendizaje.

Posteriormente, se inició la publicación de una nueva serie de guías, la cual pretende apoyar la implementación de un nuevo ciclo de aprendizaje en Nicaragua, así como procesos similares en otros países de la región, y se está desarrollando para formar al personal directivo y operativo de las organizaciones de productores y productoras, así como a sus proveedores de servicios empresariales; de manera que puedan liderar procesos de fortalecimiento en sus empresas asociativas rurales. La guía metodológica que se presenta a continuación es la tercera de esta serie.

Esta guía se basa en la metodología de análisis de cadena y desarrollo de planes para mejorar la competitividad de las cadenas, desarrollada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT); la metodología ValueLinks desarrollada por la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ, por sus siglas en alemán); y la metodología de organización empresarial de pequeños productores y productoras, desarrollada por el Centro de Competitividad para las 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 construir la propuesta metodológica que se incluye en la presente guía, con el propósito de apoyar a las organizaciones de productores y productoras a definir o revisar su orientación estratégica, con un enfoque de cadena de valor. Para empezar, estas metodologías fueron enriquecidas y validadas durante los dos primeros años (2007–2008) de implementación del proyecto Innovación en Cadenas de Valor Sostenibles, desarrollado 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

² La serie de cuatro guías metodológicas incluye las siguientes: *Guía 1: Autoevaluación Facilitada para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales*; *Guía 2: Orientación Estratégica con Enfoque de Cadena de Valor para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales*; *Guía 3: Elaboración de Planes de Negocio para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales*; *Guía 4: Fortalecimiento de Servicios para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales*.

directos de este proyecto, aportaron significativamente al desarrollo de esta propuesta metodológica: PROCOCER y CCAJ del departamento de Nueva Segovia, Nicaragua; SOPPEXCCA y FUNJIDES del departamento de Jinotega, Nicaragua; y COMUEL y COMICAOL del departamento El Paraíso, Honduras.

Posteriormente, esta metodología fue aplicada durante el Ciclo de Aprendizaje 2008-2010 que desarrolló la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua, pasando nuevamente por un proceso de validación y ajuste con la participación de las organizaciones socias de la Alianza, sus socios locales y las organizaciones de productores y productoras que participaron en este ciclo.

Por lo tanto, la guía metodológica que se presenta a continuación es una versión validada, ajustada, ampliada y mejorada de la propuesta inicial, con contribuciones importantes del personal del CATIE, la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua (FUNICA), la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ, por sus siglas en Alemán), Catholic Relief Services (CRS), sus socios locales y las organizaciones de productores y productoras con las que se aplicó la metodología. Adicionalmente, esta guía metodológica fue revisada por Jackelline Siles y Patricia Lindo, especialistas en género del CATIE y la GIZ, respectivamente, para asegurar que incorpora la equidad de género. Algunos contenidos del paso 4 y varias ilustraciones utilizadas en esta guía metodológica, fueron tomadas de la guía *Conocimiento del Mercado: la brújula para la Innovación*, desarrollada por el CIAT.

La propuesta metodológica incluida en esta guía busca apoyar a las organizaciones de productores y productoras en los procesos de definición y concertación de su orientación estratégica con un enfoque de cadena de valor, a partir de procesos participativos que tomen en cuenta aspectos de mercado y de género, así como los recursos y capacidades con los que cuentan las organizaciones y sus familias socias, para la toma de decisiones estratégicas. Este proceso les permitirá a las organizaciones desarrollar, revisar y/o ajustar sus planes estratégicos, para definir de manera clara y concertada el negocio³ de la organización, y a partir de esto, diseñar las estrategias que permitan desarrollar este negocio, pero sobretodo, que le permitan a la organización avanzar hacia su sostenibilidad, no sólo económica, sino también social y ambiental.

Si bien existe una amplia literatura en el área de administración de empresas sobre cómo diseñar planes estratégicos, el valor agregado de esta guía es que hace una apuesta para que los socios, socias y colaboradores de las empresas asociativas rurales, evalúen colectivamente el negocio actual de la organización, así como las nuevas oportunidades de mercado [para desarrollar nuevos productos y/o mercados], con un enfoque de cadena de valor, y a la luz de los recursos y capacidades con que cuentan las familias socias y su organización.

³ Por **negocio** nos referimos a la razón de ser de la organización, e incluye los productos y actividades que le generan ganancias a la organización. Así, el negocio de una organización está definido por: (i) los productos que ofrece [o busca ofrecer] y los segmentos de mercado a los que estarán dirigidos estos productos; y (ii) 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.

A partir de esta evaluación colectiva, se busca facilitar procesos de toma de decisiones estratégicas concertadas, sobre el negocio y los mercados a los que estará dirigida la empresa asociativa rural, así como facilitar el diseño de estrategias que permitan desarrollar efectivamente este negocio y vincularse a cadenas de valor, mediante procesos incluyentes que propicien la participación activa y consciente de los socios, socias y colaboradores.

Objetivo de la guía

El propósito de esta guía es apoyar a las organizaciones de productores y productoras en sus procesos de definición y concertación de su orientación estratégica con un enfoque de cadena de valor, a partir de procesos participativos que tomen en cuenta aspectos de mercado y de género, así como los recursos [humanos, sociales, financieros, físicos y naturales] y las capacidades con los que cuentan las organizaciones y sus familias socias.

A partir de esto, se espera que las organizaciones definan de forma clara y concertada el **negocio** de su organización [los productos y/o servicios que ofrece o busca ofrecer con el objetivo de generar ingresos y beneficios para sus socios y socias, así como los segmentos de mercado o clientes a los que están dirigidos estos productos y/o servicios].

Este proceso les permitirá a las organizaciones desarrollar, revisar y/o ajustar sus planes estratégicos, y definir de manera clara y concertada:

- (a) Los mercados actuales y potenciales a los que se dirige la organización.
- (b) Los productos y/o servicios que ofrece la organización [o que ofrecerá en un futuro] para vincularse efectivamente a estos mercados.
- (c) Los canales de distribución a través de los cuales la organización llega [o llegará en un futuro] a estos mercados.
- (d) Las funciones que desarrollará la organización [o que buscará desarrollar en un futuro] en la cadena o cadenas de valor en que participa o planea participar.

A partir de lo anterior, la guía les permitirá a las organizaciones diseñar las estrategias para desarrollar exitosamente su negocio, pero sobretodo, avanzar hacia su sostenibilidad no sólo económica sino también social y ambiental. La definición clara y concertada del negocio de las organizaciones de productores y productoras es clave para que éstas enfoquen sus recursos [humanos, sociales, financieros, naturales y físicos] en el logro de sus metas y los utilicen eficientemente para alcanzar su visión.

Para esto, los objetivos específicos de esta guía metodológica son:

1. Abordar conceptos clave relacionados con el negocio que desarrollan las empresas asociativas rurales, como: cadenas productivas y de valor, mercados y mercadeo, estrategias de crecimiento de productos y mercados [consolidación, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación]; recursos para desarrollar oportunidades de mercado [humanos, sociales, naturales, físicos y financieros]; factores clave de éxito para la vinculación rentable, inclusiva y sostenible a cadenas de valor; análisis de viabilidad técnica, económica, financiera y organizativa a nivel de las familias socias y de la empresa asociativa rural; y planificación estratégica [análisis FODA, líneas estratégicas y alianzas].

2. Caracterizar el negocio actual de la empresa asociativa rural, así como la cadena o cadenas en que ésta participa.
3. Visualizar a todos los actores [directos e indirectos] que participan en la cadena, sus funciones, y el tipo de relaciones que se da actualmente entre estos actores. A partir de esto se busca definir con claridad las funciones que desarrolla la organización de manera colectiva, las que desarrollan las familias socias de manera individual, y aquellas que sería posible y estratégico desarrollar en un futuro.
4. Evaluar los costos que asumen los diferentes actores de la cadena para desarrollar sus funciones en cada uno de los eslabones en los que participa la empresa asociativa rural; los ingresos netos para el productor, el excedente que genera la organización para el colectivo, y el valor agregado que aporta la organización a cada una de las cadenas en las que participa.
5. Identificar y priorizar oportunidades de negocio 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, con base en la identificación y evaluación de oportunidades de negocio en las cadenas en que participa actualmente la empresa asociativa rural, y en otras donde potencialmente podría participar.
6. Determinar los factores clave de éxito para poder aprovechar de manera rentable, inclusiva y sostenible las oportunidades de negocio identificadas, y a partir de esto, seleccionar y priorizar aquellos negocios en los que participará la organización, con base en la viabilidad técnica, económica, financiera y organizativa de las familias socias y de la empresa en general.
7. Construir y concertar la visión estratégica de la organización, determinar las líneas estratégicas que necesitan desarrollar las familias socias y la empresa asociativa rural para alcanzar esta visión, y preparar un plan estratégico que:
 - Establezca la orientación estratégica empresarial de la empresa asociativa rural y defina de manera clara el negocio [o los negocios] de la organización.
 - Dé una descripción detallada de las líneas estratégicas que desarrollará la organización para alcanzar esta orientación estratégica empresarial.
 - Proponga un plan de acción para desarrollar estas estrategias.
8. Identificar y priorizar aquellos actores de la cadena [directos e indirectos] con los que sería deseable [y posible] aliarse para implementar de manera efectiva las estrategias diseñadas para avanzar hacia la visión estratégica concertada.

Capacidades a fortalecer

Esta guía metodológica busca fortalecer las capacidades de las personas que conforman las estructuras directivas y operativas de empresas asociativas rurales [cooperativas o asociaciones de productores y productoras] y de sus proveedores de servicios empresariales [ej. uniones de cooperativas, organizaciones gremiales, ONG o fundaciones locales, técnicos y técnicas locales] para definir concertadamente y revisar [periódicamente y de forma participativa] su visión estratégica. Esto les permitirá contar con una definición clara del negocio [o los negocios] de su empresa asociativa rural [orientada a atender las demandas del mercado], diseñar estrategias para avanzar hacia el logro de su visión estratégica, y establecer [o fortalecer] alianzas que les permitan implementar estas estrategias.

Específicamente, esta guía metodológica busca fortalecer las capacidades para:

- Identificar y caracterizar de manera explícita los productos y/o servicios que ofrece la organización para generar ingresos, los segmentos de mercado o clientes a los que se dirigen estos productos y/o servicios, y su importancia relativa para la generación de ingresos. Esta caracterización representa la línea base para iniciar el proceso de construcción o revisión colectiva de la orientación estratégica.
- Analizar el negocio de las empresas asociativas rurales y la cadena o cadenas en que éstas participan, partiendo de un mapeo de los actores directos e indirectos que integran estas cadenas, las funciones que desarrollan estos actores, y el tipo de relaciones que existen actualmente entre ellos; de manera que se puedan visualizar los diferentes actores que desempeñan las funciones de provisión de insumos, producción, manejo poscosecha y/o procesamiento, y la comercialización, mediante las cuales se agrega valor a un producto primario hasta llevarlo al consumidor final.
- Estimar y evaluar de manera transparente y participativa los costos, ingresos netos y valor agregado que generan los socios y socias de la organización [de manera individual] y la organización [como colectivo] en la cadena [o cadenas] en que participan, así como el costo total y valor agregado de los demás eslabones de la cadena mapeados, y de la cadena como sistema.
- Identificar en los mercados [locales, nacionales e internacionales] nuevas oportunidades de negocio mediante sondeos rápidos de mercado y giras de intercambio con otros actores de la cadena u organizaciones similares; analizar estas oportunidades de negocio; y priorizar aquellas que pueden ser aprovechadas de forma rentable, inclusiva y sostenible por las familias socias [individualmente], según los recursos y las capacidades con los que cuentan, y la organización [como colectivo].

- Priorizar, a través de un proceso de toma de decisiones estratégicas participativo, el negocio [o los negocios] en los que se enfocará la organización, y a partir de esto, construir de manera concertada con los socios, socias y colaboradores, la visión estratégica de la empresa asociativa rural.
- Diseñar estrategias para alcanzar la visión estratégica de los socios, socias y colaboradores, la cual debe combinar y lograr un balance apropiado entre la visión empresarial y la visión socio-organizativa de la empresa asociativa rural.
- Identificar, evaluar y negociar alianzas con otros actores de la cadena [o cadenas] en que participa la empresa asociativa rural, para implementar las estrategias diseñadas y así avanzar hacia el logro de la visión estratégica de la organización.

Principios de la metodología

Los principios en que se basa la aplicación de la metodología son los siguientes:

Enfoque en la vinculación efectiva y sostenible a cadenas de valor

El proceso propuesto, así como las herramientas y métodos incluidos en ese manual, parten del **enfoque de cadenas de valor**. Esto implica que las organizaciones de productores y productoras prioricen su negocio con base en la búsqueda y evaluación de oportunidades que pueden aprovechar viablemente. Para esto es esencial que estas organizaciones 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** les permite a las organizaciones de productores el diseño y la 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. Sin embargo, participar en una cadena de valor existente o desarrollar una nueva cadena de valor requiere negociar, analizar, compartir información y riesgos, así como colaborar o cooperar con otros actores de la cadena, lo que usualmente cambia las relaciones y las reglas que norman estas relaciones.

Estas nuevas formas de coordinación, las cuales pueden estar relacionadas, entre otras cosas, con cambios en las políticas de compra, requisitos, logística de acopio y distribución, o en sistemas de control y certificación de calidad, buscan que estas organizaciones agreguen un mayor valor a sus productos y/o servicios, para incrementar sus ingresos y los de sus socias y socios, en el corto y mediano plazo.

El negocio de la organización debe ser rentable y sostenible

Por **negocio** nos referimos a la razón de ser de la organización, e incluye los productos y actividades que le generan ganancias a la organización. Así, el negocio de una organización está definido por:

- 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.

Por lo tanto, la definición y concertación del **negocio** requiere que las organizaciones de productores y productoras 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.

A partir de la definición clara y concertada del **negocio** de la organización, se diseñan las estrategias necesarias para desarrollar este **negocio** de manera efectiva y sostenible. Para esto no es suficiente hacer un listado de las fortalezas con que cuenta la organización y de sus debilidades, sino que es esencial analizar profundamente las causas o raíces de estas debilidades.

Representatividad y participación en la toma de decisiones estratégicas

Esta metodología promueve procesos de toma de decisión estratégica que representen los intereses de los diferentes grupos que conforman la organización, y faciliten la participación activa y consciente, en condiciones de igualdad, de las estructuras directivas, los socios y socias, y los colaboradores de la organización en la toma de decisiones estratégicas. Este proceso de toma de decisión debe incluir la definición de reglas claras sobre la forma en que los ingresos generados serán repartidos equitativamente entre los socios y socias.

El liderazgo de las estructuras directivas y colaboradores, y la participación de los socios y socias [en igualdad de condiciones] en la toma de decisiones estratégicas, así como la difusión amplia de estas decisiones, es clave para lograr en todos los actores la apropiación del proceso desarrollado y las decisiones tomadas, y por lo tanto, generar su compromiso con la implementación de los planes y políticas acordadas, lo cual le da transparencia y fortaleza a los procesos organizativos.

Análisis con perspectiva de equidad e inclusión de género

La metodología busca apoyar el desarrollo de las cadenas de valor con equidad e igualdad de género, lo cual significa que las mujeres, las personas jóvenes y los hombres que participan en la cadena deben estar en igualdad de condiciones para acceder, controlar y distribuir equitativamente los beneficios económicos que resulten de su participación, así como contar con las capacidades para establecer y mantener relaciones equitativas con los demás actores, de la cadena de acuerdo con sus intereses y necesidades.

Para contribuir a esto, la metodología incluye herramientas de análisis y planificación estratégica que permiten visibilizar a hombres, mujeres y personas jóvenes como actores en los procesos productivos, de provisión de servicios y otras actividades económicas de las cadenas; y por lo tanto, tomar cuenta aspectos importantes de género en la distribución de funciones y beneficios.

Conceptos básicos e introducción

En esta guía se irán explicando los conceptos y las herramientas 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 la situación actual de la organización, se definen líneas estratégicas de trabajo para lograr los objetivos planteados.

El proceso propuesto, así como las herramientas y métodos incluidos en esta guía metodológica, utilizan el enfoque de cadenas de valor desde una perspectiva de género. Esto implica que las organizaciones de productores y productoras coloquen a las personas de la organización en el centro del proceso, con base en la búsqueda y evaluación de oportunidades que puedan aprovechar viablemente. Para esto es esencial que las organizaciones desarrollen un proceso participativo de análisis de las cadenas en las que están involucrados [con una perspectiva de género], así como de otras cadenas a las cuales potencialmente pudieran integrarse.

El enfoque de cadena de valor les permite a las organizaciones de productores y productoras el diseño y la negociación de formas más equitativas y novedosas de coordinación [o alianzas] con compradores, proveedores de insumos y/o servicios, consumidores, y organizaciones reguladoras; todos ellos actores de las cadenas. Asimismo, se reconocen y valoran las funciones que desarrollan mujeres, hombres y jóvenes en estas cadenas, se identifican las limitantes que tiene cada uno de ellos para vincularse efectivamente a cadenas de valor y se proponen acciones para reducir estas limitantes, de manera que se pueda contribuir al liderazgo y gobernanza de estos actores en la cadena, así como facilitar su acceso a servicios y recursos de acuerdo con sus necesidades específicas.

Con relación a las nuevas formas de coordinación que se derivan de un enfoque de cadenas de valor, éstas pueden estar relacionadas, entre otras, con cambios en las políticas y requisitos de compra, la logística de acopio y distribución, los sistemas de control y certificación de calidad, o la prestación de servicios de acuerdo con las necesidades específicas de mujeres, jóvenes y hombres. Con estas nuevas formas de coordinación se busca que las organizaciones de productores y productoras agreguen valor a sus productos y/o servicios, incrementando sus ingresos y generando oportunidades de trabajo digno para sus socias y socios, en el corto y mediano plazo.

En cuanto a la definición y concertación del negocio, se requiere que las organizaciones 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 viables, y por lo tanto 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 profundamente las causas o raíces de estas debilidades. Esto es esencial para el diseño de estrategias efectivas que consideren las perspectivas de hombres y mujeres.

El concepto de cadena de valor

Para poder comprender y aplicar de manera apropiada la metodología propuesta, es importante que las personas que faciliten y participen del proceso de construcción y concertación de la orientación estratégica de empresas asociativas rurales, tengan claridad sobre el concepto de **cadena de valor** y otros conceptos relacionados con este enfoque; por lo tanto, para comenzar es importante definir y ponerse de acuerdo sobre estos conceptos.

Cadena productiva

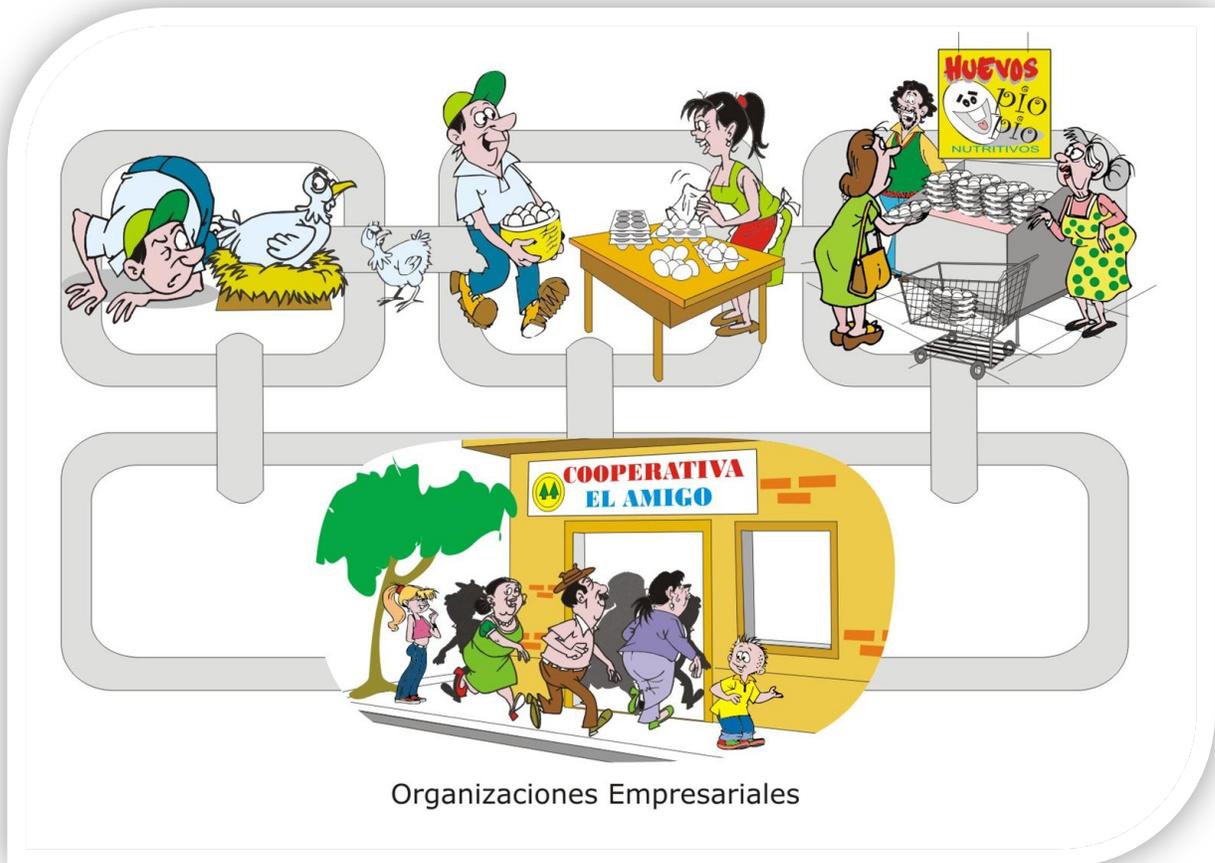
El concepto de **cadena productiva** se refiere a las funciones de producción, transformación, comercialización y consumo que realizan diferentes actores [individuos u organizaciones formales o informales]. Estos actores se relacionan mediante una serie de transacciones [monetarias o no monetarias], las cuales permiten el flujo de productos desde la provisión de insumos y materias primas, hasta el consumidor final, así como diferentes niveles de transformación y agregación de valor.

De manera que las cadenas productivas existen, y pueden ser fortalecidas para mejorar su competitividad. Las cadenas productivas se pueden desarrollar a diferentes escalas: local, nacional, regional e internacional.



Actores directos

Los actores directos de las cadenas 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; razón por la cual, asumen un riesgo directo.



Actores indirectos

Los **actores indirectos** son aquellos que prestan servicios operativos y/o servicios de apoyo a los actores de la 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 éste. Entre los actores indirectos se encuentran los proveedores de insumos, los prestadores de servicios operativos, los prestadores de servicios de apoyo y las organizaciones reguladoras, los cuales se definen a continuación.



Proveedores de insumos

Son aquellos que suministran insumos para la producción, el 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 [ej. plántulas de café].

Prestadores de servicios operativos

Son aquellos proveedores 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. Los servicios de procesamiento y transporte son ejemplos de servicios operativos, pero también lo es la certificación, ya que este servicio es indispensable si se comercializan productos diferenciados. 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

Son aquellos actores que ofrecen servicios de interés común para uno o varios actores de la cadena, y que son esenciales para mejorar la competitividad de ésta, vista como un sistema [ej. servicios financieros, investigación, desarrollo tecnológico, capacitación, asistencia técnica, facilitación de procesos de coordinación, promoción de alianzas, entre otros]. Por consiguiente, los servicios de apoyo proveen un bien colectivo que normalmente es compartido por los actores 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, e influyen 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 lo es, por ejemplo, brindar servicios de apoyo como asistencia técnica y capacitación.

Cadena de valor

El concepto de **cadena de valor** parte de la definición de **cadena productiva** dada anteriormente, pero se diferencia por su propósito, objetivo, visión y orientación, así como por la naturaleza de su organización y las relaciones entre los actores que participan de ésta (ver Cuadro 1).

Las **cadena de valor** están orientadas por la demanda y buscan la competitividad de la cadena como sistema, con una visión de sostenibilidad económica, social y ambiental; mediante la agregación de valor por productividad, calidad, trazabilidad, diferenciación, así como por medio de relaciones comerciales y de provisión de servicios de largo plazo que permitan relaciones comerciales y precios más estables a lo largo de la cadena.

Cuadro 1
Diferencias entre cadena productiva y cadena de valor

Criterio	Cadena productiva	Cadena de valor
Propósito	Competitividad de los actores de la cadena.	Competitividad de la cadena como sistema y visión de largo plazo para avanzar hacia la sostenibilidad [económica, social y ambiental].
Orientación	Orientada por la oferta y enfocada en el suministro de productos y servicios entre actores de la cadena.	Orientada por la demanda y centrada en los actores de la cadena que colaboran de manera intensiva para suplir esta demanda.
Objetivo	Maximizar ingresos y/o minimizar costos en el corto plazo.	Agregar valor [por productividad, calidad, trazabilidad, diferenciación u otras innovaciones] para aumentar los beneficios netos de la cadena [relaciones ganar-ganar].
Visión	Relaciones comerciales y de provisión de servicios de corto a mediano plazo.	Relaciones comerciales y de provisión de servicios de mediano a largo plazo que promueven la innovación tecnológica, de procesos e institucional.

Criterio	Cadena productiva	Cadena de valor
Estructura Organizativa	Actores que no reconocen su interdependencia y actúan de manera independiente.	Actores que reconocen su interdependencia y apuestan al fortalecimiento de sus procesos organizativos para compartir información, inversiones, riesgos y beneficios.
Tipo de Relaciones	Bajo nivel de cooperación y confianza entre los actores de la cadena, lo cuales según su poder y legitimidad establecen las reglas o cumplen con estas.	Relaciones más transparentes y equitativas, basadas en altos niveles de cooperación y confianza, a partir de la definición clara, concertada y transparente de normas, estándares y reglas.
Flujo de Información	Bajo flujo de información y limitado a las transacciones comerciales entre actores.	Pertinente, relevante y oportuno para mejorar los procesos de toma de decisión y negociación, así como la efectividad en el desarrollo de las funciones de los diferentes actores.

El desarrollo de **cadena de valor** requiere que los actores de la cadena cedan y cooperen para alcanzar un nivel funcional de compromiso, el cual permita desarrollar procesos de colaboración estratégica entre éstos para su mutuo beneficio. Este nivel de cooperación se da a partir de la definición de normas, estándares y reglas, y su cumplimiento, dado que los actores reconocen su interdependencia y buscan la construcción de relaciones de largo plazo. Esto permite establecer relaciones más transparentes y equitativas entre los actores, las cuales están basadas en niveles altos de confianza.

Una característica de importancia que distingue una **cadena de valor** de una **cadena productiva** es que en la cadena de valor existe al menos un nivel medio de confianza entre los actores que participan de ella. Esta confianza permite que cada actor confíe en que los otros van a cumplir con sus funciones, y también permite lograr metas que no podrían lograrse, o requerirían mayor tiempo o inversión, de manera individual.

Idealmente, los actores de la cadena de valor alcanzan una visión común que los dispone a compartir información, riesgos y beneficios, así como a invertir en el fortalecimiento de capacidades para desarrollar procesos continuos de innovación. Por ejemplo, estas relaciones de confianza entre los actores de la cadena permiten entrar en nichos de mercado, ya que permiten unir esfuerzos y lograr complementos para la entrega oportuna de productos de alta calidad a los consumidores.

El desarrollo de **cadena de valor** requiere de un flujo pertinente, relevante y oportuno de información para mejorar los procesos de toma de decisión y negociación, así como la efectividad con la que los diferentes actores de la cadena desarrollan sus funciones a lo largo de la misma.

Ahora bien, fomentar la innovación como vehículo esencial para agregar valor y mejorar de manera sostenible los beneficios que perciben los actores de la cadena, también requiere de un flujo de información y conocimiento dinámico que sólo se da cuando los actores de la cadena cooperan entre sí.

Introducción a la Metodología

Esta guía metodológica está estructurada en tres fases, las cuales se muestran en la Figura 1. 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 **cadena**s en las que participa la organización. En esta fase también se analizan aspectos importantes como la distribución de las funciones y beneficios por género, lo cual permite visibilizar a hombres, mujeres y jóvenes como actores en los procesos productivos, la provisión de servicios y otras actividades económicas de las cadenas.

En la **Fase 2** se propone 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. Con esta nueva perspectiva se busca que estas organizaciones 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 enfocarán [y por lo tanto, las **cadena**s en las que quieren participar], con base en un análisis amplio de oportunidades y en la evaluación de la viabilidad que tienen de aprovecharlas a nivel de las familias socias y la organización.



Figura 1. Fases metodológicas para la concertación de la orientación estratégica.

La **Fase 3** busca que las organizaciones lleguen a un consenso sobre su orientación estratégica, a partir del análisis desarrollado en las dos fases previas, y a partir de este consenso, analicen sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para alcanzar la orientación estratégica que se plantearon. Con base

en esto, se definen las líneas estratégicas que debe desarrollar la organización para vincularse efectivamente a las cadenas priorizadas y/o desarrollar los nuevos productos seleccionados. Estas líneas estratégicas consideran las perspectivas de las mujeres, los jóvenes y los hombres.

En esta última fase también se analizan posibles alianzas para implementar efectivamente estas líneas estratégicas, se seleccionan aquellas alianzas que la organización debe desarrollar, y se consideran algunos elementos importantes para diseñar y establecer alianzas para la ejecución de las líneas estratégicas.

A partir de la aplicación del proceso metodológico propuesto en esta guía, las organizaciones de productores y productoras podrán desarrollar su plan estratégico, si aún no cuentan con uno. A aquellas organizaciones que ya cuentan con un plan estratégico, este proceso les permitirá enriquecer su análisis, de manera que puedan revisar, y si es necesario, actualizar, completar y ajustar su plan estratégico.

Es importante tener en cuenta que el proceso que se desarrolla para concertar la orientación estratégica de las organizaciones de productores y productoras, y a partir de esto diseñar las líneas estratégicas para avanzar hacia el logro de esta visión, es igual o más importante que las herramientas que se utilizan y el documento de planificación estratégica que resulta de su aplicación, ya que la implementación de este plan dependerá de la pertenencia y el compromiso que se logren hacia él durante su diseño. Por esta razón, se dan las siguientes recomendaciones para el desarrollo del proceso:

Convocatoria y participantes

Las herramientas propuestas en esta guía deben ser aplicadas con un grupo representativo de socios y socias de la organización, sus órganos directivos y operativos completos, y si cuentan con colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado], también es importante que éstos participen. Por lo tanto, la convocatoria debe procurar ser lo más incluyente y representativa posible, y deben hacerse todos los esfuerzos necesarios para asegurar la participación de las mujeres, las personas jóvenes y los hombres, así como de representantes de los grupos étnicos, si éstos participan en la organización.

Lo anterior puede implicar realizar esfuerzos adicionales en cuanto a la hora y el lugar de la convocatoria, especialmente porque las mujeres y hombres tienen distintos ritmos de trabajo. Normalmente, las mujeres tienen más limitaciones de tiempo debido a sus tareas y responsabilidades reproductivas en adición a las actividades productivas.

También es importante tener en cuenta que normalmente existen diferencias importantes entre los socios y las socias de las organizaciones, lo cual puede ameritar un análisis diferenciado de su situación. Algunos criterios de diferenciación de los socios y socias de las empresas asociativas rurales son:

- El sistema de producción o nivel tecnológico que utiliza, lo cual puede estar también relacionado con procesos de certificación.
- La ubicación geográfica y su influencia en el acceso a recursos naturales, infraestructura básica, mercados, y servicios.
- El acceso y control diferenciado sobre los recursos [humanos, sociales, económicos, naturales, físicos] y su influencia en el poder de toma de decisión y negociación.
- Los roles y funciones que desarrollan en los diferentes eslabones de la cadena.

En caso de que existan grupos de interés diferenciados entre los socios y socias [por los criterios nombrados arriba u otros], es importante identificar y concertar cuál es el principal criterio de diferenciación y tenerlo en cuenta para agrupar a los socios y socias de la organización, y de esta manera asegurar la convocatoria de personas representativas de cada uno de los grupos de interés identificados.

A continuación se incluye una matriz que se puede utilizar para visualizar la composición de los participantes en el proceso, de manera que se asegure una participación representativa y equitativa de los diferentes grupos de interés en él.

Cuadro 2
Identificación de actores a convocar para participar en el proceso

Tipo de Actor	Nombre	Funciones en la cadena					Género	
		Provisión de insumos	Producción primaria	Acopio y manejo poscosecha	Transformación	Comercialización	Hombre	Mujer
Socio(a) del grupo de interés A			•					•
			•				•	
Socio(a) del grupo de interés B			•		•		•	
			•	•				•
Socio(a) del grupo de interés C		•	•			•	•	
		•	•			•	•	
Miembro de las estructuras directivas			•	•				•
			•			•	•	
Miembro de las estructuras operativas		•					•	
				•				•

Rol del equipo facilitador

Para desarrollar este proceso se recomienda conformar un equipo facilitador compuesto por:

- La persona encargada de darle acompañamiento a la empresa asociativa rural, por parte de la organización proveedora de servicios empresariales.
- Una persona de las estructuras de dirección de la organización.
- Una persona de las estructuras operativas o un miembro clave de su personal [si la organización cuenta con personal contratado].

Es importante que las personas que conformen este equipo facilitador tengan claridad y dominio sobre los conceptos y la metodología, ya que la efectividad de las herramientas propuestas en esta guía metodológica, dependerá en gran medida de la manera en que éstas se utilicen. El equipo facilitador, como el término lo indica, juega un rol muy importante: acompañar el proceso de construcción y concertación de la orientación estratégica de la empresa asociativa rural, orientando a los socios, socias y colaboradores en el uso de las metodologías, garantizando el cumplimiento de los principios metodológicos y aclarando los conceptos siempre que sea necesario.

Para asegurar que el proceso genere los resultados esperados a la vez que fortalezca a la organización y a sus socios y socias, es esencial que el acompañamiento que da el equipo facilitador esté basado en el respeto y la comprensión de los procesos internos de la empresa asociativa rural. Por otro lado, la posición del equipo facilitador debe ser imparcial, y por lo tanto, no debe influenciar las discusiones ni los resultados de éstas.

Conformación de los grupos de trabajo

Si bien es importante aplicar las herramientas grupalmente, con representantes de los diferentes grupos de interés dentro de la organización; se recomienda inicialmente conformar grupos o tener sesiones separadas con los órganos directivos, los órganos operativos [gerenciales, administrativos y técnicos] y con un grupo representativo de socios y socias.

El grupo representativo de asociados se debe separar en mujeres y hombres, y si se considera necesario, conformar un grupo adicional de jóvenes socios y socias. Esto es importante para que las mujeres y las personas jóvenes puedan tener una participación libre y más activa durante el proceso de construcción y concertación de la orientación estratégica de la empresa asociativa rural. De igual manera, se considera óptimo trabajar de forma separada con los órganos directivos y operativos [si la organización cuenta con ellos].

Una vez realizado el trabajo con los diferentes grupos conformados, es esencial realizar sesiones donde estos grupos estén apropiadamente representados, compartan sus resultados, y se vayan construyendo por consenso las diferentes partes que componen el plan estratégico de la organización.

Unidad 1

Análisis del negocio actual de la organización y la cadena en que participa



Esta fase del proceso metodológico busca que las organizaciones de productores y productoras caractericen su negocio actual y evalúen la cadena o cadenas en que participan actualmente, es decir, que identifiquen, analicen y evalúen:

- (a) Los mercados a los que se dirige la organización.
- (b) Los productos y/o servicios que ofrece la organización para vincularse a estos mercados.
- (c) Los canales de distribución a través de los cuales la organización llega a estos mercados.
- (d) Las funciones que desarrolla la organización en la cadena o cadenas en las que participa, diferenciadas por género.
- (e) El valor que agrega la organización a la cadena o cadenas en que participa, y la rentabilidad que obtiene.

Para esto se propone realizar los tres pasos metodológicos que se muestran gráficamente en la Figura 2.



Figura 2. Pasos metodológicos para el análisis del negocio actual y la cadena en que participa la organización.

Paso 1: caracterización del negocio actual

Este primer paso busca que las y 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, pero se empieza a recolectar a partir del conocimiento que tienen los miembros de las estructuras directivas y los colaboradores de la organización [en caso de que ésta cuente con personal contratado]; y 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 y puede ser facilitada por el proveedor de servicios en un taller con los directivos y colaboradores de la organización.

Herramienta 1

Construcción de la matriz de productos y mercados existentes

Objetivo: Que los miembros de las estructuras directivas y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] de las empresas asociativas rurales identifiquen y caractericen de manera explícita los productos y/o servicios que ofrece la organización para generar ingresos, los segmentos de mercado o clientes a los que se dirigen estos productos y/o servicios, y su importancia relativa para la generación de ingresos. Esta caracterización representa la línea base para iniciar el proceso de construcción o revisión colectiva de la orientación estratégica.

Utilidad:

- Permite visibilizar de manera explícita los productos y/o servicios que ofrece la organización para generar ingresos, así como su importancia relativa para la generación de los mismos.
- Caracteriza los productos que ofrece la organización y los segmentos de mercado a los que éstos se encuentran dirigidos.
- Provee una caracterización y descripción detallada de los servicios que ofrece la organización, lo cual incluye los clientes a quienes está dirigido el servicio [diferenciados por género], el costo que tiene cada uno de los servicios ofertados para los clientes, y el nivel de satisfacción de éstos últimos con cada uno de los servicios.

Pasos para la aplicación:

1. Organizar un taller de 4 horas con personas clave de la organización [socios y socias que pertenecen a las estructuras directivas y colaboradores de la organización].
2. Antes de comenzar con el taller se arman dos matrices como las que se muestran a continuación [una para caracterizar los productos y otra para los servicios que ofrece la organización, respectivamente], las cuales se pegan en una pared, pizarra o caballete. También se puede dibujar la matriz directamente sobre la pizarra o un papel kraft.

Producto	Características del producto	Descripción del segmento de mercado	Volumen vendido en el segmento de mercado	Precio de venta	Valor promedio de las ventas anuales	% del valor total de las ventas anuales de la organización
Total						100.0 %

Servicio	Características del servicio	Clientes diferenciados por género	Costo	Nivel de satisfacción del cliente con el servicio, diferenciado por género

3. Describir los productos que ofrece la organización [en la primera matriz], incluyendo:
- Los productos ofrecidos por la organización.
 - Las características de estos productos.
 - Una descripción de los segmentos de mercado a los que se dirigen estos productos.
 - El valor promedio de las ventas anuales para cada producto.
 - La participación del producto en las ventas totales de la organización.

A modo de ejemplo, a continuación se presenta un ejercicio de aplicación de esta herramienta, por parte de una cooperativa de productores y productoras de café de Nicaragua que acopia y exporta café, en el cual se incluyen una descripción de los productos que ofrece la organización y los mercados a los que están dirigidos estos productos. Cabe anotar que si bien la organización participa de la cadena de café [en general], la información organizada en el cuadro permite caracterizar con mayor precisión las cuatro cadenas [específicas] de las que ésta hace parte, y también ofrece información sobre la importancia relativa de estas cadenas para la organización, en términos del valor de las ventas que se generan en cada una de ellas.

Producto	Características del producto	Descripción del segmento de mercado	Volumen vendido en el segmento de mercado (qq)	Precio de venta (US\$/qq)	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	7188,90	120,00	US\$ 862,668	23.4
Café	Café oro con certificación para mercado justo	Exportación para el comercio justo	2532,29	146,00	US\$ 369,715	54.6
Café	Café oro con certificación para mercado justo y orgánico	Exportación para el comercio justo/orgánico	2127,93	161,00	US\$ 342,596	21.6
Café	Café tostado, molido y empacado	Mercado local por café de calidad	12,64	500,00	US\$ 6,320	0.7
Total Café			11861,76	133,31	US\$ 1,581,298	100.0

4. De igual manera, se describen los servicios que ofrece la organización [en la segunda matriz], lo cual incluye:
- Los servicios ofrecidos por la organización.
 - Los clientes a quienes están dirigidos estos servicios, diferenciados por género.
 - Las características de estos servicios.
 - El costo del servicio para los clientes.
 - El nivel de satisfacción del servicio en los clientes, diferenciado por género.

En la caracterización de estos servicios es importante ser específicos, describiendo de manera separada los servicios financieros por tipo y línea de financiamiento, y los servicios técnicos por contenido, cliente y la forma de entrega del servicio.

A modo de ejemplo, en el siguiente cuadro se describen los servicios que ofrece una 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 éstos 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.

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	<p>Monto: según capacidad de pago.</p> <p>Desembolso: tres veces al año.</p> <p>Plazo: 12 meses.</p> <p>Garantía: prendaria (café) y fiador.</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:</p> <p>El desembolso no es a tiempo y toca ir a El Jícara.</p> <p>El monto no es suficiente.</p> <p>Toca pagar el costo del abogado y la comisión.</p>
Financiamiento para mejoramiento de infraestructura	Socios (420) y socias (180) de la organización	<p>Monto: según capacidad de pago.</p> <p>Desembolso: según plan de inversión.</p> <p>Plazo: 36 meses.</p> <p>Garantía: escritura privada y fiador.</p>	<p>Tasa de interés: 18% anual (1.5% mensual) en córdobas.</p> <p>Comisión: 2% del monto prestado.</p>	<p>Valoración General: Regular</p> <p>Explicación:</p> <p>El monto no es suficiente.</p> <p>La cobertura es limitada.</p> <p>Toca pagar el costo del abogado y la comisión.</p>

Servicio	Clientes diferenciados por género	Características del servicio	Costo	Nivel de satisfacción del cliente con el servicio
Acopio y comercialización de café	Socios (420), socias (180), y no-socios(as) de la organización	<p>Forma en que se ofrece el servicio: se cuenta con servicios de acopio distribuidos en todas las zonas de producción de los socios.</p> <p>Requisitos: café orgánico certificado y que cumpla con estándares de exportación.</p> <p>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.</p>	<p>Costo: \$C 490 por qq de café oro exportado.</p> <p>El costo se descuenta a los productores cuando se liquida el café.</p>	<p>Valoración General:</p> <p>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.</p>
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:</p> <p>Regular</p> <p>Explicación:</p> <p>La cobertura es limitada.</p> <p>No todos los asociados tienen conocimiento sobre este servicio.</p> <p>No es un servicio continuo.</p>

- Si es necesario, esta información puede ser luego completada y validada mediante la recolección de información secundaria y a través de entrevistas con personas clave de la organización [socios y socias, o colaboradores, según sea el caso].

Paso 2: mapeo de la cadena o cadenas en que participa la organización

Una vez que se han descrito y caracterizado los productos y servicios que ofrece la organización de productores y productoras, el siguiente paso consisten en elaborar un mapeo de la cadena o cadenas en las que ésta participa, donde se visualizan los diferentes actores [con sus respectivas funciones] que permiten que un producto llegue hasta el consumidor final. 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 que fueron descritos en el Paso 1].

El mapeo consiste en el trazado de un diagrama de flujo que permite una visualización de conjunto de toda la cadena, el cual incluye los principales eslabones de ésta y permite identificar:

- La secuencia de eslabones [*flechas blancas con texto interior*].
- Los actores directos de la cadena [*en formas rectangulares amarillas*].
- Los actores indirectos que ofrecen servicios operativos [*formas rectangulares rosadas*], y los servicios de apoyo [*formas rectangulares azules*].
- Los actores que regulan la operación de la cadena en sus distintos eslabones [*formas rectangulares verdes*].

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 la 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. Por lo tanto, el mapeo de la cadena será más completo y válido en la medida en que se involucre a una mayor diversidad de actores, y se brinde la posibilidad de que las mujeres, las personas jóvenes y los hombres participen activamente y en igualdad de condiciones, en la construcción de este mapeo.

Una información más completa, enriquecida por diversos actores, permitirá 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 [mujeres, jóvenes y hombres] que participan de esta cadena.

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] con la finalidad de tomar mejores decisiones sobre el negocio en el que la organización quiere posicionarse, y diseñar una estrategia que le permita lograrlo de forma rentable y sostenible.

Herramienta 2

Mapeo de la cadena o cadenas en que participa la organización

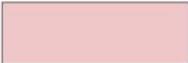
Objetivo: Que los miembros de las estructuras directivas, socios, socias y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] de las empresas asociativas rurales visualicen los diferentes actores que desarrollan las funciones de provisión de insumos, producción, manejo poscosecha y/o procesamiento, y la comercialización, mediante las cuales se agrega valor a un producto primario hasta llevarlo al consumidor final; así como las relaciones entre estos actores.

Utilidad:

- Posibilita que los miembros de las estructuras directivas, socios, socias y colaboradores visualicen toda la cadena o cadenas en las que participa la organización, y no sólo el eslabón en el que participan los productores y productoras, que es normalmente el que mejor conocen éstos.
- Ayuda a identificar a todas y todos los actores que participan en la cadena así como las funciones que desarrollan, diferenciado a éstos y éstas por género para visibilizar la participación de las mujeres, las personas jóvenes y los hombres en la cadena o cadenas en que participa la organización.
- Permite que los miembros de las estructuras directivas, socios, socias y colaboradores de la organización, reconozcan la relación de interdependencia entre sí, y con las y los otros actores de la cadena.

Consejos Prácticos:

- El mapeo de la cadena debe ser comprensible para todas y todos los actores [directos e indirectos] que participan en 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 sencillo para su fácil comprensión.
- Para que el mapeo de la cadena sea ampliamente comprensible, y así facilitar una buena comunicación entre los socios y socias que participen del proceso de mapeo y análisis, es importante cumplir con algunas reglas y utilizar una simbología estandarizada. La metodología ValueLinks, desarrollada por la GIZ, aplica una serie de símbolos de mapeo, los cuales se utilizan en este manual con algunos ajustes [ver tabla de convenciones en la siguiente página].

	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 / facilitador
	Tipo de producto que ofrece la cadena y punto de venta final

- Para iniciar el mapeo de la cadena con los actores convocados a los talleres es importante realizar una introducción donde se presenten de manera sencilla el concepto de **cadena de valor**, los símbolos para el mapeo [descritos arriba] y un ejemplo de mapeo de cadena.
- El mapeo de la cadena debería caber en una página. Por ello, un mapeo a pequeña escala de una cadena completa sólo puede mostrar una visión general de ésta. Para obtener una visualización más detallada, se debe escoger y ampliar el eslabón de interés, mapeando dicha parte con mayor detalle para presentarlo por separado.

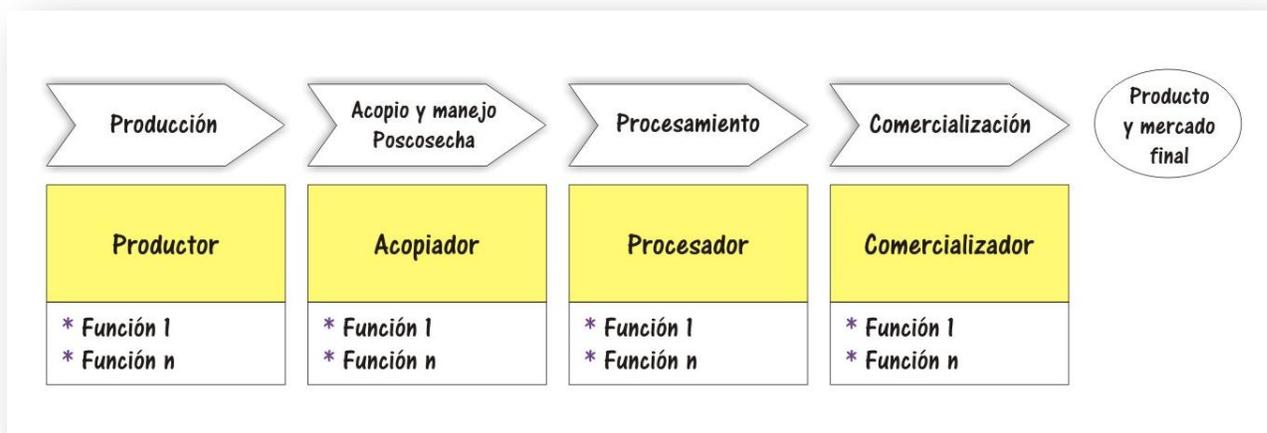
Pasos para la aplicación:

1. Organizar uno o varios talleres, según sea el caso, con una muestra representativa y equitativa de socios y socias, miembros de las estructuras directivas y operativas, y colaboradores, si la organización cuenta con personal contratado. Para identificar a los actores y personas que deben participar se puede utilizar la matriz para la identificación de actores a convocar [ver Cuadro 2 en la página 24].
2. Dividir a las y 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 los resultados de aplicación de la Herramienta 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 realizará un mapa de actores directos.

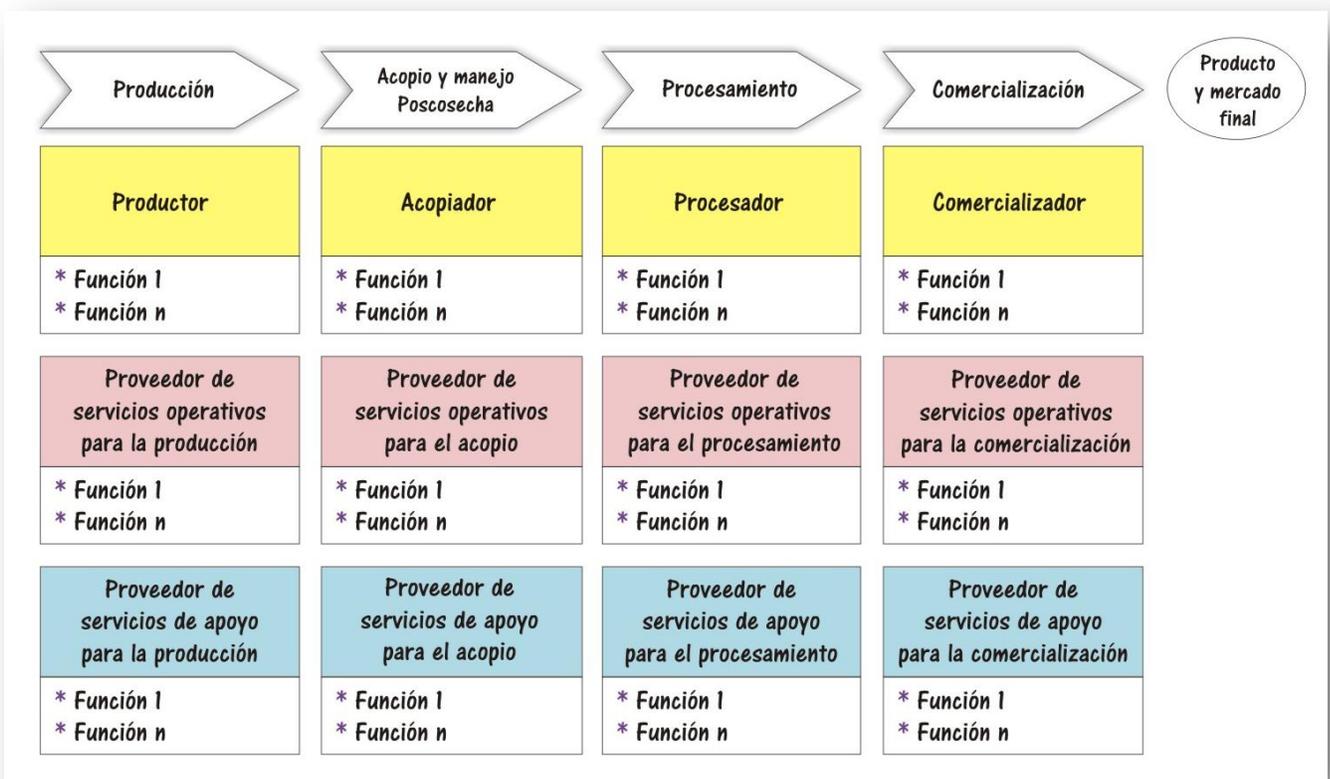
4. A partir del tipo de producto y punto de venta final [tarjeta blanca ovalada], y moviéndose hacia atrás hasta llegar a la provisión de insumos, se van identificando los actores directos que participan en la cadena. Se escribe el nombre de cada actor directo en tarjetas amarillas rectangulares. Los proveedores de insumos que se incluyen como actores directos son sólo aquellos que proveen **insumos específicos** [que sólo son relevantes] para la cadena que se está mapeado [ej. plántulas o semillas del producto que se está analizando].
5. Para cada uno de estos actores se elabora una lista de las actividades o funciones que desarrolla actualmente, y se escriben en una tarjeta rectangular blanca.
6. Luego se organizan las tarjetas de manera que los **actores directos**, desde la provisión de insumos hasta el punto final de venta, estén ubicados en una progresión lineal, de acuerdo con los eslabones en los que participan, y se coloca el nombre de cada uno de estos eslabones en tarjetas blancas cortadas en forma de flechas, en la parte superior. Si los actores directos asumen más de una función, el recuadro que los representa [de color **amarillo**] se amplía para cubrir los dos o más eslabones en los que participan. En el caso de productos de exportación, se hace una línea divisoria entre los actores directos domésticos y los del exterior.

A modo de ejemplo, a continuación se ilustra un esquema genérico del mapeo de los actores directos de la cadena [los eslabones pueden variar de acuerdo con la cadena específica que se está mapeando]:



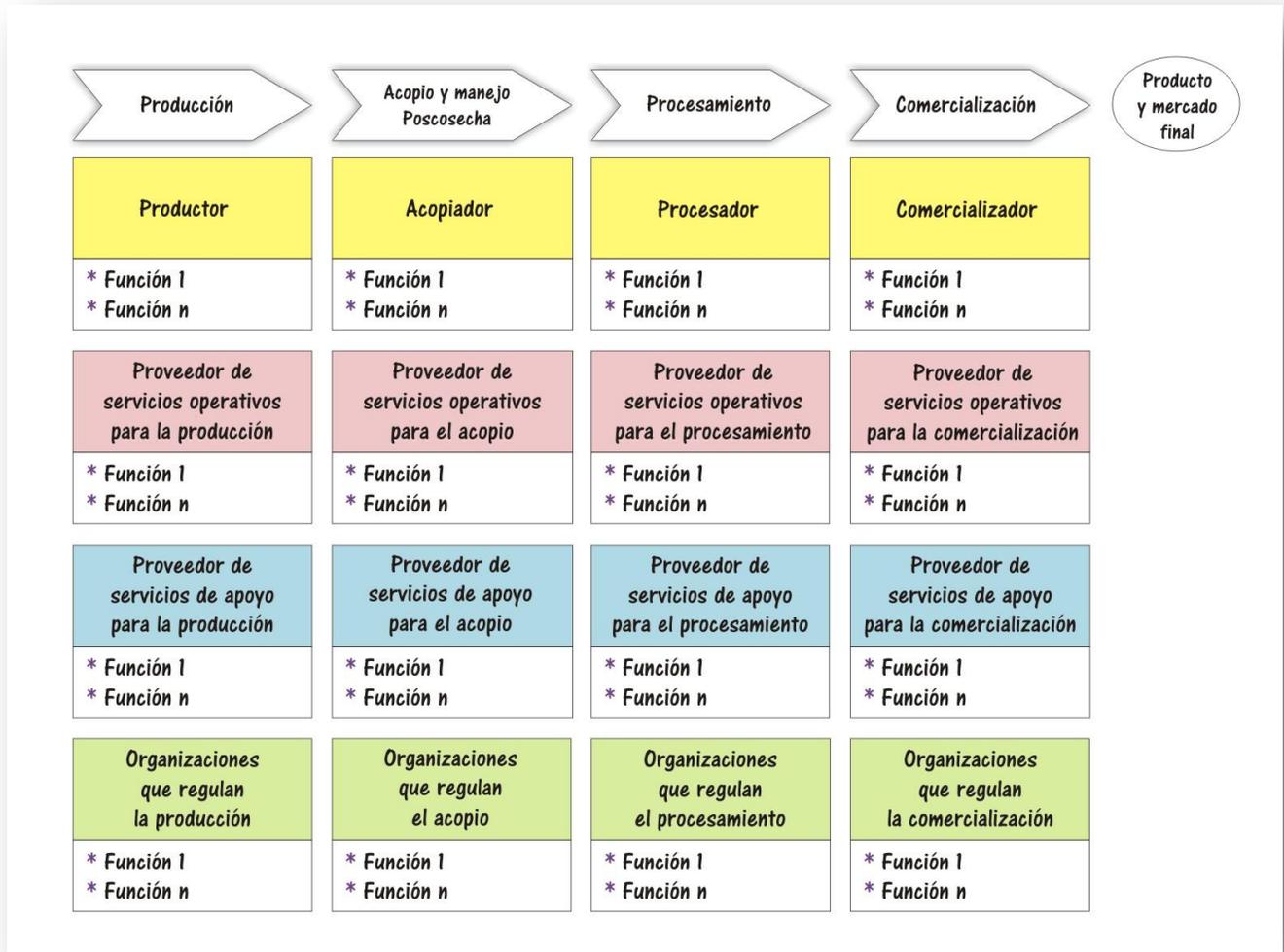
- Una vez que se mapean los **actores directos** de la cadena, se procede a incluir en este mapa a los **actores indirectos**. Para esto, debajo de los actores directos de cada eslabón de la cadena se incluyen los **proveedores de servicios operativos** en tarjetas rectangulares **rosadas**.
- De la 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**.

A modo de ejemplo, a continuación se ilustra un esquema genérico del mapeo de los actores directos e indirectos de la cadena.



- En la parte de abajo de cada eslabón, se incluyen en tarjetas rectangulares de color **verde** las **organizaciones reguladoras**, es decir, aquellas que definen las normas y controlan su aplicación.

A modo de ejemplo, a continuación se ilustra un esquema genérico del mapeo de los actores directos e indirectos, y las organizaciones reguladoras de la cadena.

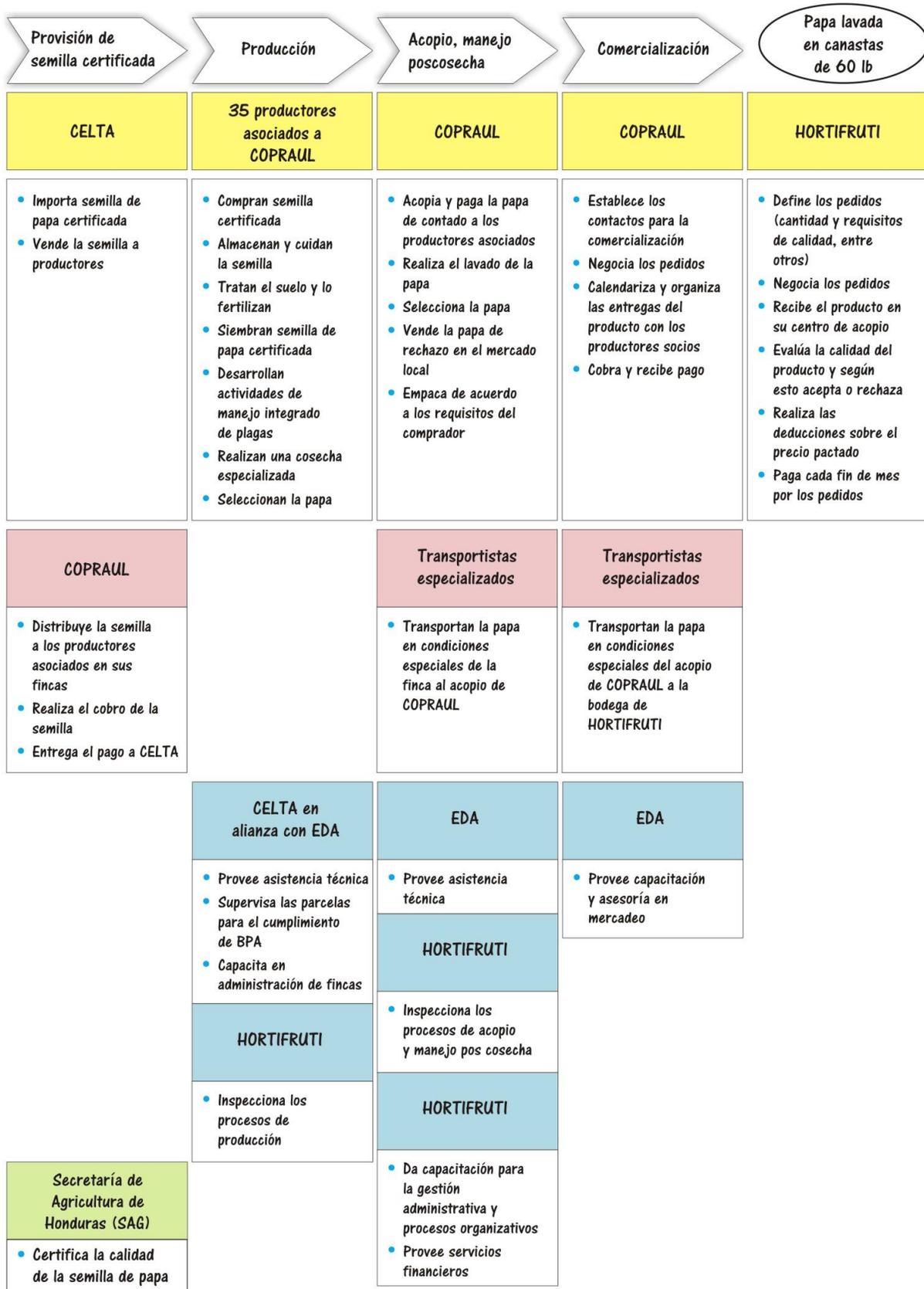


10. Adicional al mapeo de actores, se recomienda desarrollar una matriz para aquellos eslabones en que participan los socios y socias [de manera individual], así como la organización [de manera colectiva]. Una vez que se listan los actores que participan en estos eslabones y las funciones que desempeñan, es importante diferenciar quién [dentro de la familia] realiza estas funciones [mujeres, hombres o jóvenes], lo cual es un insumo muy importante para la toma de decisiones estratégicas desde una perspectiva de equidad e inclusión de género, así como la toma de decisiones operativas para asegurar la inclusión de todos y todas. Para esto se propone utilizar la siguiente matriz:

Eslabón	Actor	Funciones	¿Quiénes desarrollan estas funciones?			
			Hombres (%)		Mujeres (%)	
			Jóvenes	Adultos (>30 años)	Jóvenes	Adultos (>30 años)
Provisión de Insumos						
Producción						
Manejo poscosecha						
Procesamiento						
Comercialización						

Ejemplo de aplicación:

A continuación se presenta a modo de ejemplo el mapeo de la cadena de papa lavada y empacada en bolsas de 60 lb para vender en el mercado de los supermercados a través de una empresa acopiadora y comercializadora de hortalizas en Centroamérica, en la cual participa una cooperativa de productores y productoras de hortalizas del Departamento de Ocotepeque, Honduras.



Paso 3: análisis económico de la cadena o cadenas en que participa la organización

El mapeo realizado en el Paso 2 de la metodología permite reconocer a los diferentes actores [organizaciones y personas naturales] que participan en las cadenas [desde la provisión de insumos genéricos y específicos, hasta que el producto llega a su punto final de venta], así como las funciones que desempeñan estos actores. Esta visualización es clave para:

1. Observar a todos los actores [directos e indirectos] que participan en la cadena, sean éstos organizaciones con personería jurídica, organizaciones de hecho o personas naturales [hombres y mujeres]; y de esta forma, definir con claridad las funciones que desarrolla la organización, aquellas que desarrollan las familias socias, y aquellas que sería posible y estratégico que desarrollaran tanto la organización y como las familias socias en un futuro.
2. Tomar decisiones acerca de los actores de la cadena con los que sería deseable [y posible] aliarse para desarrollar aquellas actividades que se requieren porque son estratégicas para el negocio, pero que no son rentables, o para cuyo desarrollo la organización no cuenta con los recursos o el conocimiento necesario.

Si bien lo anterior es muy importante, no es suficiente para tomar decisiones estratégicas. Para esto es necesario complementar este mapeo con un **análisis económico de la cadena**, el cual debe incluir el costeo de las actividades que desarrolla cada uno de los actores en el eslabón [o eslabones] en que participa; así como los ingresos brutos y netos que percibe.

Este análisis 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 de las organizaciones.

Realizar el **análisis económico de la cadena** es un desafío, ya que son muy pocos los productores o productoras que conocen sus costos de producción, al igual que sucede con 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 ella lo 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 o 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 ésta para la toma de decisiones, y se van motivando para desarrollar una rutina de registro y análisis de información, lo cual es clave para el negocio.

Para realizar el **análisis económico de la cadena** es importante primero tener claridad sobre algunos conceptos fundamentales.

Costos

Los **costos** son los desembolsos que se deben realizar para desarrollar las diferentes actividades. Existen cuatro tipos de costos que se definen a continuación:

Costos fijos

Los **costos fijos** son aquellos que no varían con los volúmenes de producción [ej. consumo de energía, agua, telecomunicaciones, y otros costos administrativos].

Los costos fijos son aquellos necesarios para mantener la estructura de la organización y no se modifican con la actividad productiva, sino que varían con relación al tiempo. Por ejemplo: salarios de personal permanente, depreciación de los equipos, renta de oficinas y otros.

Costos variables

Los **costos variables** son aquellos directamente relacionados con los volúmenes de producción o venta de la organización [cambian cuando se dan variaciones en la producción]. Por ejemplo: el monto pagado a productores y productoras por su producto, el costo de los insumos y la materia prima para su transformación, los costos de transporte, entre otros.

Costos totales

Los **costos totales** son la suma de todos estos costos, es decir, la suma de los **costos fijos** y los **costos variables**.

Costo total unitario

El **costo total unitario** es lo que cuesta producir una unidad de volumen de producto. Este costo se calcula dividiendo los **costos totales** entre el volumen producido. [ej. \$/qq de café oro, ó \$/lb de frijoles].

Ingresos

Los **ingresos por ventas** son los pagos que recibe la organización por todos los productos que vende y comercializa.

Ingresos netos

Los **ingresos netos** son la diferencia entre los **ingresos por ventas** que recibe la organización y los **costos totales** que se asumen para desarrollar las actividades de producción, acopio, manejo poscosecha, transformación y comercialización para entregar estos productos a sus compradores.

Ingreso neto unitario

El **ingreso neto unitario** es igual al precio de venta por unidad de volumen menos el **costo total unitario**.

Valor agregado

El **valor agregado** es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo y comercial, y es una medida del valor que crean en una economía los actores de las cadenas con las diferentes actividades que desarrollan.

Valor agregado por la cadena

El **valor agregado por la cadena** es una medición de la riqueza generada por las diferentes funciones que desarrollan los actores de la cadena, y es equivalente al valor total de los productos y servicios generados por éstos, menos el pago por factores de producción utilizados para generar estos productos y servicios. Por lo tanto, corresponde a los ingresos totales obtenidos [*precio final de venta * el volumen total vendido del producto final*] menos los costos totales de la cadena.

Valor agregado por eslabón de la cadena

El **valor agregado por eslabón de la cadena** se refiere al generado por cada uno de los eslabones que la conforman, desde la provisión de insumos hasta que el producto llega al consumidor final, lo cual es equivalente al valor total de los servicios y productos generados por el eslabón.

Por lo tanto, el valor agregado por eslabón de la cadena es la diferencia entre el precio obtenido por los actores directos que desarrollan las funciones de cada eslabón y el precio que éstos pagaron por los insumos suministrados en el eslabón anterior, y por los bienes y servicios intermedios comprados a los proveedores de insumos y prestadores de servicios [es decir, los actores indirectos de la cadena].

Valor agregado unitario

El **valor agregado unitario por eslabón** es equivalente al **valor agregado por eslabón de la cadena** dividido entre el volumen de producto que genera este eslabón. El **valor agregado unitario** se expresa en el valor monetario por unidad de producto [ej. valor agregado en \$ por qq de café oro, o valor agregado en \$ por lb de frijol].

Herramienta 3

Análisis económico de la cadena o cadenas en que participa la organización

Objetivo: Que los miembros de las estructuras directivas, socios, socias y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] de las empresas asociativas rurales estimen y analicen de manera transparente y participativa **sus costos** [desagregados por eslabón de la cadena] para evaluar su viabilidad y sostenibilidad económica, así como **los ingresos netos** y **el valor agregado** de las funciones que desarrollan los socios y socias de la organización de manera independiente, y la organización de manera colectiva.

- Utilidad:**
- Posibilita que los miembros de las estructuras directivas, socios, socias y colaboradores evalúen si su participación en una cadena de valor dada, en las condiciones actuales, le agrega valor a la organización y/o a las familias socias, o si por el contrario, esta participación bajo las condiciones actuales sólo agrega costos.
 - Permite evaluar la rentabilidad de las funciones que asumen actualmente las familias socias y su organización, así como la viabilidad económica de aprovechar nuevas alternativas de agregación de valor [desarrollar nuevas funciones en el mismo eslabón o en otro] u oportunidades para participar en nuevas cadenas.
 - Facilita el análisis de los factores que inciden en los costos y beneficios de la vinculación a cadenas de valor, y con base en esto, permite identificar cambios o mejoras que es necesario lograr; así como las necesidades de re-orientar las estrategias de la organización [si se

considera necesario] para que la participación en la cadena realmente agregue valor a las familias socias y/o a su organización.

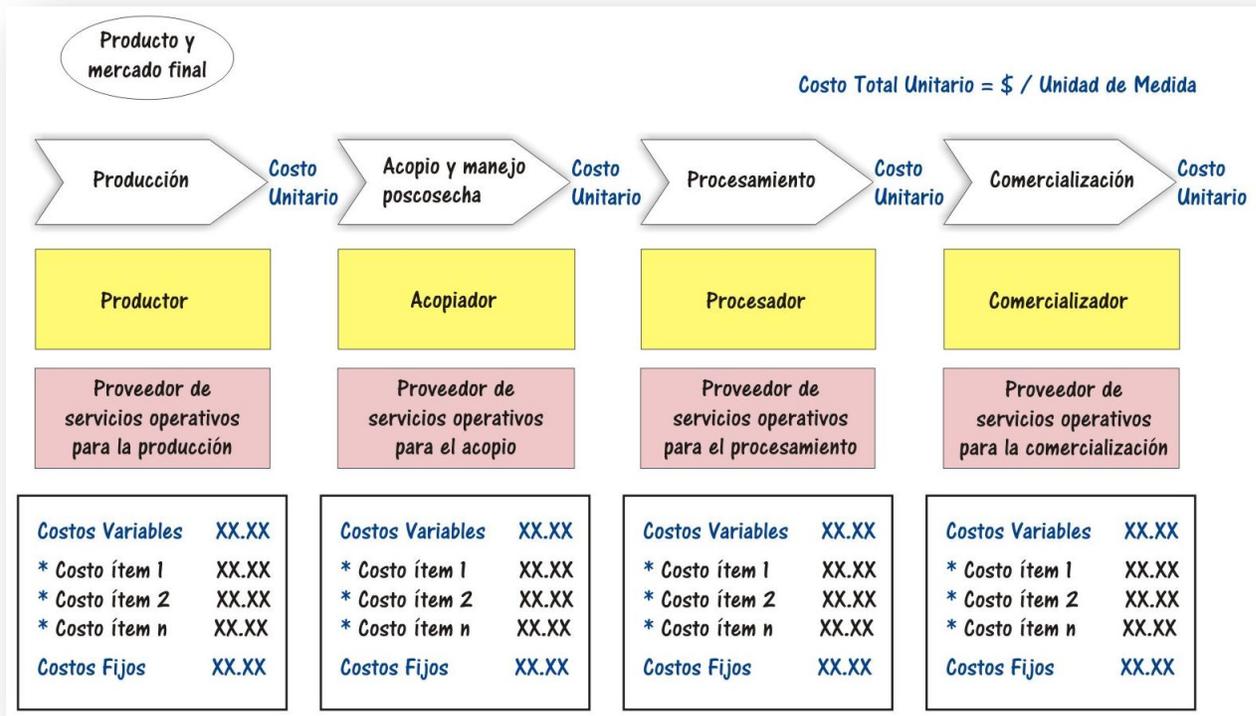
- La estimación y análisis transparente y participativo de los costos y el valor agregado a lo largo de la cadena, permiten evaluar colectivamente el desempeño de la organización y contribuyen a fortalecer la transparencia de los procesos organizativos, con lo cual se genera confianza y compromiso por parte de los socios y socias de la organización.
- Ayuda a evaluar el posicionamiento de la organización frente a sus competidores, y permite determinar los grados de libertad para la negociación de precios de compra y de venta, lo cual sirve como referente para los procesos de negociación con los otros actores de la cadena.

Pasos para la aplicación:

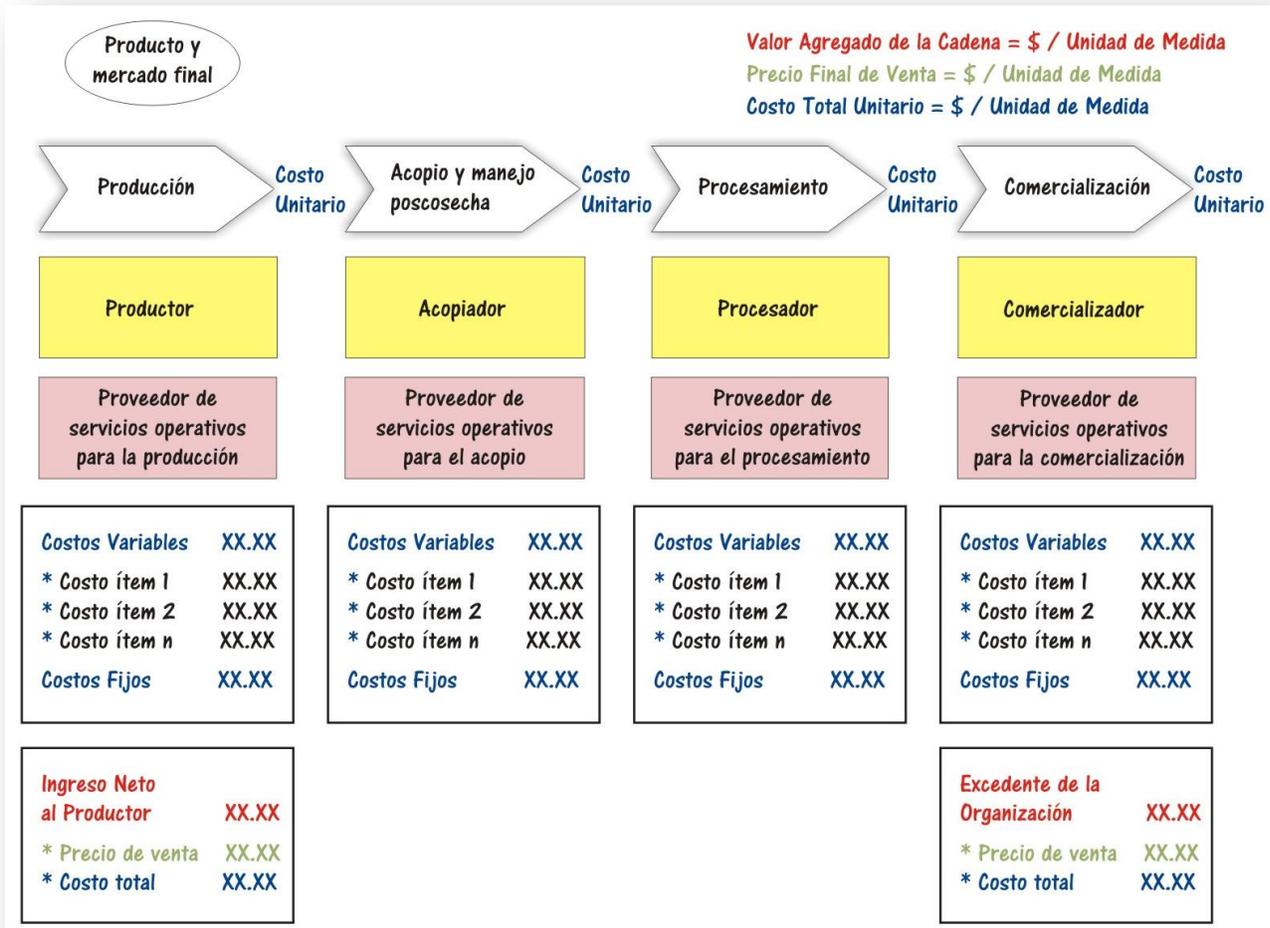
1. Determinar la **unidad de medida** que se utilizará para estimar los **costos unitarios de cada eslabón** de la cadena. Esto es esencial para poder hacer comparaciones entre los eslabones de la cadena. Dado que en una cadena existe diferenciación y/o transformación del producto, es muy importante estandarizar todos los costos para expresarlos en la misma unidad de medida. Por ejemplo, en la cadena de café se puede usar \$/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 \$/qq de café oro.
2. Con base en las funciones que desarrolla cada uno de los actores de la cadena, se definen y costean las actividades que debe realizar cada actor directo para desarrollar tales funciones. De esta manera se tendrá el costo de producción, de acopio y manejo poscosecha, transformación [si se realiza] y comercialización [o hasta el eslabón en que la organización recibe el pago por el producto, y éste deja de pertenecerle].
3. 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.
4. Dividir los costos por actividad y los **costos totales** entre el volumen de producción, acopio o transformación [en la unidad de medida acordada] para estimar el costo unitario de cada una de las actividades necesarias para desarrollar las funciones definidas en el punto 2. Este costo unitario debe clasificarse en **costos fijos** y **costos variables**, los cuales se listan debajo de la tarjeta de su respectivo eslabón [las mismas tarjetas utilizadas en el mapeo de la cadena con la aplicación de la Herramienta 2].

El **costo total unitario** por eslabón de la cadena, el cual es la suma de todos los costos variables y los costos fijos de cada eslabón, se coloca a la derecha de la flecha de su respectivo eslabón, mientras que

el costo total de la cadena se coloca en el extremo superior derecho, como se muestra en el siguiente diagrama:



- Al precio de venta en cada eslabón, se le resta su respectivo costo unitario para calcular **el ingreso neto unitario** que recibe cada eslabón de la cadena. Ésta cifra también corresponde al **valor agregado unitario** del respectivo eslabón a la cadena, y se coloca en el diagrama, debajo del eslabón correspondiente; al igual que el **valor agregado unitario de la cadena**, que se coloca arriba a la derecha, como se muestra en el siguiente diagrama:

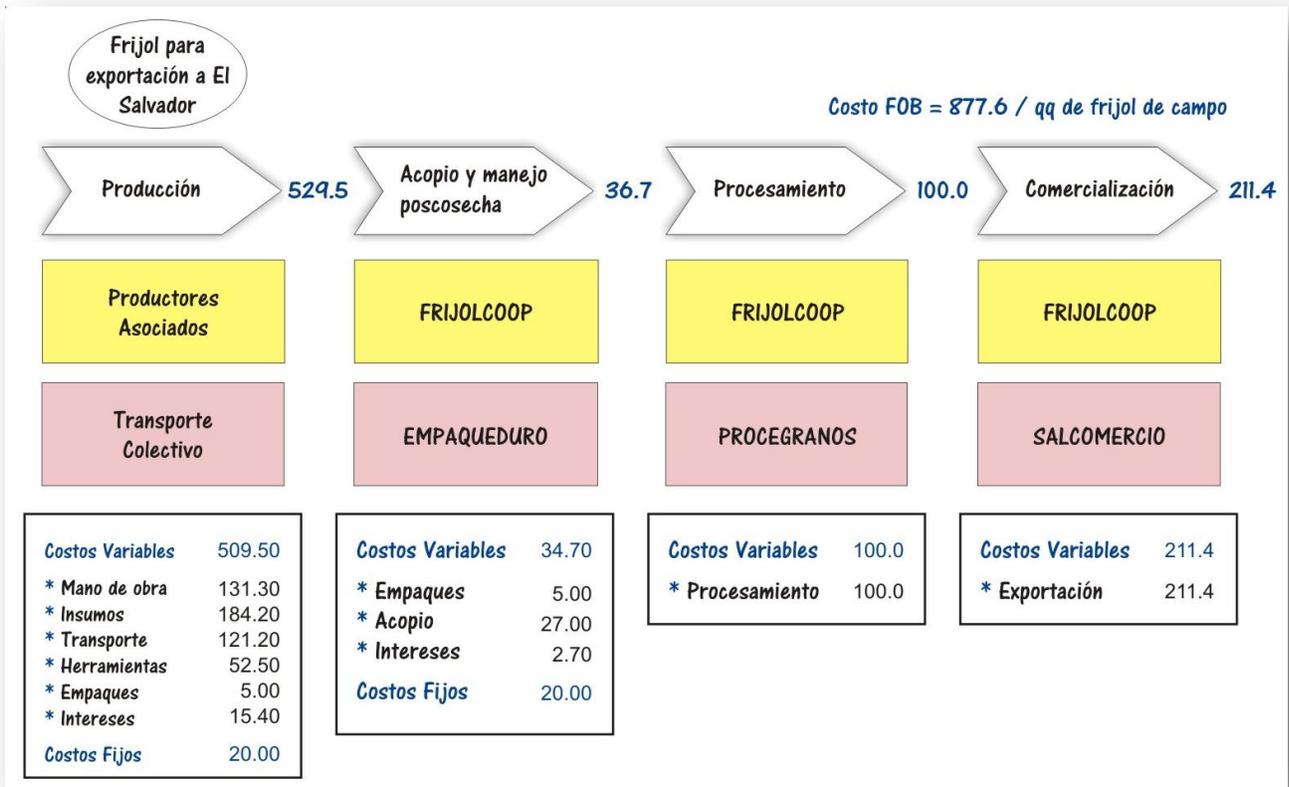


Ejemplo de aplicación:

Para el análisis de la cadena de frijol de una cooperativa se decidió estandarizar la unidad de medida a \$/qq de frijol de campo. Esta decisión se tomó porque los productores y productoras calculan sus costos y venden su producto a la cooperativa en \$/qq de frijol de campo. Sin embargo, la cooperativa lo limpia, seca, clasifica y 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:

$$\text{Precio en equivalente frijol de campo} = \% \text{ de frijol de primera (precio del frijol de primera)} + \% \text{ de frijol de segunda (precio del frijol de segunda)} + \% \text{ de frijol de tercera (precio del frijol de tercera)}$$

Una vez determinada la unidad de medida y estandarizada en \$/qq de frijol de campo, se costearon las actividades que desarrolla cada uno de los actores de la cadena, lo cual dio como resultado el siguiente análisis de costo.



En este ejemplo el precio pagado a los productores y productoras fue de \$C 700/qq de frijol de campo, lo que generó un ingreso neto de \$C 170.50/qq de frijol de campo. La cooperativa acopia el frijol, lo cual tiene un costo de \$C 36.70/qq de frijol de campo, luego sub-contrata el servicio de procesamiento del grano [secado, limpieza y clasificación del frijol] con PROCEGRANOS, lo cual tiene un costo de \$C 100/qq. Finalmente la cooperativa contrata los servicios de exportación de SALCOMERCIO a un costo de \$C 211.40/qq de frijol de campo, y vende el producto a un precio diferencial según la calidad: (i) frijol de primera a \$C 1,300/qq; (ii) frijol de segunda a \$C 450/qq, y (iii) frijol de tercera a \$C 200/qq.

FRIJOLCOOP estimó que en promedio el 82% del grano que acopia se comercializa como frijol de primera, el 12% como frijol de segunda, y el 6% como frijol de tercera. Por lo tanto, para estimar el excedente que percibe la cooperativa, es necesario convertir el precio final de venta al equivalente de frijol de campo, de la siguiente manera:

$$\text{Precio de venta en equivalente de frijol de campo} = (0.82 * 1,300) + (0.12 * 450) + (0.06 * 200) = 1,132$$

Esto da un precio de venta de \$C1,132/qq de frijol de campo. Con este cálculo es posible ahora estimar el excedente que recibe la cooperativa por acopiar, procesar y exportar el frijol de la siguiente manera:

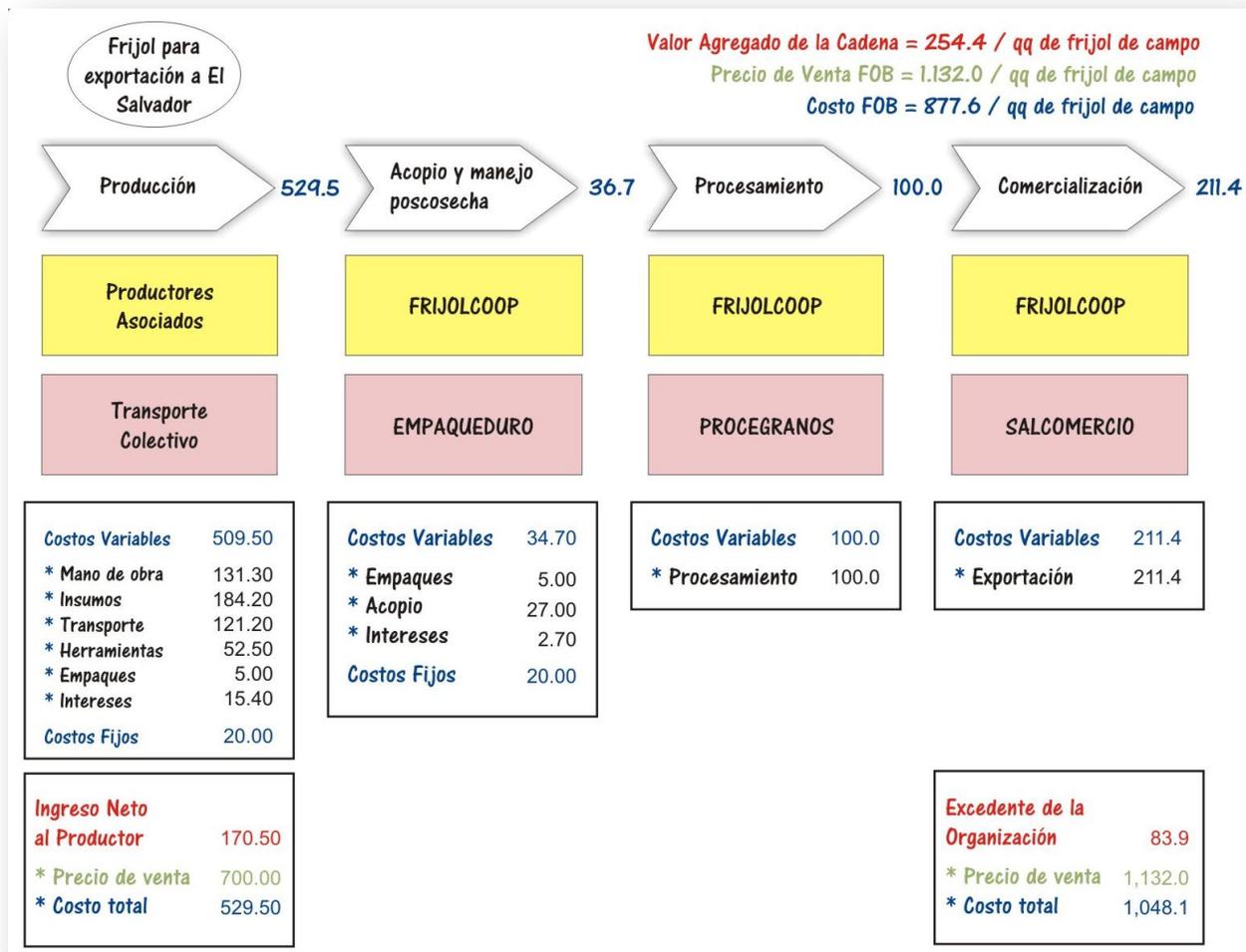
Excedente para la organización = Precio de venta en equivalente de frijol de campo – (Ingreso neto recibido por el productor + Costos totales de la cadena)

Si estimamos el ingreso neto recibido por productores y productoras en \$C 170.50 [igual al precio recibido por éstos y éstas, menos los costos que asumieron], y el costo total pagado por la cadena en \$C 877.60; el excedente para la cooperativa fue de:

Excedente para FRIJOLCOOP = \$C 1,132.00/qq de frijol de campo – (\$C 170.50 de frijol de campo + \$C 877.60/qq de frijol de campo) = \$C 83.90/qq de frijol de campo

Así podemos determinar que el valor agregado por los productores es de \$C 170.50 por qq de frijol de campo producido, y que el valor agregado por la cooperativa es de \$C 83.90 por qq de frijol de campo acopiado, procesado y comercializado. Esto genera un valor agregado por la cadena de \$C 254.40 por qq de frijol de campo exportado al mercado de El Salvador.

Este análisis económico de la cadena generó el siguiente diagrama:



Unidad 2

Identificación y evaluación de oportunidades de negocio



En la *Unidad 1* se caracterizó el negocio [o los negocios] de la empresa asociativa rural, y se mapeó y analizó la cadena [o las cadenas] en que participa la organización. La siguiente fase de la metodología [*Fase 2*] consiste en identificar nuevas oportunidades de negocio, y evaluar la viabilidad a nivel de las familias socias, y a nivel de la organización, para aprovechar estas nuevas oportunidades, tanto en las cadenas en que participa actualmente la organización, como en nuevas cadenas. Para esto se propone realizar los tres pasos metodológicos que se muestran gráficamente en la Figura 3.

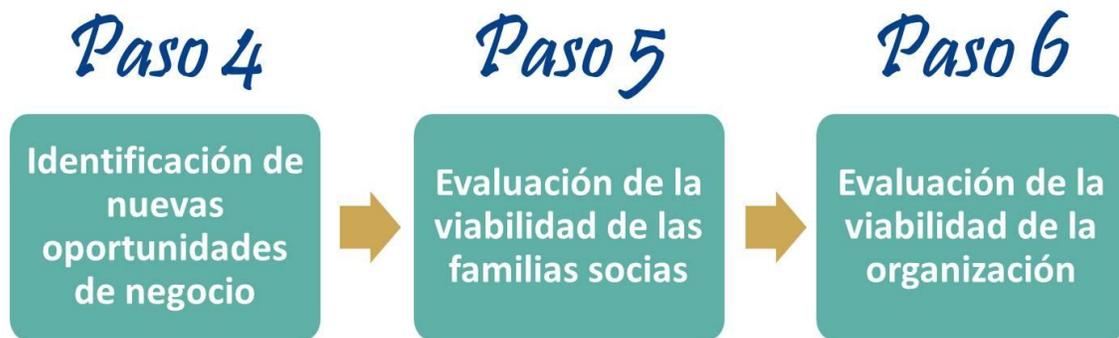


Figura 3. Pasos metodológicos para la identificación y evaluación de oportunidades de negocio

La posibilidad de que las empresas asociativas rurales generen ingresos para contribuir al desarrollo humano e integral de sus socios y socias, y de sus familias, depende en gran medida de la demanda del mercado por los productos y servicios que ofrece la organización, y del potencial de crecimiento de éste, o sea, sus posibilidades de expansión.

Por lo tanto, la demanda del mercado y el interés de los compradores actuales y potenciales de establecer y desarrollar relaciones comerciales con la organización es un elemento fundamental para construir y concertar la orientación estratégica de la organización. A menos que el producto final pueda ser vendido y genere valor agregado, la organización no estará en capacidad de generar ingresos adicionales para sus socios y socias.

Por ello, una vez que los socios y socias, así como los colaboradores de la empresa asociativa rural, han mapeado y analizado la cadena o cadenas en las que participa su organización y las funciones que realizan actualmente en ella o en ellas, tanto de manera individual como colectiva; se propone que éstos identifiquen y evalúen nuevas oportunidades de negocio con orientación a la demanda, y con base en las capacidades con las que cuentan las familias socias y su organización para suplirla.

Esto les permitirá a las organizaciones construir una visión estratégica enfocada en la vinculación a cadenas de valor, las cuales como se mencionó en la introducción de esta guía metodológica, están orientadas a

satisfacer las demandas del mercado y de los consumidores finales [lo cual es una de las características fundamentales de una cadena de valor].

El proceso de identificación y evaluación está enfocado en analizar alternativas de crecimiento, expansión o diversificación del negocio de la organización, para lo cual se propone partir del siguiente gráfico de crecimiento de productos y mercados, desarrollado a partir de la matriz propuesta por Ansoff.

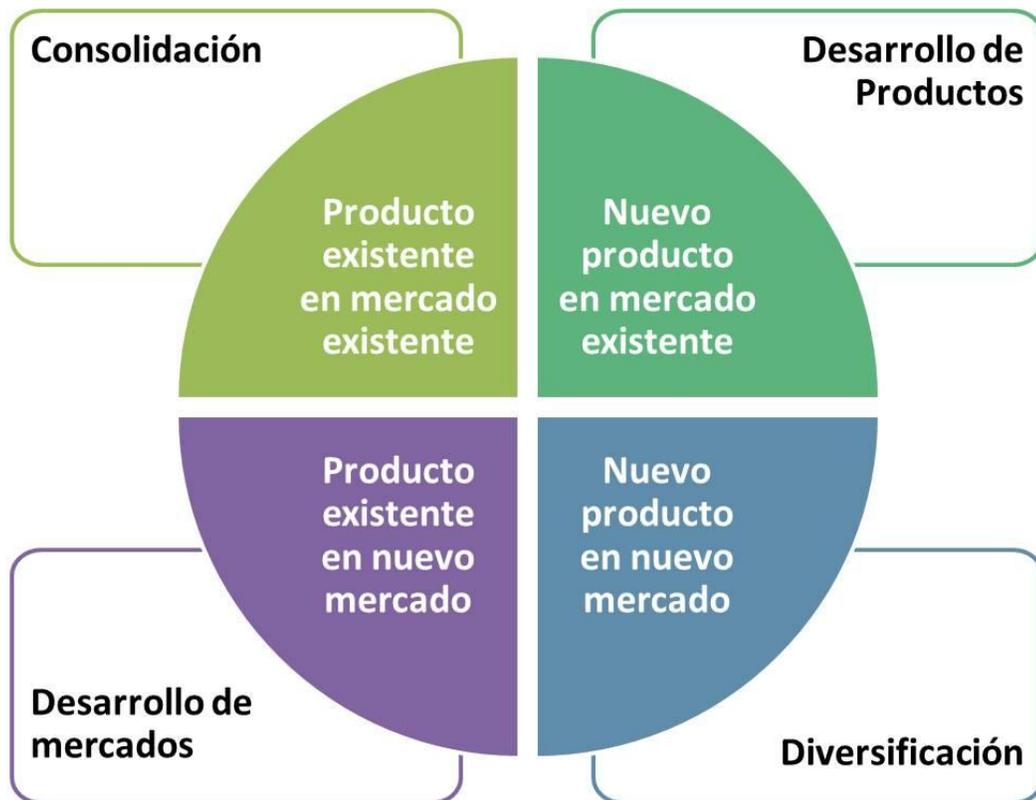


Figura 4. Alternativas de Crecimiento de productos y mercados

A partir de este análisis, los socios, socias y colaboradores de las empresas asociativas rurales podrán tomar decisiones estratégicas sobre su orientación, las cuales pueden incluir las siguientes alternativas:

- Consolidar y fortalecer el negocio actual de la organización en la cadena o cadenas en las que actualmente participa la organización [productos que ya oferta y mercados en los que ya participa].
- Buscar nuevas oportunidades de negocio a partir de:
 - ✓ El desarrollo de nuevos mercados para los productos que oferta actualmente la organización.

- ✓ El desarrollo de nuevos productos para los mercados en los que la organización ya se encuentra posicionada.
- ✓ La diversificación hacia nuevos mercados con nuevos productos.

A continuación se definen y se proveen ejemplos de cada una de estas estrategias:

Estrategia de consolidación en el mercado

La **estrategia de consolidación en el mercado** se refiere a la búsqueda de maneras de incrementar las ventas de los productos que ofrece actualmente la organización en los mismos mercados en que ya participa o en mercados similares. Para desarrollar esta estrategia la empresa asociativa rural debe mejorar su productividad, de manera que pueda reducir costos o promocionar su producto para aumentar el volumen de ventas.

A continuación se proveen algunos ejemplos de acciones que puede desarrollar una empresa asociativa rural para penetrar en el mercado:

- Reducir costos para poder vender a precios más competitivos.
- Mejorar la calidad para vender a mejores precios.
- Promover el fortalecimiento de los procesos socio-organizativos para lograr economías de escala que permitan mejorar el poder de negociación de los socios y socias, y obtener mejores precios.
- Promocionar el producto a través de diferentes mecanismos para aumentar los volúmenes de venta. Algunos de estos mecanismos son:
 - ✓ Las degustaciones de los productos en los puntos de venta o el envío de muestras para estimular la compra.
 - ✓ Los bandeos: regalar un producto de bajo costo por la compra del producto.
 - ✓ El mercadeo cruzado: ubicar el producto al lado de productos complementarios en el consumo.
 - ✓ Ofertas, promociones y sorteos.
 - ✓ Proveer información especializada sobre el producto que permita diferenciarlo de otros productos similares.

Estrategia de desarrollo de productos

La **estrategia de desarrollo de productos** implica el desarrollo de productos nuevos, mejorados o modificados, dirigidos a los segmentos de mercado en los cuales participa la empresa asociativa rural, con el

fin de aumentar la participación en el mercado, aumentar los volúmenes de venta y/u obtener mejores precios, a través de:

- La diferenciación de los productos con base en atributos físicos y sociales especiales, una marca que los diferencie de otros productos similares, o certificaciones que reconozcan la calidad del producto o que permitan la trazabilidad de procesos productivos y de comercialización realizados con responsabilidad social y/o ambiental, lo cual permite lograr la preferencia del consumidor por el producto o la marca.
- La agregación de valor a la producción primaria a través de la selección, empaque, etiquetado y procesamiento, entre otros.

Estrategia de desarrollo de mercados

La **estrategia de desarrollo de mercados** consiste en vender los productos que la empresa asociativa rural ya produce, en nuevos segmentos de mercado, nuevas localidades, para nuevos usos, o para nuevos clientes, con el fin de aumentar el volumen de las ventas y/u obtener mejores precios, a través de:

- El desarrollo de alianzas estratégicas para penetrar en nuevos mercados, con productos que actualmente ofrece la organización.
- El desarrollo del mercado en regiones o países nuevos.
- La maquila de productos para marcas reconocidas.

Estrategia de diversificación

La **estrategia de diversificación** hacia nuevos productos y mercados consiste en retirarse de los productos y mercados tradicionales en que se encuentra la empresa asociativa rural, para diferenciar sus productos actuales o desarrollar otros nuevos con el fin de penetrar en nuevos segmentos de mercado. Esta estrategia es normalmente la más riesgosa, ya que implica el uso de nuevos sistemas de producción y manejo poscosecha y el desarrollo de nuevos canales de distribución. La diversificación dentro de una misma cadena se da a partir de:

- La diferenciación de los productos que actualmente ofrece la organización.
- La agregación de valor a la producción primaria mediante el manejo poscosecha y/o la transformación.
- El desarrollo de alianzas estratégicas con socios comerciales que le permitan a la organización penetrar en nuevos mercados.

Estrategia de consolidación

La **estrategia de consolidación** de una empresa asociativa rural no está considerada en la matriz original de Ansoff y consiste en que la organización se retire de algunos de los mercados en los que participa, o deje de producir uno o más productos que tradicionalmente ha venido ofertando, y se concentre en un grupo reducido de productos y/o mercados. Esto se da cuando una empresa asociativa rural tiene una gran variedad de productos que vende en varios mercados, y los socios, socias y colaboradores deciden enfocar sus esfuerzos en aquellos productos y/o mercados más rentables, menos riesgosos, o que ofrecen mejores oportunidades para contribuir al desarrollo humano integral de las familias socias.

Paso 4: Identificación de nuevas oportunidades de negocio

Para identificar y evaluar nuevas oportunidades de negocio para las empresas asociativas rurales, es importante partir de la evaluación del potencial de los diferentes mercados para los productos que actualmente oferta la organización, y las oportunidades específicas que presentan estos mercados, así como las oportunidades para desarrollar y vender nuevos productos. Estos procesos de identificación y evaluación de mercados [llamados también de inteligencia de mercados] son clave para los procesos de construcción y concertación de la orientación estratégica de las organizaciones de productores y productoras, ya que permiten:

- Evaluar y priorizar la cadena o cadenas en las cuales la organización buscará penetrar o vincularse, con base en su potencial de crecimiento y en las capacidades con que cuentan las familias productoras y su organización para suplir esta cadena de manera efectiva, rentable y sostenible.
- Contribuir a la definición y concertación de la visión estratégica empresarial de la organización, en la cual es importante establecer de manera clara los productos y mercados a los que le apostará la organización en el mediano y largo plazo.
- Diseñar estrategias y acciones específicas para el fortalecimiento productivo, empresarial y socio-organizativo de la empresa asociativa rural, de acuerdo con los productos y mercados a los que los socios, socias y colaboradores de la organización tomaron la decisión estratégica de apostar.

Para desarrollar procesos de identificación y evaluación de nuevas oportunidades de mercado con los socios, socias y colaboradores de empresas asociativas rurales, se recomienda partir de una revisión de la información existente sobre las tendencias del mercado y los requisitos de los diferentes mercados, así como realizar giras para intercambiar experiencias con organizaciones que participen en negocios similares a los que desarrolla o podría desarrollar la organización. Esta revisión de información que ha sido recolectada previamente por otras personas u organizaciones, así como el intercambio de experiencias

debe realizarse antes de embarcarse en giras, sondeos, o estudios de mercado más complejos, que demandan recursos humanos y financieros.

Una vez que se revisa y analiza la información existente, se recomienda realizar **sondeos rápidos de mercado** en los que se involucre un equipo de socios, socias y colaboradores seleccionado por la organización de acuerdo con sus competencias para participar activa y conscientemente en estos procesos. Para esto existen guías metodológicas desarrolladas [ej. Ostertag *et al.* 2004; Ostertag *et al.* 2007; Rivera y Ostertag 2007, Mosquera *et al.* 2007].

Un punto importante para planificar el **sondeo rápido de mercado** es plantearse de manera general el tipo de estrategias que podría desarrollar la organización, de acuerdo con la caracterización actual de su negocio [o negocios], el mapeo y análisis económico de la cadena o cadenas en que participa, y el análisis de las tendencias de los mercados a los que actualmente llega la organización o podría llegar en un futuro cercano. Esto es, si la organización se plantea consolidar su negocio actual [o negocios actuales], o implementar procesos de desarrollo de mercados, desarrollo de productos, o diversificación.

Esto será muy importante para definir el alcance del **sondeo rápido de mercado**, es decir, si este sondeo se limitará a los productos de la organización, u otros productos en el mismo sub-sector, o si por el contrario, se realizará un sondeo abierto de mercados. Este último sólo se realizará si el negocio actual de la organización no es viable y decidió buscar oportunidades para diversificar hacia otros productos y mercados. De lo contrario, se recomienda acotar los sondeos rápidos de mercado a los sectores [o sub-sectores] en los que participa actualmente la organización.



Los sondeos rápidos de mercado

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

La herramienta propuesta para realizar los **sondeos rápidos de mercado** es la única en la que se sugiere la contratación de un consultor externo especializado para guiar y facilitar el proceso, ya que los sondeos requieren realizar giras de mercado con un equipo conformado por miembros de las estructuras directivas y operativas de la organización, lo cual demanda apoyo externo especializado para:

- (i) La capacitación de este equipo en conceptos básicos de mercado.
- (ii) La organización de toda la logística para desarrollar las giras en las que se realizarán los sondeos rápidos y abiertos de mercado.
- (iii) El apoyo al equipo en el procesamiento y análisis de la información recopilada.

Un **sondeo rápido de mercados** por lo general debe responder a tres tipos de preguntas:

- ¿Existen mercados para el o los productos de interés para la organización y cuáles son sus características?
- ¿Quiénes son los proveedores actuales de estos mercados, cómo se les está comprando el producto a ellos, que funciones desarrollan para proveer estos mercados, y qué estrategias utilizan?
- ¿Cuáles son las condiciones y requisitos para acceder a estos mercados de manera efectiva, rentable y sostenible?

Conceptos básicos de mercado

Antes de iniciar con el sondeo rápido de mercado es importante tener claridad sobre algunos conceptos básicos.

Mercado

El **mercado** se define como la interacción entre la demanda y la oferta de productos o servicios [es decir, entre compradores y vendedores]. Las reglas del intercambio difieren según la naturaleza del producto comercializado [productos básicos, productos perecederos, productos diferenciados o de alto valor].

Tipo de relaciones en el mercado

Existen diferentes formas de **relaciones de mercado**. La transacción básica de mercado, y la más común en el caso de los productos agropecuarios, es la compra esporádica de un producto colocado por un vendedor [ej. los mercados populares donde los productos se tranzan en condiciones no contractuales]. Sin embargo, existen otras formas de relacionamiento más complejas, entre las que se incluyen:

- Los **acuerdos**, que implican relaciones comerciales de tipo informal, en los cuales se realiza el intercambio si las condiciones de venta del producto son aceptables para ambas partes.
- Las **alianzas** son relaciones comerciales más formales en las que existe un cierto nivel de compromiso, entre las dos partes, de vender y comprar.
- Los **contratos** implican relaciones comerciales formales donde existe un documento legal de compra-venta, firmado entre las partes.

Estos tipos de relaciones pueden incluir también acuerdos de provisión de servicios entre compradores y vendedores, o la triangulación con terceros actores para la provisión de estos servicios.

Mercadeo

El **mercadeo** es un concepto proactivo y se refiere al proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y desean, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros. Para esto es indispensable determinar las necesidades y anhelos del mercado meta con mayor efectividad que la competencia.

Segmento de mercado

Por **segmento de mercado** se entiende el grupo de personas, empresas u organizaciones con características homogéneas en cuanto a deseos, preferencias de compra o estilo en el uso de productos, que a su vez son distintas de las que tienen otros segmentos que pertenecen al mismo mercado.

La **segmentación del mercado** es el proceso de dividir un mercado en grupos homogéneos de compradores, con diferentes necesidades, características o comportamientos que podrían requerir productos y mezclas de mercadeo específicas. Algunos criterios de **segmentación del mercado** incluyen las *características geográficas* [países, regiones, ciudades], *los aspectos demográficos* [edad, género, ingresos, nivel de educación], *las características sociales de los consumidores* [clase social, estilo de vida, personalidad], o *las conductas de compra* [lugar de compra, ocasión de compra, beneficios esperados, intensidad de uso, lealtad].

Nicho de mercado

El **nicho de mercado** se refiere a un grupo más reducido de personas, empresas u organizaciones que el de un segmento de mercado, con necesidades y/o deseos específicos que regularmente no están siendo atendidos, y con voluntad para satisfacerlos y capacidad económica para realizar la compra o adquisición.

Mercados masivos

Los **mercados masivos** son aquellos donde se venden productos tradicionales o convencionales, y el precio está determinado principalmente por la relación oferta-demanda. En estos mercados se compite con base en costos y precio, principalmente.

Mercados diferenciados

Los **mercados diferenciados**, como su nombre lo indica, son aquellos que se diferencian de los mercados tradicionales, convencionales o masivos, porque el producto tiene un valor agregado. Este valor agregado puede darse porque el producto está diferenciado por su origen, porque responde al comportamiento o a las preferencias de un grupo socio-demográfico de consumidores específico, por el uso final del producto, o por la forma en que éste es producido, procesado o comercializado; entre otros. En estos mercados se compite por diferenciación, además de por precio y costos.

La mezcla de mercadeo: producto, precio, plaza y promoción

Las empresas asociativas rurales pueden utilizar una mezcla de cuatro instrumentos controlables para obtener la respuesta deseada en los mercados priorizados, los cuales se denominan comúnmente como las 4P: el producto, el precio, la plaza y la promoción.

Producto

Ésta es una categoría genérica que comprende a los productos [físicos y tangibles] y a los servicios que la organización les ofrece a sus clientes en los mercados meta para su adquisición, uso y consumo, con los cuales busca satisfacer una necesidad o deseo. La cadena de valor está definida por un producto o grupo de productos [cadena de café, de cacao, de frijol, de hortalizas, de miel, entre otros productos].

Los tres niveles que caracterizan a los **productos** son:

1. El beneficio o servicio central que generan.
2. Las características que tienen, como lo son el empaque, la marca y la calidad.
3. Los servicios complementarios que se ofrecen con ellos: entrega, crédito, garantía, servicio posventa.

Precio

Se refiere a la cantidad de dinero que los clientes podrían pagar para obtener un producto. Los precios de los productos se definen a partir de tres puntos de referencia:

1. El costo de producción, ya que un producto no puede ofrecerse de manera rentable y sostenible por debajo de este costo, y por lo tanto la oferta sería imposible.
2. Los precios de la competencia, ya que si el producto no tiene ninguna diferenciación de los productos ofrecidos por la competencia, los compradores preferirán comprarle a los competidores.
3. La percepción del consumidor sobre el beneficio que ofrece el producto, ya que éste no estará dispuesto a pagar un precio mayor que el beneficio percibido, y por lo tanto, la demanda sería imposible a precios mayores.

Plaza

La plaza se refiere al lugar donde se vende el producto, y ésta se encuentra directamente relacionada con el canal de distribución del mismo, el cual se refiere a la serie de actores de la cadena involucrados en el proceso de lograr que el consumidor final o industrial pueda acceder al producto o utilizarlo. A través de estos canales de distribución se intercambia información de mercado, se promociona el producto, se negocian precios y volúmenes de venta, se ofrecen servicios operativos [transporte, almacenamiento, transformación] o servicios de apoyo [crédito, asistencia técnica], se comparten riesgos y se les ofrecen servicios adicionales a los clientes.

Promoción

Se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y que buscan convencer o persuadir a los clientes de la calidad o atractivo del producto que ofrece la organización para que éstos lo compren. Las actividades de promoción incluyen: la publicidad, la promoción de las ventas, las ventas personalizadas y los anuncios, entre otros.

Herramienta 4

Identificación y evaluación participativa de nuevas oportunidades de negocio

Objetivo: Que los miembros de las estructuras directivas, socios, socias y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] de las empresas asociativas rurales identifiquen oportunidades en los mercados locales, nacionales e internacionales para la comercialización de sus productos actuales o potenciales; y analicen estas oportunidades para priorizar aquellas que son las más apropiadas, según los recursos y las capacidades con los que cuentan las familias socias y la organización.

Utilidad: - Es un paso esencial para identificar y evaluar los productos y mercados en los que pueden participar las empresas asociativas rurales para intensificar/expandir y diversificar/especializar sus procesos productivos y comerciales, con una orientación hacia el mercado.

Pasos para la aplicación:

1. Conformar un equipo para realizar el sondeo de mercado. Idealmente, éste debe estar compuesto por:
(i) miembros de las estructuras directivas; (ii) miembros de las estructuras operativas, principalmente aquellos encargados del acopio, manejo poscosecha, transformación [si se realiza] y comercialización; (iii) otros socios y socias seleccionados por la organización, de acuerdo con sus competencias para participar activa y conscientemente en este proceso, y con otros criterios concertados previamente; (iv) personal de la organización que le provee servicios empresariales a ésta.
2. Capacitar a este equipo en conceptos básicos de mercado. Esta capacitación debe lograr que las personas que formarán parte del equipo que participará en la identificación y evaluación de oportunidades de mercado:
 - Tenga una comprensión básica de los conceptos de mercado y de las 4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción.
 - Reflexione sobre los procesos de negociación y transacción en los mercados, y las dificultades que pueden enfrentarse en estos procesos.
 - Conozca la metodología que se utilizará en las giras de mercado para identificar y evaluar las oportunidades de negocio.
3. El equipo recopila y revisa información secundaria relevante, y la organiza en una matriz que incluye los siguientes puntos, hasta donde la información lo permita:
 - Mercados, segmentos o nichos de mercado actuales y potenciales para la organización.
 - Características y tendencias del mercado, segmento o nicho evaluado.
 - Servicios financieros, técnicos o empresariales que les ofrece este mercado a sus proveedores.
 - Requisitos para entrar al mercado.
4. Con base en lo anterior, se retoma la matriz producto-mercado de Ansoff [p. 53] y se escriben en los cuadrantes que corresponda, las opciones de negocio que la organización desea explorar y analizar. Con base en esto se define el alcance del sondeo rápido de mercado; esto es, los sectores o sub-sectores en los que se enfocará este sondeo, o si por el contrario, se realizará un sondeo abierto de mercados.
5. Con base en la información existente, el equipo define la información que necesita recopilar y diseña las guías de entrevistas con compradores actuales o potenciales, los formatos de recolección de

información, así como la lista de chequeo para las visitas o entrevistas telefónicas. Los compradores a entrevistar pueden ser de los mercados en los que está participando la organización, o de aquellos en los que potencialmente pudiera participar. A continuación se proponen preguntas que se pueden incluir en las guías para las entrevistas, agrupadas de acuerdo con los tres tipos de preguntas sugeridos en la página 58:

- ¿Existen mercados para el o los productos de interés de la organización y cuáles son sus características?
 - ¿Cuáles productos se venden más?
 - ¿Cuáles tienen mayor demanda?
 - ¿Qué cantidad se demanda?
 - ¿Con qué frecuencia?
 - ¿Para cuáles productos no se está satisfaciendo la demanda?
 - ¿Quiénes son las y los compradores actuales o potenciales en estos mercados?
 - ¿Cuál es la tasa de crecimiento del mercado en que participa la organización y de aquellos en que podría participar?
 - ¿Cuál es el precio promedio del producto en estos mercados, y las tendencias en estos precios?

- ¿Quiénes son los proveedores actuales de estos mercados, cómo se les está comprando el producto, qué funciones desarrollan para proveer estos mercados, y qué estrategias utilizan?
 - ¿Quiénes son los proveedores actuales?
 - ¿En qué condiciones entregan el producto?
 - ¿Qué servicios le ofrecen al comprador?
 - ¿Cuán satisfechos están los compradores con estos proveedores? ¿Por qué?

- ¿Cuáles son las condiciones y requisitos para acceder a estos mercados de manera efectiva, rentable y sostenible?
 - ¿Cuáles son los requerimientos de los compradores en términos de volumen, tiempo de entrega, y frecuencia de entrega?
 - ¿Qué características debe tener el producto para que lo compren?
 - ¿Cómo se debe entregar el producto [con o sin proceso] y en qué empaque [bolsas, canastas, bandejas, etc.]?
 - ¿Qué requisitos [de calidad u otros] tienen estos compradores? Si exigen algún tipo de certificación ¿cuál es ésta y qué se requiere para obtenerla?
 - ¿Quiénes son los contactos para negociar el producto?
 - ¿Cuáles son los requisitos de estos compradores para recibir el producto y cuáles son 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?

6. Se realizan las giras de mercado para realizar las entrevistas con personas claves, como lo son, entre otros:

- Intermediarios acopiadores, mayoristas y minoristas.
- Mercados de mayoreo.
- Pulperías.
- Supermercados.
- Procesadores, agroindustrias u otras industrias.
- Exportadores o importadores.
- Proveedores de insumos y otros servicios [de transporte, financieros, técnicos y de desarrollo empresarial, etc.].
- Consumidores finales, cuando sea posible y útil.

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

7. Una vez finalizadas las giras de mercado, el equipo conformado para participar en éstas, junto con el consultor contratado, se reúnen para procesar y analizar la información recolectada. A continuación se incluye una guía de preguntas que pueden utilizarse para realizar este análisis con cada uno de los productos evaluados:

- ¿Existe demanda en el mercado?
- ¿Qué productos y/o mercados le permitirían a la organización tener un mayor crecimiento económico y promover la equidad de género?
- ¿Los socios y socias de la organización están en capacidad de producir lo que demanda el mercado en términos de volumen, calidad, frecuencia de entrega?
- ¿Los socios y socias de la organización cuentan con los conocimientos sobre los sistemas de producción y de manejo poscosecha y/o transformación para producir lo que demanda este mercado?
- ¿Este producto permite involucrar activamente a las mujeres y los jóvenes?
- ¿Este producto tiene potencial para generar empleo para las mujeres, los jóvenes y los hombres de las familias socias?

- ¿Qué efectos podría generar el aprovechamiento de estas nuevas oportunidades de negocio en las mujeres, los jóvenes y los hombres asociados a la organización, así como en sus familias y comunidades?
8. Documentar detalladamente todos los resultados obtenidos en las giras y sondeos de mercado, a través de medios escritos y visuales [en la medida en que sea posible] para luego compartir estos resultados con los directivos y demás socios, socias y colaboradores de la organización que no participaron de la actividad.
 9. En este punto, se retoman los resultados del mapeo y análisis económico de la cadena, realizados en los Pasos 2 y 3, para revisarlos y complementarlos. Con la información recolectada también se deben mapear las nuevas cadenas para entrar en los nuevos mercados identificados, y realizar el análisis económico de estas nuevas cadenas.
 10. A partir de este análisis, los miembros del equipo que realizó el sondeo de mercado realizan una primera evaluación y priorización de cada una de las oportunidades de negocio identificadas, tanto en las cadenas que participan actualmente, como en otras donde potencialmente podrían participar. Estas oportunidades se clasifican de acuerdo con los tipos de estrategias que requerirán [consolidación, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, diversificación o consolidación].

Precauciones y comentarios:

- Si las personas que facilitan la implementación de este paso metodológico no son expertos en mercadeo o no tienen contactos en el mercado para organizar las giras del equipo de socios, socias y colaboradores conformado con este fin, es importante contratar a un consultor o consultora especializada para facilitar y asesorar la preparación de las giras de mercado, la realización de éstas y el análisis de los resultados obtenidos. Sin embargo, esta persona debe sólo asesorar y facilitar, ya que el trabajo lo debe realizar el equipo conformado para este fin.
- La preparación de la logística para las giras de mercado es un aspecto que requiere planificación y organización, por eso debe ser realizada por una persona experta en mercados y que tenga los contactos en ellos para lograr que estos contactos atiendan al equipo conformado para realizar las giras. Se debe tener mucho cuidado de no improvisar.
- Es necesario tener cuidado de eliminar en la primera priorización de oportunidades de negocio sólo aquellas que definitivamente no son viables desde el punto del mercado y/o la oferta, para quedarse con un buen número de alternativas que se puedan retomar en el siguiente paso, con los demás socios, socias y colaboradores de la organización.

- Este paso metodológico es normalmente el que requiere mayores recursos, por lo que difícilmente podría repetirse en un mismo año. Por lo tanto, la preparación, planificación y organización de todo el proceso es sumamente importante.
- Durante los sondeos rápidos de mercado es importante 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 empresas asociativas rurales o si quiere otros productos que podría ofertar la organización y/o sus socios y socias. Es importante identificar compradores con quienes se podría lograr una relación comercial. Este proceso va más allá de solamente decir “existe una demanda”, y busca identificar actores de la cadena con quienes las organizaciones podrían negociar.
- La información obtenida idealmente debe ser también capturada usando fotografía o video para después compartir los resultados con los directivos, los colaboradores, así como con los socios y socias que no pudieron participar del sondeo 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 socios y socias de la organización.

Ejemplo de aplicación:

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 comprador, 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.

Oportunidad	Características y tendencias del mercado	Servicios adicionales ofrecidos por el comprador	Requisitos del mercado	Forma de pago
<p><i>Estrategia de Consolidación</i></p> <p>Continuar penetrando en el mercado de café justo, a través de la Central de Cooperativas</p>	<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 está 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]. • Certificación para entrar al mercado justo. • Maquilado del café para exportación. • Capacitaciones a través 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los requisitos mínimos de un café de exportación. • Entregar el café en pergamino seco, y se descuenta el costo del trillado del precio final de venta; y si se recibe húmedo, se descuenta el costo de secado. • Acopiar el café y transportarlo al 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% a quince días de recibido el café en Copán • 20% a veinte días • A 30 días [+L 5/lata] • A 5 meses [+ L 25/lata = + 200/qq oro]

Oportunidad	Características y tendencias del mercado	Servicios adicionales ofrecidos por el comprador	Requisitos del mercado	Forma de pago
		de la Fundación La Central. <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de entrar en los mercados con certificación UTZ y Rainforest Alliance. 	beneficio seco de Danlí. Todos los demás costos de transporte a Copán y de exportación se deducen del precio de venta.	
<p><i>Estrategia de Consolidación</i></p> <p>Continuar penetrando en el mercado de café justo/orgánico, a través de la Central de Cooperativas</p>	<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] • 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 se descuenta el costo del trillado del precio final de venta; y si se recibe húmedo, se descuenta el costo de secado. • Acopiar el café y transportarlo al beneficio seco de Danlí. Todos los demás costos de transporte a Copán y de 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]
<p><i>Estrategia de Desarrollo de Nuevos Mercados</i></p> <p>Vender en el mercado de café convencional, a través de un intermediario mayorista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Representa el 96% del mercado mundial y el precio lo define la bolsa de Nueva York. • 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 a 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

Oportunidad	Características y tendencias del mercado	Servicios adicionales ofrecidos por el comprador	Requisitos del mercado	Forma de pago
<p><i>Estrategia de Diversificación</i></p> <p>Vender en el mercado de café con certificación UTZ, a través de CIGRAH</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado por café UTZ está creciendo rápidamente, sobretodo 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 precio 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.

Paso 5: Evaluación de la viabilidad de las familias socias

Una vez sistematizada la información de los sondeos de mercado e identificadas las oportunidades de negocio que tiene la empresa asociativa rural, el siguiente paso consiste en evaluar y priorizar estas oportunidades de negocio, tanto en la cadena o las cadenas en que participa actualmente la organización, como en otras cadenas donde potencialmente podría participar. Para esto, en este paso metodológico se busca que las organizaciones seleccionen y prioricen aquellas oportunidades de negocio que son viables para las familias socias, desde el punto de vista técnico, económico, financiero y social.



Viabilidad técnica

La **viabilidad técnica** se refiere a la posibilidad de las familias socias de la organización de producir, así como a la capacidad 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 éste.

Viabilidad económica

La **viabilidad económica** se refiere a la posibilidad que tienen las familias socias de la organización de producir; así como a la capacidad de la organización de agregar valor a la producción primaria de sus asociados de manera rentable y sostenible, dados los costos fijos y variables que debe asumir para cumplir con los requerimientos del mercado, y el precio promedio pagado por este mercado.

Viabilidad financiera

La **viabilidad financiera** se refiere a la posibilidad que tienen las familias socias de la organización y la organización misma, de financiar los costos de inversión, así como los costos de producción necesarios para cumplir con los requerimientos del mercado, dados los recursos financieros con los que cuentan [propios y de terceros].

Viabilidad organizativa

La **viabilidad organizativa** se refiere a la posibilidad que tiene la empresa asociativa rural de cumplir con los requerimientos del mercado [ej. volúmenes, calidad, homogeneidad en la calidad, frecuencia, entre otros]; de acuerdo con la fortaleza de su gestión socio-organizativa y su gestión empresarial; sin afectar negativamente las relaciones sociales en el territorio o las comunidades en que está basada la cadena, y contribuyendo a la equidad de género.

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 su contexto para priorizar las oportunidades, asegurando así que el negocio contribuye al desarrollo humano integral e inclusivo de los socios y socias y sus familias, así como al manejo apropiado de los recursos naturales.



Una manera de evaluar la viabilidad de que las familias socias de la organización puedan responder y aprovechar efectivamente las oportunidades de mercado identificadas, es determinar los recursos con que cuentan las familias socias de la organización, y compararlos con los recursos necesarios para responder efectivamente a estas oportunidades.

Los recursos normalmente se clasifican en cinco grupos: naturales, humanos, sociales, físicos y financieros. A continuación se define cada uno de estos grupos y se proveen ejemplos de los recursos que pueden incluir. Sin embargo, es importante tener en cuenta que en ciertos casos pueden darse confusiones a la hora de identificar a qué grupo pertenece un recurso. En este caso, es conveniente ponerse de acuerdo para definir la clasificación más apropiada. Lo más importante es asegurarse de no omitir recursos clave en el análisis que se realiza.

Recursos naturales

Incluyen al conjunto y la calidad de recursos naturales que nos rodean [suelo, bosque, agua, biodiversidad] y a los servicios ambientales. Estos recursos pueden ser aprovechados para la satisfacción de las necesidades, y de ellos se derivan las actividades productivas en el sector agropecuario, pero normalmente no pueden ser convertidos fácilmente en dinero.

Recursos humanos

Son todas las capacidades, habilidades, aptitudes, conocimiento, salud, estado físico que se requieren para desarrollar las diferentes actividades productivas, comerciales, administrativas y de gestión. Estos recursos pueden ser desarrollados mediante la educación y capacitación [educación formal], o través de la experiencia [educación informal].

Recursos sociales

Son aquellos recursos que poseen los seres humanos a partir de las relaciones [familiares, comunitarias, de amistad, de trabajo o de negocio] con otras personas o grupos; así como por su afiliación a diferentes tipos de organizaciones [gremiales, de productores, políticas, comunitarias, religiosas, entre otras]. Este tipo de recursos permite desarrollar estrategias para la vinculación a cadenas de valor [que requieren de coordinación y acción colectiva] y facilita el acceso a otros recursos esenciales para el logro de estas estrategias.

Recursos físicos

Se refieren a toda la infraestructura básica [servicios básicos, caminos y carreteras, construcciones] e infraestructura productiva [bodegas, equipos, maquinaria] que poseen las familias y sus comunidades, y les permiten desarrollar diferentes actividades productivas y comerciales.

Recursos financieros

Incluyen el dinero en efectivo, los ahorros en el banco o los créditos que las familias y sus organizaciones pueden conseguir, pero también todas aquellas inversiones que pueden convertir fácilmente en dinero: tierras, producto cosechado, ganado, vivienda, vehículos, entre otros.

Los recursos son clave para que las familias y sus organizaciones puedan desarrollar sus actividades productivas y comerciales y vincularse de manera inclusiva y sostenible a cadenas de valor. De tal manera que los recursos generan valor y productividad para quienes tienen acceso a ellos, y pueden ser acumulados y transferidos.

De los cinco tipos de recursos mencionados, los recursos humanos y sociales son el soporte de la sostenibilidad y el desarrollo de los otros recursos. Por eso se busca que las familias y sus empresas asociativas rurales puedan desarrollar capacidades, destrezas, habilidades y conocimientos, como una apuesta para garantizar la sostenibilidad de sus actividades económicas.

Aunque todos los grupos de recursos son necesarios, es importante que las estrategias desarrolladas por las organizaciones para su vinculación a cadenas de valor, enfatizan y fortalezcan los recursos humanos y

sociales. A partir del fortalecimiento de estos recursos y cuando las familias y sus organizaciones tienen claridad sobre los objetivos y las metas de los individuos y del colectivo, será más fácil acceder a los otros grupos de recursos.

A partir de la evaluación de los recursos con los que cuentan las familias socias y aquellos que son necesarios para aprovechar las oportunidades de negocio, es posible:

- Determinar si la oportunidad de negocio puede ser aprovechada de forma efectiva, rentable y sostenible por las familias socias.
- Identificar los **factores clave de éxito** con los que deben cumplir los socios y socias de la empresa asociativa rural para aprovechar estas oportunidades de negocio [existentes o nuevas] de manera efectiva, rentable y sostenible.

Factor clave de éxito

Por **factor clave de éxito** nos referimos a los factores fundamentales y decisivos para el éxito de una empresa asociativa rural, así como de sus socios y socias. 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 que las familias productoras y su organización enfoquen la inversión de sus recursos hacia donde lo indican estos factores, para alcanzar las metas y la visión de la organización.

Herramienta 5

Evaluación de la viabilidad de las familias socias

Objetivo: Determinar si la oportunidad de negocio puede ser aprovechada de forma efectiva, rentable y sostenible por las familias socias; e identificar los factores clave de éxito con los que deben cumplir los socios y socias de la empresa asociativa rural para aprovechar estas oportunidades de negocio [existentes o nuevas].

Utilidad:

- Es un paso esencial para evaluar las oportunidades de negocio identificadas de acuerdo a la viabilidad técnica, económica, financiera y organizativa de las familias socias de la empresa asociativa rural para participar de manera rentable, inclusiva y sostenible en las oportunidades de negocio identificadas.
- Permite determinar los factores clave de éxito con los que deben cumplir las familias socias de las empresas asociativas rurales para aprovechar las oportunidades de negocio identificadas, lo

cual es un insumo clave para priorizar estas oportunidades, pero también para diseñar estrategias que permitan aprovecharlas efectivamente.

Pasos para la aplicación:

1. Antes de comenzar con el taller se hace una matriz como la que se muestra a continuación. Ésta se puede pegar en una pared, pizarra o papel kraft. También se puede preparar la matriz directamente sobre la pizarra o sobre un caballete.

Tipo de recurso	Requerimientos para aprovechar la oportunidad de negocio identificada	Evaluación de la capacidad de las familias socias para cumplir con este requisito	Factores clave de éxito para aprovechar esta oportunidad de negocio	¿Es viable esta oportunidad de negocio a nivel de las familias socias?

2. Hacer una lista de los recursos naturales, físicos, humanos, sociales y financieros con los que deben contar las familias socias de la organización desde la perspectiva de las mujeres, jóvenes y hombres, para aprovechar efectivamente las oportunidades de negocio identificadas.
3. 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]. Esto con la intención de cumplir con los requisitos que permitan aprovechar efectivamente la oportunidad de negocio identificada.
4. Determinar los factores clave de éxito a nivel de las familias socias de la organización para aprovechar la oportunidad de negocio identificada.
5. A partir de este análisis se realiza una pre-selección de oportunidades de negocio a las que las familias pueden acceder viablemente, y se determinan los factores clave de éxito para que puedan desarrollar estos negocios de manera rentable, inclusiva y sostenible.

Ejemplo de aplicación:

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. Consolidación en el mercado de café orgánico y orgánico/justo **[Estrategia de Consolidación]**.
2. Desarrollo del mercado de cafés 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.

Tipo de recurso	Requerimientos para aprovechar la oportunidad de negocio identificada	Evaluación de la capacidad de las familias socias para cumplir con estos requerimientos	Factores clave de éxito para aprovechar esta oportunidad de negocio	¿Es viable esta oportunidad de negocio 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.	Sí, pero sólo para las familias que tienen sus fincas a más 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 sus fincas a más de 1,200 msnm cuentan con fuentes limpias de agua.	Concertar, establecer y aplicar normas de manejo de las fuentes de agua.	Sí, 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.	Sí, 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.	Familias con muchos años de experiencia en producción, cosecha y beneficiado del café Durante la época de cosecha y beneficio, la mano de obra calificada es limitada.	Disponibilidad y calificación de la mano de obra.	Mano de obra familiar [o contratada] suficiente y calificada para realizar una buena recolección y beneficio del café.

Tipo de recurso	Requerimientos para aprovechar la oportunidad de negocio identificada	Evaluación de la capacidad de las familias socias para cumplir con estos requerimientos	Factores clave de éxito para aprovechar esta oportunidad de negocio	¿Es viable esta oportunidad de negocio a nivel de las familias socias?
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.	Sí, pero la organización debe invertir en mejorar su comunicación con las familias socias, propiciar espacios de participación activa y consciente de mujeres, jóvenes y hombres, y establecer incentivos por calidad.
Financiero	Las familias productoras deben 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.	Sí, pero es clave conseguir los recursos para el financiamiento a las familias socias.



Paso 6: Evaluación de la viabilidad de la organización

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 consiste en evaluar si el aprovechamiento de estas oportunidades también es viable a nivel de la organización de productores y productoras. 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.

El **sondeo rápido de mercado** desarrollado en el Paso 4, permite recolectar información clave para identificar los requisitos de los diferentes mercados en que participa la organización, y de aquellos en que potencialmente podría participar, así como las características del producto que los compradores y compradoras consideran como más importantes a la hora de tomar sus decisiones de compra. Por lo tanto, como se discutió anteriormente, los sondeos de mercado son claves para la correcta priorización de oportunidades de negocio, y para la identificación de los **factores clave de éxito**.

Sin embargo, para **evaluar la viabilidad** que tiene la empresa asociativa rural de aprovechar determinada oportunidad de negocio, así como la buena identificación y análisis de los **factores clave de éxito** para lograrlo, también es muy importante evaluar la oferta actual del producto en el mercado, así como la cadena de actores que participan en la producción, manejo poscosecha y comercialización del mismo.

Por esta razón, se propone realizar giras para visitar a los diferentes actores que participan de la cadena, así como a otras organizaciones de productores y productoras que han entrado a estos mercados y han logrado desarrollar su negocio exitosamente, con el fin de conocer sus experiencias.

Una vez realizadas estas giras y sistematizada la información recolectada, se pasa a evaluar la viabilidad técnica, económica, financiera y organizativa a nivel de la empresa asociativa rural para aprovechar nuevas oportunidades de negocio, tanto en la cadena o las cadenas en que participa actualmente la organización como en otras cadenas donde potencialmente podría participar. Este paso metodológico permitirá a las organizaciones realizar una selección y priorización final del negocio o negocios [existentes o nuevos] en los cuales se enfocará la empresa asociativa rural; esta es la decisión estratégica más importante para avanzar en el fortalecimiento de su orientación estratégica empresarial.

Giras de intercambio con actores clave de la cadena

Estas giras son visitas que se hacen para conocer las experiencias de otros actores de la cadena y otras organizaciones de productores y productoras que están participando efectivamente en el negocio que se está evaluando u otros similares, para reconocer las innovaciones que estos actores han desarrollado, ver sus productos y la manera en que estos se comercializan, así como conocer cómo han venido desarrollando y fortaleciendo sus procesos socio-organizativos y su gestión empresarial.

Las giras se consideran un paso fundamental en el proceso de determinar la orientación estratégica de una organización de productores y productoras, ya que permite a los directivos de la organización, colaboradores, socios y socias, ampliar su conocimiento sobre el negocio para poder realizar una mejor identificación de los **factores clave de éxito**, y así poder participar en él de manera rentable, inclusiva y sostenible.

Estas giras pueden estar enfocadas en:

- Conocer los sistemas de producción que utilizan los productores y productoras que participan en el negocio que se está evaluando: semillas y variedades, manejo del cultivo y los recursos naturales, las estrategias de gestión del riesgo productivo que desarrollan, el uso de tecnologías de producción más limpias u orgánicas, entre otros.
- Ver cómo se realizan las actividades de manejo poscosecha, procesamiento [si se realiza] y comercialización: lugares, técnicas y procesos que se desarrollan para el acopio de la materia prima, los procesos de selección del producto y control de calidad, la tecnología que requiere este manejo poscosecha [forma en que se almacena el producto, tecnología de conservación o sistemas de enfriamiento], la tecnología que se utiliza para la transformación del producto, la manera en que éste se comercializa y los canales de distribución que se utilizan para llegar al consumidor.
- Conocer cómo están trabajando otras organizaciones de productores y productoras, los mecanismos que han desarrollado para fortalecer sus procesos socio-organizativos, o los procesos administrativos y de gestión empresarial que han introducido para mejorar el desempeño de la empresa asociativa rural.

Herramienta 6

Giras de intercambio y evaluación de la viabilidad de la organización

Objetivos:

1. Realizar giras de intercambio con los actores que participan en las cadenas pre-seleccionadas para conocer sus sistemas de producción, manejo poscosecha, tecnología de procesamiento [si se transforma el producto], la manera en que el producto se comercializa y los canales de comercialización que se utilizan para llegar al consumidor, así como las estrategias que utilizan las empresas asociativas rurales para fortalecer sus gestión organizativa y empresarial.
2. Determinar si la oportunidad de negocio puede ser aprovechada de forma rentable, inclusiva y sostenible por la organización de productores y productoras; e identificar los factores clave de éxito con los que debe cumplir la empresa asociativa rural para aprovechar las oportunidades de negocio pre-seleccionadas [existentes o nuevas].

- Utilidad:**
- Permite a los directivos, colaboradores, socios y socias de la empresa asociativa rural, conocer con mayor profundidad el funcionamiento de la cadena o cadenas pre-seleccionadas en las que la organización está interesada en participar.
 - Facilita la identificación y priorización de los factores clave de éxito con los que debe cumplir la empresa asociativa rural para aprovechar de manera rentable, inclusiva y sostenible las oportunidades de negocio pre-seleccionadas.
 - Provee insumos clave para evaluar las oportunidades de negocio identificadas de acuerdo a la viabilidad técnica, económica, financiera y organizativa de la empresa asociativa rural para participar de manera efectiva, rentable, inclusiva y sostenible en el negocio o negocios pre-seleccionados.
 - Es esencial para el diseño de estrategias de producción, manejo poscosecha, procesamiento [si existe transformación del producto], comercialización y fortalecimiento de la gestión organizativa y empresarial de la organización.

Pasos para la aplicación:

1. Conformar un equipo para realizar las giras de intercambio con organizaciones de productores y productoras [u otras empresas] que participan en negocios iguales o similares a los pre-seleccionados hasta el momento, así como otros actores claves que participan en las cadenas que permiten llegar al consumidor o consumidora final. Idealmente, este equipo debe estar compuesto por: (i) miembros de las estructuras directivas; (ii) miembros de las estructuras operativas; (iii) otros socios y socias seleccionados por la organización de acuerdo con sus competencias para participar activa y

conscientemente en este proceso y otros criterios concertados previamente; (iv) personal de la organización que provee servicios técnicos, financieros y empresariales a la empresa asociativa.

2. Con base en la información recolectada mediante el **mapeo de la cadena** [Paso 2], el **análisis económico de la cadena** [Paso 3], el **sondeo rápido de mercados** [Paso 4], y la evaluación de la viabilidad técnica, económica, financiera y organizativa de las familias socias de aprovechar las oportunidades de negocio identificadas, el equipo define la información que necesita recopilar y diseña las guías de entrevistas con los actores clave de la cadena que se visitaran.

A continuación se ofrecen ejemplos de algunas preguntas que pueden utilizarse para diseñar la guía de la entrevista dirigida a productores y productoras que participan en las cadenas pre-seleccionadas, las cuales fueron tomadas y adaptadas de Mosquera *et al.* (2007):

- ¿Cuál es el sistema de producción que se utiliza? ¿Es un mono-cultivo, un sistema de producción en asocio con otros cultivos, son sistemas agroforestales o agro-pastoriles, u otro tipo de sistema de producción?
- ¿Cuáles son los rendimientos o la productividad?
- ¿Cuáles son las plagas y enfermedades que más afectan la producción?
- ¿Qué métodos confiables se usan actualmente para el control de plagas y enfermedades?
- ¿Cuáles son las variedades [o razas si se trata de producción animal] existentes en la región y cuáles son las más utilizadas?
- ¿Existen variedades resistentes a la sequía y a las plagas y enfermedades?
- ¿Las características actuales del producto y su calidad satisfacen al cliente?
- ¿Cuáles son las características del suelo, el clima o las condiciones agro-ecológicas en las que se desarrolla la producción?
- ¿Cuáles son las exigencias de fertilización del cultivo?
- ¿Cuáles son los insumos necesarios para la producción?, ¿están disponibles en la zona, o de lo contrario quien o quienes los proveen y de dónde se traen?, ¿Cuáles son sus costos?
- ¿Cuáles son las necesidades de agua para la producción?
- ¿Qué tipo de servicios se requiere para la comercialización? ¿Quién presta estos servicios? ¿Cómo es la calidad de estos servicios?

De igual manera, a continuación se ofrecen ejemplos de algunas preguntas que pueden utilizarse para diseñar la guía de entrevista dirigida a los actores que realizan las actividades de poscosecha, procesamiento [si se transforma el producto] y comercialización en las cadenas pre-seleccionadas, las cuales fueron tomadas y adaptadas de Mosquera *et al.* (2007):

- ¿Qué tipos de empaques se utilizan para el acopio y para la venta final del producto y cuál es su valor?

- ¿Cuál es la eficiencia o cuáles son los rendimientos del producto durante el manejo poscosecha y el procesamiento [si se transforma el producto]?
 - ¿Cuáles son las pérdidas del producto durante el manejo poscosecha?
 - ¿Cuáles son los diferentes procesos y tecnologías que se utilizan para el manejo poscosecha y el procesamiento [si existe transformación del producto] y cuáles son sus principales características?
 - ¿Cuál es el tiempo de la jornada de acopio, manejo poscosecha y procesamiento [si existe transformación del producto]?
 - ¿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 utilizados?
 - ¿Cuál es el promedio de jornales empleados en el manejo poscosecha y el procesamiento [si existe transformación] y quienes realizan estas actividades, diferenciando entre mujeres, jóvenes y hombres?
 - ¿Cuáles son los insumos necesarios para el manejo poscosecha y procesamiento [si existe transformación] y cuáles son sus costos?
 - ¿Qué tipo de servicios se requiere para el manejo poscosecha y el procesamiento [si existe transformación]? ¿Quién presta estos servicios? ¿Cómo es la calidad de estos servicios?
 - ¿Qué subproductos genera y cómo los utiliza?
 - ¿Cómo se desarrollan los procesos de comercialización?
 - ¿Quiénes desarrollan los procesos de comercialización, diferenciado entre mujeres, jóvenes y hombres?
 - ¿Cuál o cuáles son los canales de distribución que se utilizan y quiénes participan en éstos?
 - ¿Qué tipo de servicios se requiere para la comercialización? ¿Quién presta estos servicios? ¿Cómo es la calidad de estos servicios?
3. Se realizan las giras para hacer las entrevistas con actores clave de la cadena o cadenas pre-seleccionadas como son, entre otros:
- Productores y productoras
 - Empresas asociativas rurales
 - Acopiadores, encargados del proceso de manejo poscosecha y procesamiento
 - Comercializadores
 - Proveedores de servicios operativos y de apoyo
 - Organizaciones reguladoras

El número de actores a ser entrevistados dependerá del tiempo y los recursos disponibles para desarrollar las entrevistas. Idealmente se debe continuar las entrevistas hasta que se termine de recopilar la información requerida. En caso de que los actores que se desea entrevistar estén a una larga

distancia de donde está ubicada la sede de la organización, se pueden realizar las entrevistas por teléfono o correo electrónico.

- Una vez finalizadas las giras, el equipo conformado para participar de éstas, junto con el proveedor de servicios que acompaña el proceso, se reúnen para procesar y analizar la información recolectada. En esta parte del proceso se documentan detalladamente todos los resultados obtenidos en las giras, a través de medios escritos y visuales [en la medida en que sea posible] para luego compartir estos resultados con los demás directivos, socios, socias y colaboradores de la organización que no participaron de las giras.
- En este punto se retoman los resultados del mapeo y análisis económico de la cadena, realizados en los Pasos 2 y 3, para revisarlos y complementarlos. De la misma manera se toman el mapeo y el análisis económico de las cadenas para entrar en los nuevos mercados identificados en el Paso 4 y pre-seleccionados en el Paso 5, para revisarlos y complementarlos con la información recolectada.
- Con todos estos insumos se planifica y desarrolla un taller con los directivos, personal y una muestra representativa de socios y socias de la organización, para evaluar la viabilidad técnica, económica, financiera y organizativa de la empresa asociativa rural para vincularse de manera rentable, inclusiva y sostenible a las cadenas pre-seleccionadas [en que la organización participa actualmente y aquellas en que existen oportunidades de participar].
- Antes de comenzar con el taller se hace una matriz como la que se muestra a continuación, la cual se pega en una pared, pizarra o papel kraft. También se puede preparar la matriz directamente sobre la pizarra o sobre un caballete.

Tipo de recurso	Requerimientos para aprovechar la oportunidad de negocio pre-seleccionada	Evaluación de la capacidad de la empresa asociativa rural para cumplir con estos requerimientos	Factores clave de éxito para aprovechar esta oportunidad de negocio pre-seleccionada	¿Es viable esta oportunidad de negocio para la empresa asociativa rural?

8. Listar los recursos naturales, físicos, humanos, sociales y financieros con los que debe cumplir la organización, desde la perspectiva de las mujeres, jóvenes y hombres, para poder aprovechar efectivamente las oportunidades de negocio pre-seleccionadas.
9. Evaluar conjuntamente la disponibilidad de los recursos necesarios (a nivel de la organización) para aprovechar efectivamente las oportunidades de negocio pre-seleccionadas.
10. A partir de este análisis se realiza la selección final y priorización de las oportunidades de negocio a las que la empresa asociativa rural puede acceder viablemente, y se determinan los factores clave de éxito para que pueda desarrollar estos negocios de manera rentable, inclusiva y sostenible.

Precauciones y consejos prácticos:

- La preparación de la logística para las giras de intercambio con actores clave de las cadenas pre-seleccionadas es un aspecto que requiere planificación y organización, por eso debe ser realizada por una persona con experiencia y que tenga los contactos en éstos para lograr que ellos atiendan al equipo conformado para realizar las giras. Se debe tener mucho cuidado de no improvisar.
- Este paso metodológico es normalmente, al igual que el Paso 4, uno de los que requiere mayores recursos, por lo que difícilmente podría repetirse en un mismo año. Por lo tanto, la preparación, planificación y organización de todo el proceso es sumamente importante.
- Hay que procurar que en el momento de recolectar la información, se haga también usando fotografía o video. Esto permitirá después compartir los resultados con los directivos, los colaboradores, así como con los socios y socias que no pudieron participar del sondeo de mercado. A través de esto se puede mostrar los diferentes procesos de producción, manejo poscosecha, procesamiento [si se transforma el producto] y comercialización que se desarrollan para vincularse a la cadena o cadenas pre-seleccionadas. A veces el hecho de poder mostrar cómo se desarrollan estos procesos y las ventajas que obtienen otras organizaciones que se encuentran en el mismo negocio, o negocios similares, por la manera como llevan a cabo esos procesos, es razón suficiente para motivar un cambio en los socios y socias de la organización.

Ejemplo de aplicación:

A continuación se presenta a modo de ejemplo la evaluación [a nivel de la empresa asociativa rural] realizada sobre la viabilidad de la organización de productores y productoras del ejemplo provisto en la Herramienta 5, para entrar en el mercado de cafés especiales de acuerdo con su perfil de taza. Este cuadro también debe construirse para cada oportunidad de negocio pre-seleccionada.

Recurso	Requerimientos para aprovechar la oportunidad de negocio Pre-seleccionada	Evaluación de la capacidad de la empresa asociativa rural para cumplir con estos requerimientos	Factores clave de éxito para aprovechar la oportunidad de negocio pre-seleccionada	¿Es viable esta oportunidad para la empresa asociativa rural?
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.	Sí, pero es necesario establecer esta alianza y tener una 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, en control de calidad y catación.	La organización cuenta con personal técnico con experiencia en asesoría técnica al cultivo [dos personas], pero es importante fortalecer sus capacidades para desarrollar mejor sus funciones.	Contratar personal técnico especializado en control de calidad y catación [al menos una persona para cada una de estas dos funciones]. Fortalecer las capacidades del personal técnico de campo.	Sí, 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 del personal técnico.
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 los socios y 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.	Sí, pero la organización debe invertir en mejorar su comunicación hacia las familias socias, propiciar espacios de participación activa y consciente de los socios y socias, y establecer incentivos por calidad.

Recurso	Requerimientos para aprovechar la oportunidad de negocio Pre-seleccionada	Evaluación de la capacidad de la empresa asociativa rural para cumplir con estos requerimientos	Factores clave de éxito para aprovechar la oportunidad de negocio pre-seleccionada	¿Es viable esta oportunidad para la empresa asociativa rural?
Financiero	Capital suficiente [propio o de terceros] para financiar a las familias socias para la renovación de sus 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.	Sí, 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.

Unidad 3

Definición del negocio,
diseño de estrategias y
negociación de alianzas



En la *Unidad 2* se identificaron nuevas oportunidades de negocio [o negocios] para la empresa asociativa rural [*Paso 4*]. A partir de los resultados de la aplicación de este paso metodológico, se evaluó la viabilidad técnica, económica, financiera y organizativa a nivel de los socios y socias [*Paso 5*] y de su empresa asociativa rural [*Paso 6*], así como los factores clave de éxito con los que deben cumplir los productores y productoras asociadas, y su organización para aprovechar las oportunidades de negocio en las que ya participa la organización y otras en las que podría participar. La siguiente y última fase de la metodología propuesta [*Fase 3*] consiste en facilitar procesos participativos de planeación estratégica para lo cual se propone realizar los tres pasos metodológicos que se muestran gráficamente en la Figura 4.



Figura 5. Pasos metodológicos para la definición del negocio, el diseño de estrategias y la negociación de alianzas

Esta última fase de la metodología comienza por el desarrollo de procesos participativos de construcción y concertación de la orientación estratégica de la organización, los cuales permitan definir de manera clara y concertada el negocio de la empresa asociativa rural, la demanda que busca atender y las funciones que desarrollará en la cadena, así como la participación y las funciones que desempeñarán de manera independiente los socios y socias en la cadena de valor, y aquellas que desarrollará de manera colectiva la organización. Con base en esto se define y se llega a un consenso sobre la visión empresarial de la organización, de manera que sus socios, socias y colaboradores clarifiquen el propósito empresarial para luego encontrar caminos y determinar la dirección y el rumbo de sus acciones.

A partir de esto, se busca diseñar las estrategias que deberá implementar la empresa asociativa rural de manera colectiva, así como los socios y socias de manera individual, para lograr las mejoras necesarias que permitan cumplir con los factores clave de éxito; de manera que la organización pueda aprovechar las oportunidades de negocio priorizadas, y vincularse de manera rentable, inclusiva y sostenible a la cadena o cadenas seleccionadas.

Finalmente para implementar las estrategias concertadas, será clave analizar las relaciones entre los productores y productoras [socios y socias] de la organización y su empresa asociativa rural, así como entre

la organización y los otros actores que participan en la cadena o cadenas seleccionadas. De esta manera se podrán diseñar las estrategias necesarias para desarrollar el negocio priorizado [o los negocios priorizados] por la empresa asociativa rural, que permitan incidir en los actores clave con los cuales la organización realiza transacciones comerciales y de provisión de insumos y servicios [técnicos, empresariales y financieros]. A partir del análisis de estas relaciones se busca que la organización priorice aquellos actores con los que es importante establecer alianzas para implementar las estrategias diseñadas en el Paso 8, y que entre a negociar la construcción de estas alianzas.

Paso 7: Definición del negocio de la organización y su visión estratégica

Este es un paso metodológico corto pero uno de los más importantes y donde se requiere una participación amplia de los directivos, socios, socias y colaboradores de la empresa asociativa rural, ya que es en este momento donde a partir del análisis realizado en la Fase 1 (Pasos 1-3) y la Fase 2 (Pasos 4-6), la organización realiza, mediante un proceso participativo e inclusivo de análisis, la priorización final de las oportunidades de negocio y define de manera clara el **negocio** de la organización.

Esto quiere decir que los socios y socias de la empresa asociativa rural deben tomar decisiones estratégicas de mediano y largo plazo [al menos con visión para los próximos 3-5 años] sobre:

- (a) Los mercados a los que se dirigirá la organización.
- (b) Los productos y/o servicios que ofrecerá la organización para vincularse a estos mercados.
- (c) Los canales de distribución a través de los cuales la organización llegará a estos mercados.
- (d) Las funciones que desarrollará la organización en la cadena o cadenas en las que participa, diferenciadas por género.
- (e) El valor que agregará la organización a la cadena o cadenas en que participa.

Esta apuesta estratégica le permitirá a la empresa asociativa rural definir su visión empresarial y enfocar sus recursos y capacidades para el desarrollo del negocio [o los negocios] priorizados para lograr que estos sean rentables, inclusivos y sostenibles.

Visión estratégica

El término visión surge en el marco de la planificación empresarial y se define como la idealización del futuro de la empresa. La visión es importante en una empresa porque clarifica su propósito. Cuando las personas que la conforman tienen claridad sobre lo que se quiere construir a futuro, es posible enfocar sus

capacidades y acciones hacia el logro de la visión de manera constante (Siliceo y González, 1994). Para lograr que los esfuerzos de los socios, las socias y los colaboradores de una organización giren en torno a las aspiraciones establecidas, es fundamental que esta visión estratégica aglutine los intereses y aspiraciones de todas las personas que la conforman, pero también de los otros actores de la cadena con los que la empresa asociativa rural se relaciona.

Para que los procesos de construcción y concertación de la **visión estratégica** permitan a la empresa asociativa rural obtener resultados tangibles, éstos deben estar diseñados de tal manera que provoquen el entusiasmo y el compromiso de todos los miembros de la organización. Más aún, una vez concertada y definida la visión estratégica es fundamental que las estructuras directivas y operativas de la empresa asociativa rural desarrollen los procesos de planificación, implementación y evaluación de forma coherente con esta visión para conseguir el apoyo del resto de los socios y socias de la organización.

Por otro lado, la **visión estratégica**, la cual representa la meta o ambición de los socios, socias y colaboradores de la empresa asociativa, y permite movilizar los recursos y capacidades de la organización, debe cumplir con las siguientes características:

- Establecer **metas ambiciosas** que supondrían el éxito de la empresa asociativa rural ya que deben provocar un desequilibrio importante entre los recursos disponibles y las aspiraciones, lo cual generará en la organización las energías necesarias para alcanzar el propósito perseguido.
- Ser **estable en el tiempo** ya que si se desea que los esfuerzos de todas las áreas y estructuras de la organización [directivas y de toma decisión] converjan en una misma dirección, la visión estratégica no puede modificarse frecuentemente.
- Movilizar **el esfuerzo y compromiso de todos los socios, socias y colaboradores de la organización**, para lo cual es importante que éstos tengan participación en los resultados y excedentes obtenidos, la capitalización, las inversiones y riesgos asumidos, así como en la gestión empresarial y socio-organizativa de la empresa asociativa rural.

Es importante recordar que las empresas asociativas rurales poseen dos dimensiones: una relacionada con su gestión socio-organizativa, y otra relacionada con su gestión empresarial. Esto implica que es indispensable que los socios, socias y colaboradores tengan claridad sobre su visión en términos socio-organizacionales y en términos empresariales (Gutiérrez y Gottret 2011), y que la visión estratégica combine ambas visiones. A continuación se definen los conceptos de **visión empresarial** y **visión socio-organizativa**.

La visión empresarial

La **visión empresarial** es un concepto delimitado al ámbito empresarial y representa el estado futuro que desean los socios, socias y colaboradores de su empresa asociativa rural en términos de los productos y

servicios [existentes y nuevos] que busca ofrecer y los mercados en los que quiere penetrar y/o aquellos que quiere desarrollar para generar ingresos económicos para sus socios y socias de manera sostenible. Esta visión, enfocada en la gestión empresarial de la organización, recoge las aspiraciones de los socios y socias en términos de su desarrollo comercial y económico.

La visión socio-organizativa

La **visión socio-organizativa** es un concepto delimitado al ámbito social de la empresa asociativa rural y representa el estado futuro que desean los socios, socias y colaboradores de la organización en términos de su desarrollo humano, el cumplimiento de los principios socio-organizativos para alcanzar el nivel de crecimiento esperado, así como el tipo de participación y liderazgo hacia el cual desean avanzar, y el nivel de fortalecimiento de capacidades socio-organizativas que quieren alcanzar.

Herramienta 7

Concertación del negocio de la organización y definición de la visión estratégica

Objetivo: Que los miembros de las estructuras directivas, socios, socias y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] de las empresas asociativas rurales lleguen a un consenso sobre el negocio [o negocios] en los que se enfocará la organización en el mediano y largo plazo, a partir de los análisis realizados en la Fase 1 y la Fase 2 de implementación de esta propuesta metodológica, y con base en esto y su visión socio-organizativa [ver Gutiérrez y Gottret, 2007] definan [o revisen] su visión estratégica.

Utilidad:

- La construcción y definición concertada entre las estructuras directivas, los socios, las socias y colaboradores sobre la visión estratégica de la empresa asociativa rural es un proceso esencial para darle dirección y orientación estratégica a los asociados y asociadas, de manera que éstos y éstas puedan enfocar el uso de los recursos [limitados] hacia el logro de esta visión estratégica.
- La visión estratégica construida y concertada mediante un proceso de participación activo, consciente e inclusivo [con la participación de mujeres, jóvenes y hombres] es el punto de partida para el diseño y priorización de las estrategias de producción, manejo poscosecha, procesamiento, comercialización y fortalecimiento de la gestión socio-organizativa y empresarial, que deberá implementar la organización en el mediano plano para contribuir al desarrollo humano e integral de las familias socias.

Pasos para la aplicación:

1. Conformar un equipo para organizar y facilitar el taller de construcción y concertación de la visión estratégica, el cual idealmente estaría compuesto por: (i) miembros de las estructuras directivas; (ii) miembros de las estructuras operativas; (iii) otros socios y socias que participaron en las diferentes actividades de recolección y análisis de información [Fase 1 y 2]; y (iv) personal de la organización que provee servicios técnicos, financieros y empresariales a la organización.

Convocatoria a los talleres de construcción de la visión estratégica

2. Ponerse de acuerdo con los socios y socias sobre el día más indicado para que haya una participación amplia por parte de ellos. Se aclara que se trabajará un día completo en este análisis y que la convocatoria debe asegurar que participen el mayor número posible de mujeres, jóvenes y hombres. En el caso de organizaciones con un número grande de socios, tendrá que participar al menos un grupo de ellos que representen los diferentes intereses y aspiraciones del resto de los socios y socias de la organización.

Preparación de insumos para el desarrollo de los talleres

3. Preparar con anterioridad la presentación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las herramientas propuestas en los pasos metodológicos 1-6. A manera de guía, se propone preparar al menos lo siguiente:
 - a. La caracterización del negocio actual [o los negocios actuales] que desarrolla la organización, y la caracterización de las nuevas oportunidades de negocio identificadas y pre-seleccionadas.
 - b. El mapeo de la cadena [o cadenas] en que participa la organización y las cadenas nuevas [pre-seleccionadas] en las que pudiera participar [seleccionadas en los Pasos 4-6].
 - c. El análisis económico de la [o las cadenas en que participa la organización] y aquellas cadenas nuevas [pre-seleccionadas] en las que pudiera participar [seleccionadas en los Pasos 4-6].
 - d. El análisis que permita establecer la viabilidad de que las familias socias puedan participar de manera rentable, inclusiva y sostenible en el negocio actual de la organización y las nuevas oportunidades de negocio pre-seleccionadas.
 - e. El análisis que permita establecer la viabilidad de que la empresa asociativa rural pueda participar de manera rentable, inclusiva y sostenible en el negocio actual y las nuevas oportunidades de negocio pre-seleccionadas.
4. Organizar cinco mesas o estaciones de trabajo independientes y con espacio amplio, una con cada uno de los resultados listados en el punto anterior [a-e, respectivamente], por las cuales pasarán todos los y las participantes en el taller, y una sexta mesa o estación donde se facilitará la construcción y

concertación de la visión estratégica de la organización. A cada mesa se asigna un facilitador y un co-facilitador [idealmente dos] los cuales estarán encargados de cada uno de estos espacios. En ellos se pegan las carteleras preparadas a partir de los insumos listados en el punto 3, y se ponen sillas o se asegura al menos un espacio suficientemente amplio para que puedan participar cómodamente las personas convocadas al taller.

Facilitación

5. Se inicia con una reunión en plenaria en la que se da la bienvenida a los y las participantes y se les da las gracias por su presencia. Luego se presentan los objetivos del taller, explicando todo el trabajo que se realizará en el día, y enfatizando sobre la importancia de una amplia asistencia y representación de las mujeres, jóvenes y hombres, socios y socias de la organización, y su participación activa y consciente en el proceso.
6. Se divide a los participantes en seis grupos, separando a las mujeres de los hombres, y si se ve conveniente, se organiza un grupo más [o dos] de jóvenes, de acuerdo con el número de éstos que lleguen al taller. Esto es importante para promover una participación libre y activa de las mujeres y los jóvenes en el proceso.
7. Estos grupos irán rotando por las cinco estaciones [o mesas] preparadas, en las cuales los facilitadores [dos por mesa] presentarán los resultados. A partir de esta presentación, los participantes pueden validar y/o complementar la información que se les entrega. En estas cada una de estas mesas, los facilitadores irán escribiendo en tarjetas las fortalezas [en tarjetas de color **verde**] y debilidades [en tarjetas de color **rosado**] que tiene la organización actualmente, así como las oportunidades [en tarjetas de color **amarillo**] y las amenazas [en tarjetas de color **celeste**], a partir de las siguientes preguntas orientadoras por mesa:
 - **Mesa 1:** Caracterización del negocio [o los negocios] actuales de la organización y de las nuevas oportunidades de negocio identificadas.
 - ✓ ¿Qué fortalezas tiene nuestra organización?
 - ✓ ¿Qué oportunidades de nuevos negocios identificamos?
 - **Mesa 2:** Mapeo de la cadena [o cadenas] en que participa la organización y de las cadenas nuevas en las que podría participar.
 - ✓ ¿Qué oportunidades identificamos para asumir una nueva función en la cadena?
 - ✓ ¿Qué oportunidades identificamos para participar en nuevas cadenas?
 - ✓ ¿Qué oportunidades tenemos de establecer alianzas con otros actores de la cadena en que participamos o de las cadenas en que podríamos participar?

- **Mesa 3:** Análisis económico de la o las cadenas en que participa la organización y de aquellas cadenas nuevas en las que podría participar.
 - ✓ ¿Qué fortalezas nos muestra el análisis económico de la cadena?
 - ✓ ¿Qué debilidades nos muestra el análisis económico de la cadena?

 - **Mesa 4:** Análisis de la viabilidad de las familias socias para participar de manera rentable, inclusiva y sostenible en el negocio actual de la organización, y de las nuevas oportunidades de negocio identificadas.
 - ✓ ¿Qué fortalezas tienen las familias socias de la organización para participar de manera rentable, inclusiva y sostenible en el negocio actual de la organización, y en las nuevas oportunidades de negocio identificadas?
 - ✓ ¿Cuáles son las debilidades de las familias socias para lograr esto?
 - ✓ ¿Cómo diferenciaríamos estas fortalezas y debilidades entre mujeres, jóvenes y hombres?
 - ✓ ¿Cuáles son las amenazas que afectarían la viabilidad de las familias socias?

 - **Mesa 5:** Análisis de la viabilidad de la empresa asociativa rural para participar de manera rentable, inclusiva y sostenible en el negocio actual de la organización, y en las nuevas oportunidades de negocio identificadas.
 - ✓ ¿Qué fortalezas tiene la organización para participar de manera rentable, inclusiva y sostenible en el negocio actual de la organización, y en las nuevas oportunidades de negocio identificadas?
 - ✓ ¿Cuáles son las debilidades de la organización para lograr esto?
 - ✓ ¿Cuáles son las amenazas que afectarían la viabilidad de la organización?
8. Una vez que un grupo pasa por las cinco estaciones [o mesas] de presentación de los resultados de la aplicación de las Fases 1 y 2, debe ir a la sexta estación, donde con base en los resultados presentados y analizados en las otras cinco estaciones, el facilitador o la facilitadora realizará las siguientes preguntas para guiar el proceso de definición y concertación de la **visión empresarial**:
- ...En un futuro próximo (3-5 años)
- a. ¿Qué negocio o negocios quisiéramos estar desarrollando de manera exitosa?
 - b. ¿Qué productos quisiéramos estar ofertando y en qué mercados?
 - c. ¿Qué estrategia o estrategias de crecimiento [consolidación, desarrollo de productos, desarrollo de mercados o diversificación] quisiéramos estar implementado?
 - d. ¿Cómo nos gustaría que fuese nuestra organización en cuanto a sus dos dimensiones de gestión: la socio-organizativa y la empresarial para poder desarrollar estos negocios de manera rentable, inclusiva y sostenible?

- e. ¿De qué manera el desarrollo de estos negocios contribuiría al desarrollo humano de nuestros socios y socias?
9. A partir de las respuestas a estas preguntas el facilitador o la facilitadora elaborará con el primer grupo una primera propuesta de visión empresarial, la cual se escribirá sobre un pliego de papel. Esta propuesta de visión empresarial se presentará al segundo grupo, el cual complementará y propondrá mejoras a la primera versión, y así con los siguientes grupos. La versión final de la propuesta de la visión empresarial se deja escrita en un pliego grande de papel para que todo el grupo la pueda leer. La facilitación en esta estación o mesa debe darle igual importancia a los grupos de mujeres, jóvenes y hombres, de manera que los aportes de todos estos grupos se visibilicen.
 10. Al lado de esta **visión empresarial** se pega el otro pliego de papel en el que se escribió previamente la **visión socio-organizativa** [construida mediante la aplicación de la Guía Metodológica 2 desarrollada por Gutiérrez y Gottret 2011].
 11. Estas dos visiones se combinan y complementan para construir la **visión estratégica** de la empresa asociativa rural.
 12. Finalmente, se sistematizan los resultados de las mesas en los siguientes cuadros:

Paso metodológico	Preguntas clave	F	O	D	A
1. Caracterización del negocio actual	¿Qué fortalezas tiene nuestra organización?				
	¿Qué oportunidades de nuevos negocios identificamos?				
2. Mapeo de la cadena	¿Qué oportunidades identificamos para asumir una nueva función en la cadena?				
	¿Qué oportunidades identificamos para participar en nuevas cadenas?				
	¿Qué oportunidades tenemos de establecer alianzas con otros actores de las cadena en que participamos o de las cadenas en las que podríamos participar?				
3. Análisis económico de la cadena	¿Qué fortalezas nos muestra el análisis económico de la cadena?				
	¿Qué debilidades nos muestra este análisis económico de la cadena?				

Paso metodológico	Preguntas clave	F	O	D	A
4. Análisis de la viabilidad de las familias socias	¿Qué fortalezas tienen las familias socias de la organización para participar de manera rentable, inclusiva y sostenible en el negocio actual de la organización, y en las nuevas oportunidades de negocio identificadas?				
	¿Cuáles son las debilidades de las familias socias para lograr esto?				
	¿Cuáles son las amenazas que afectarían la viabilidad de las familias socias?				
5. Análisis de la viabilidad de la Empresa Asociativa Rural	¿Qué fortalezas tiene la organización para participar de manera rentable, inclusiva y sostenible en el negocio actual de la organización, y en las nuevas oportunidades de negocio identificadas?				
	¿Cuáles son las debilidades de la organización para lograr esto?				
	¿Cuáles son las amenazas que afectarían la viabilidad de la organización?				

Ejemplo de aplicación:

A continuación a modo de ejemplo, se comparte la visión empresarial de una organización de productores de café, construida con base en experiencias trabajadas con cooperativas de productores y productoras de este rubro, en la cual se observan los elementos que debe contener esta visión.

Visión empresarial

La organización:

- a. Seguirá penetrando en el mercado de café orgánico y orgánico/justo.
- b. 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].
- c. 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:

1. Servicios de financiamiento en montos suficientes y oportunos para renovación de cafetales y mantenimiento de cafetales, y mejoramiento de los beneficios húmedos.
2. Servicios de control interno y asesoría en certificación para el mercado orgánico y justo.
3. Servicios de catación y control interno de calidad.
4. 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:

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

Además, desarrollará alianzas con organizaciones de apoyo que ofrecen asesoría técnica en manejo agroecológico de café, mejoramiento de procesos de manejo poscosecha y procesamiento del café, y financiamiento. De la misma manera, negociará alianzas con agencias reguladoras del 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.

Paso 8: Diseño de estrategias

Hasta este punto, la organización de productores y productoras tomó la decisión estratégica sobre el negocio [o los negocios] que desarrollará, y a partir de esta decisión y su visión socio-organizativa [construida mediante la aplicación de la Guía Metodológica # 2, desarrollada por Gutiérrez y Gottret 2011] construyó y concertó la **visión estratégica** de la organización [Paso 7]. Además de esto, las organizaciones ya identificaron una serie de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), incluyendo aspectos de equidad de género, con base en los resultados obtenidos mediante la aplicación de las Fases 1 y 2 de esta propuesta metodológica, y el taller de difusión amplia y análisis de estos resultados [paso 7].

De esta manera, se propone diseñar las estrategias que la empresa asociativa rural implementará en los próximos 3-5 años para alcanzar esta visión estratégica, las cuales permitan a la organización desarrollar acciones para aprovechar las oportunidades de negocio priorizadas [Fase 2 de la metodología], así como prepararse para enfrentar las amenazas, potenciando las fortalezas de la organización, y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades.

El Análisis FODA

El análisis FODA consta de dos partes:

- Un análisis de la situación interna que se compone de **dos factores controlables: fortalezas y debilidades**.
- Un análisis de la situación que se compone de **dos factores no controlables: oportunidades y amenazas**.

Para desarrollar el análisis FODA es importante retomar y analizar los resultados obtenidos en las Fases 1 y 2 ya que no se trata de realizar este ejercicio a partir de una hoja en blanco. Este análisis debe enfocarse en los factores clave de éxito identificados [a nivel de las familias socias y la organización] para desarrollar el negocio [o los negocios] priorizados por la organización, y vincularse de manera rentable, inclusiva y sostenible a las cadenas priorizadas [actuales o nuevas], resaltando las fortalezas con las que cuenta y las limitantes que deben superar las familias socias [Paso 5], la empresa asociativa rural [Paso 6], así como las oportunidades identificadas y priorizadas [Paso 4], y las amenazas claves del mercado y el entorno en el que la organización desarrolla su negocio [o negocios].

El análisis de la situación interna de la organización

El **análisis interno** tiene que ver con **las fortalezas y las debilidades** de la organización para desarrollar su negocio, y son los aspectos sobre los cuales la empresa asociativa rural tiene [o debe tener] un cierto grado de control.

Las Fortalezas

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 y socias comprometidos con la organización.

Las Debilidades

Las **debilidades** son 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, o la falta de políticas de fomento para el sector.

Las limitaciones y fortalezas pueden referirse 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 la empresa asociativa rural. 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.

El análisis de la situación externa de la organización

El **análisis externo** se refiere a las oportunidades que ofrecen el mercado y el entorno en el cual la organización desarrolla su negocio [o negocios] y las amenazas que la empresa asociativa debe enfrentar para ser rentable, inclusiva y sostenible. Es aquí donde los socios, socias y colaboradores 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.

Las Oportunidades

Las **oportunidades** son aquellas situaciones positivas, externas al ámbito de la empresa asociativa rural que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Las Amenazas

Las **amenazas** son situaciones negativas, externas al ámbito de la empresa asociativa rural, que pueden afectarla. Dependiendo de la amenaza, la organización puede verse en la necesidad de diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

El Horizonte Temporal del Análisis FODA

El análisis interno debe orientarse hacia el presente, mientras que 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

porque la estrategia de la empresa asociativa rural debe prepararse sobre la base de las **fortalezas y debilidades** con que la empresa cuenta “ahora”, no en el futuro. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el impacto de las decisiones estratégicas se verá en el desempeño futuro de la organización, que es cuando 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 de su entorno en el futuro.

Diseño de estrategias

Las estrategias de una empresa asociativa rural determinan la forma como la organización implementará sus acciones para desarrollar su negocio [o negocios] priorizados [Paso 6], y avanzar hacia el logro de su visión estratégica [Paso 7], la cual fue una decisión definida y concertada entre los socios, socias y colaboradores.

Para que las líneas estratégicas de la empresa asociativa rural sean exitosas, y le permitan avanzar hacia el logro de su visión, deben ser:

Coherentes con la visión estratégica de la organización

Las estrategias diseñadas deben estar enfocadas hacia el logro de la visión estratégica de la organización, es decir de acuerdo con los intereses y aspiraciones de los socios y socias, y en línea con los objetivos y metas que esperan alcanzar a través del desarrollo del negocio de la empresa asociativa. Para esto es importante tener en cuenta aspectos como la igualdad y equidad de género, la participación activa y consciente de los socios y socias y el desarrollo de sus capacidades, así como la generación de empleo y oportunidades de generación de ingresos para mujeres, jóvenes y hombres.

Orientadas a responder a las oportunidades de negocio priorizadas

Las estrategias diseñadas deben estar enfocadas en la misma dirección de las tendencias del mercado y no en contraposición a ellas; esto quiere decir, que las estrategias deberán estar orientadas a responder a las oportunidades de negocio priorizadas, tanto del lado de la demanda como de la oferta. Por ejemplo, si los compradores o las compradoras exigen un mejor servicio post-venta, la estrategia a implementar deberá cumplir con dicha necesidad. Igualmente, si la empresa necesita aumentar la rentabilidad a corto plazo, ésta deberá adoptar un tipo de estrategia acorde con ese propósito.

Viables

Las estrategias diseñadas no deben requerir más recursos de los que están disponibles para su implementación, ni generar problemas adicionales que no puedan solucionarse. Por lo tanto, es importante 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 su organización empresarial.

Enfocadas hacia la generación de ventajas competitivas

Las estrategias diseñadas deben prever la creación y/o el mantenimiento de una ventaja competitiva en un área seleccionada del negocio de la organización.

Rentables

Las estrategias diseñadas deben considerar la relación costo-beneficio y el plazo en el que este último se espera conseguir. Una estrategia no tendrá el apoyo necesario si los miembros de las estructuras directivas, y los socios y socias 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

Las estrategias diseñadas deben ser fácilmente comprensibles por todas las personas involucradas en su ejecución, y por lo tanto deben explicarse claramente. Esto con el objetivo de que sean asimiladas con facilidad y generen pertenencia y compromiso por parte de las personas encargadas de su ejecución.

Elaboradas de manera participativa y desde la visión de las mujeres, los jóvenes y los hombres

Para el diseño de las estrategias es importante utilizar métodos de facilitación que propicien un espacio democrático y que reflejen las distintas voces y perspectivas de los integrantes de la empresa asociativa rural al momento de ser construidas, favoreciendo, en particular, los aportes de las mujeres y los jóvenes.

Herramienta 8

Análisis FODA y diseño de estrategias

Objetivo: Que los miembros de las estructuras directivas, socios, socias y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] de las empresas asociativas rurales identifiquen y analicen las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización en su entorno, al igual que las fortalezas y debilidades internas de la organización; y a partir de este análisis, diseñen las estrategias que la organización necesita implementar para lograr su visión estratégica.

Utilidad:

- Permite analizar la situación interna de la organización para identificar las fortalezas con las que cuenta y las limitaciones que debe superar para lograr su visión estratégica, los cuales son factores controlables por la organización.
- Permite analizar la situación interna de la organización para identificar las fortalezas con las que cuenta y las limitaciones que debe superar para lograr su visión estratégica, los cuales son factores controlables por la organización.

- Facilita el análisis del entorno en el que la organización desarrolla su negocio [o negocios] para identificar las oportunidades que puede aprovechar y las amenazas que pueden afectar a la organización y que es necesario sortearlas para alcanzar su visión estratégica, los cuales son factores que no pueden ser contralados por la empresa asociativa.
- A partir del análisis de la situación interna de la organización y el entorno [situación externa] en la que ésta se desarrolla, apoya el diseño de estrategias a implementar para alcanzar la visión estratégica construida y concertada con los socios, socias y colaboradores de la empresa asociativa rural.

Pasos para la aplicación:

1. A partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el taller de difusión y análisis de los resultados [Paso 7] y su sistematización en los cuadros provistos en las páginas 93 y 94, se realiza el análisis FODA:
 - a. Las **oportunidades** de negocio identificadas, analizadas y priorizadas mediante la aplicación de la metodología propuesta; la cual utiliza el enfoque de cadena de valor, dándole una gran importancia a diseñar estrategias con base en las oportunidades que ofrece el entorno y el mercado; se escriben en tarjetas de **color amarillo**.
 - b. Las **fortalezas** en las que la organización puede apoyarse para, con determinadas estrategias, aprovechar las oportunidades que se identificaron en el entorno, se escriben en tarjetas de **color verde**.
 - c. Las **debilidades** que podrían afectar la efectividad de las acciones tomadas para aprovechar las oportunidades, se escriben en tarjetas de **color rosado**.
 - d. Las **amenazas** se identifican 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 estratégica de la organización. Cada una de estas **amenazas** se escriben en tarjetas de **color celeste**.
2. Una vez identificadas las fortalezas y debilidades, éstas se evalúan para priorizar aquellas que son más importantes, y así poder enfocar mejor el análisis FODA. 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 continúa con el análisis.

- ¿Cómo percibe esta debilidad con respecto a otras organizaciones que están en el mismo negocio de la empresa asociativa rural? Si se percibe mejor o igual con respecto a otras organizaciones similares, se descarta, de lo contrario si se percibe inferior, continúa con el análisis.
 - ¿De qué tamaño es esta diferencia con respecto a otras organizaciones mejor calificadas? Si esta diferencia es media o grande se clasifica como una debilidad prioritaria.
3. Para las debilidades prioritarias se desarrolla un análisis más detallado sobre las causas que conducen a esta debilidad. Muy probablemente lo que se puede ver es el resultado [o el fruto] pero no las verdaderas causas [las raíces] 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.
 4. Las fortalezas y debilidades priorizadas, así como las oportunidades y amenazas identificadas se colocan en una matriz como la que se muestra a continuación:



5. Una vez que se definen claramente y se priorizan las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, las estrategias se definen a partir de esta matriz FODA. Llegado este momento, el facilitador o la facilitadora hacen la siguiente pregunta clave:

¿Qué podemos hacer para maximizar nuestras fortalezas de manera que podamos lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades?

A partir de esta pregunta se definen las **estrategias ofensivas [F-O]**, que son las de mayor impacto para la organización.

6. 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?

A partir de esta pregunta se definen las **estrategias defensivas [F-A]**, que 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.

7. Luego se plantea una tercera pregunta clave:

¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo que pueden tener nuestras debilidades, para aprovechar al máximo las oportunidades?

A partir de esta pregunta se definen las **estrategias adaptativas [D-O]**, que se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la organización sus debilidades, y así aprovechar las oportunidades identificadas.

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?

A partir de esta pregunta se definen las **estrategias de supervivencia [D-A]**, que son las más traumáticas, y se diseñan e implementan para reducir el efecto que pueden tener las debilidades de la organización, agudizadas por el impacto negativo de las amenazas. 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.

9. Estas estrategias se pueden listar en una matriz como la que se muestra a continuación:

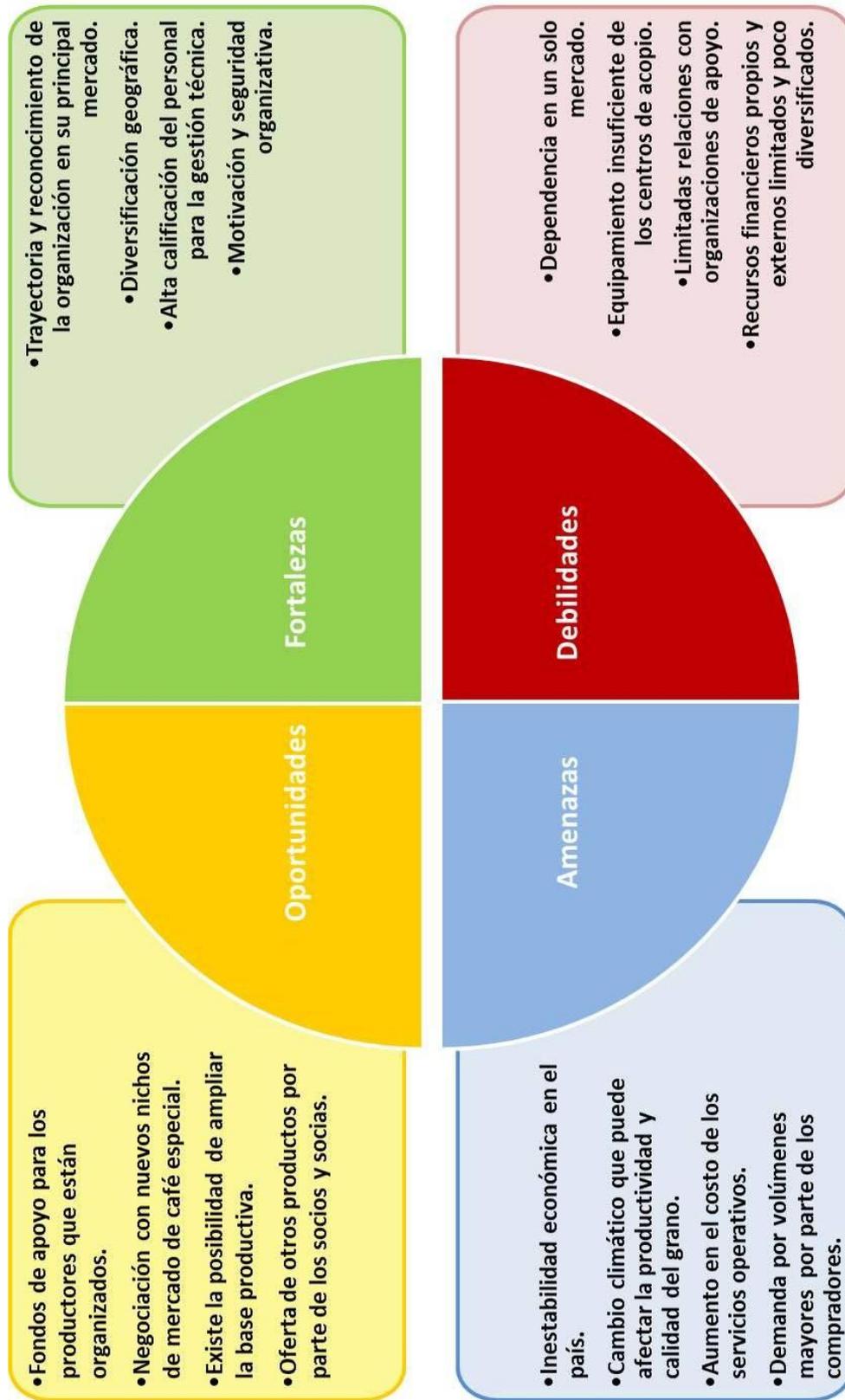


Precauciones y consejos prácticos:

- 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.
- Dado que las empresas asociativas rurales están compuestas por productores y 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 empresa asociativa. Con base en esto, se complementa y se llega a un consenso con respecto al análisis FODA. Esto es muy importante para que las estrategias definidas por la organización y priorizadas para incluirlas en el plan estratégico de la empresa, tomen en cuenta no sólo la situación de la organización como colectivo, sino de las familias socias, que son su razón de ser, y de los diferentes miembros de la familia [mujeres, jóvenes y hombres]. Esto permite avanzar hacia la participación y la equidad de género, lo cual es un factor importante para mejorar el desempeño de las empresas asociativas rurales.

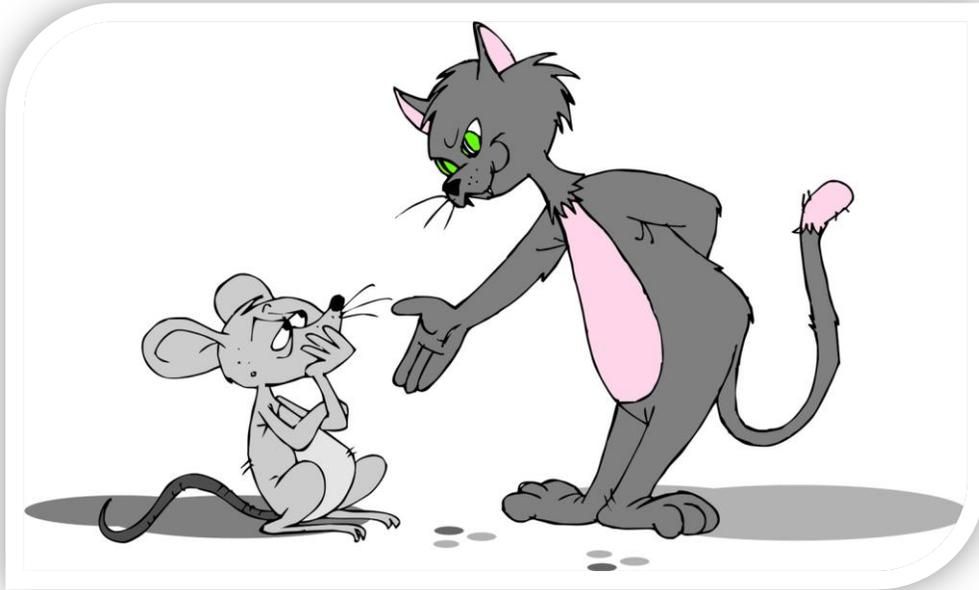
Ejemplo de aplicación:

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



A partir de este análisis FODA, los socios, socias y colaboradores de la organización diseñaron las siguientes cuatro estrategias, una de cada tipo: ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia.





Paso 9: Identificación, evaluación y negociación de alianzas

Una vez diseñadas las estrategias que la organización implementará para avanzar hacia la visión estratégica [construida y concertada con los socios, socias y colaboradores], el último paso consiste en:

- Identificar aquellos actores de la cadena en la que participa [o planea participar] la empresa asociativa rural, con los cuales sería necesario [o deseable] establecer y/o fortalecer alianzas para implementar las estrategias diseñadas.
- Analizar la gobernanza que ejercen en la cadena aquellos actores con los que sería necesario [o deseable] establecer o fortalecer alianzas para implementar las estrategias diseñadas, y con base en esto, la viabilidad de establecer o fortalecer estas alianzas dados los intereses, el poder y la legitimidad de estos actores.
- Priorizar las alianzas a ser establecidas o fortalecidas para implementar las estrategias diseñadas, y negociar estas alianzas.

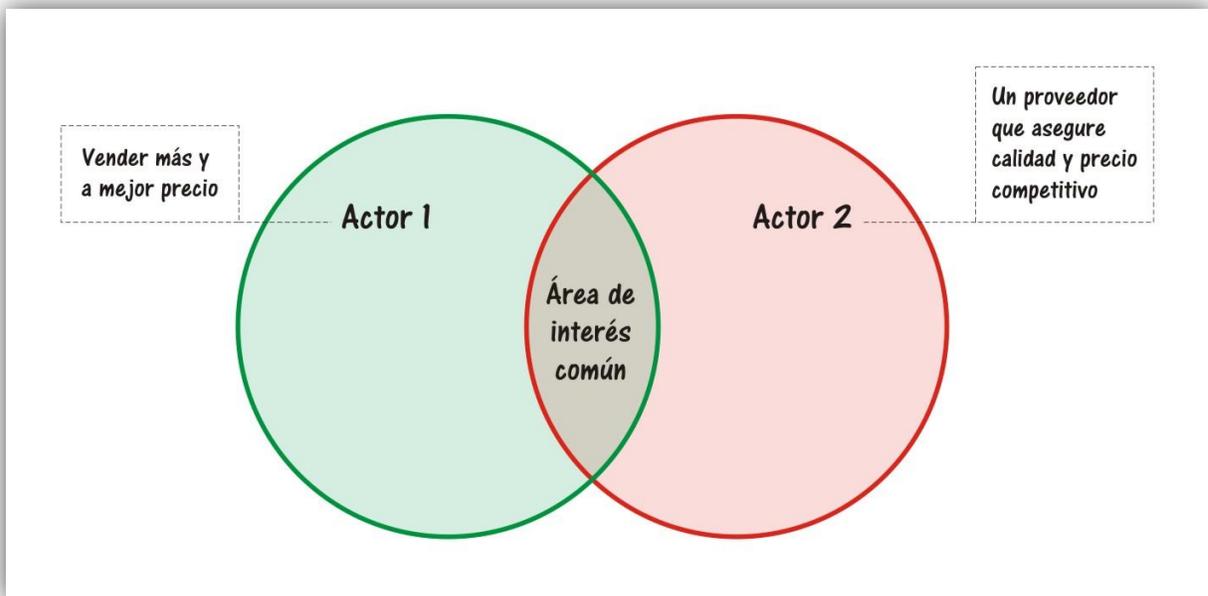
Definición de alianza

Una alianza es un arreglo [formal o informal] en el que dos o más actores invierten recursos y comparten riesgos y beneficios, con el fin de desarrollar procesos conjuntos que no podrían llevar a cabo de manera individual; o que les permiten a los actores que entran en la alianza, generar sinergias que los llevan a alcanzar mayores beneficios de los que podrían lograr de manera independiente.

Cuándo entrar en una alianza

Entrar en una alianza es una decisión estratégica y es parte esencial en un proceso de construcción y concertación de la orientación estratégica de una empresa asociativa rural. Además, hay que tener en cuenta que entrar en una alianza requiere una inversión significativa de recursos humanos y financieros. Por lo tanto, la decisión sobre entrar o no en una alianza debe ser analizada cuidadosamente y se recomienda que sea tomada con base en la existencia y análisis de las siguientes condiciones:

Existencia de un área de interés común



Los actores de las cadenas tienen cada uno sus propios intereses y objetivos, sin embargo, comparten algunos de ellos. Cuando estos intereses comunes se identifican y se visibilizan, los actores tendrán interés en explorar la posibilidad de establecer alianzas con otros actores con los que comparten dichos intereses. Por esta razón es importante evaluar si los actores con los que se está contemplando la posibilidad de establecer alianzas, comparten los intereses de la empresa asociativa rural.

Por un lado, los otros **actores directos de la cadena**, e inclusive aquellos que ofrecen **servicios operativos**, son actores privados que [por lo general] responden a motivos de maximización de ganancias y rentabilidad económica, buscando incrementar la productividad y calidad de sus productos y servicios para aumentar su participación en el mercado y ganar la confianza del consumidor o de sus clientes.

Por otro lado, los **actores indirectos de la cadena** que ofrecen **servicios de apoyo** [en muchos casos] representan intereses del sector público que dirige su interés hacia metas de desarrollo tales como el

crecimiento económico, la equidad social y la sostenibilidad ambiental, buscando con ello responder a los intereses de la sociedad.

El interés de cada actor de entrar o no en una alianza con otro actor de la cadena [directo o indirecto] dependerá de las **pérdidas o ganancias netas** potenciales que cada uno de estos actores podrá experimentar como resultado de la ejecución de las acciones propuestas en el diseño de esta alianza. Por lo tanto, es importante evaluar las **ganancias netas** [o **pérdidas netas**] que cada actor logra en la situación actual, así como las que podría lograr mediante posibles acciones que busquen cambiar esta situación actual.

Este análisis permitirá evaluar si los **actores directos de la cadena** que podrían entrar en una alianza comparten intereses comunes [ambos podrían lograr **ganancias netas** mediante la ejecución de las acciones propuestas], o si por el contrario, sus intereses son opuestos [uno de los actores podría lograr **ganancias netas** mediante la ejecución de las acciones propuestas, mientras que el otro podría generar **pérdidas netas**], lo cual simplemente no permitiría la construcción de alianzas.

Por otro lado, el hecho de que los **actores indirectos que representan los intereses públicos** [o de la sociedad en general] tengan objetivos diferentes a los **actores directos e indirectos del sector privado**, no perjudica la posibilidad de llevar a cabo actividades de interés común. Esta área de interés común entre los actores de una alianza solo se construye y se consolida a lo largo de la evolución del acuerdo.

Relación costo-beneficio positiva

Los costos operativos, los costos de interactuar y los costos de monitorear la alianza deben ser más bajos que los beneficios que esperan lograr los socios que la componen. Por esto, es importante tener en cuenta que las alianzas involucran costos. En primer lugar, existen costos relacionados con las actividades que, de común acuerdo, deciden realizar de manera conjunta los actores de la cadena [directos o indirectos] que entran en la alianza. Es decir, que los socios ésta se comprometen a aportar recursos humanos, físicos y financieros que permitan llevar a cabo las actividades.

Pero además, existen costos por interactuar entre los socios en la alianza. Estos costos son más difíciles de cuantificar y están relacionados con todas las actividades de interacción, formación, negociación y supervisión de la alianza. Incluyen, por ejemplo, el tiempo que los actores necesitan para negociar y generar acuerdos. Dependen de las reglas de funcionamiento de la alianza y están estrechamente relacionados con el grado de confianza entre los socios. A veces se plantea también el problema de los costos de oportunidad, es decir, cuando el socio tiene que tomar la decisión entre diferentes posibilidades de invertir (si se involucra en un proyecto deja de hacerlo en otro).

Posibilidad de lograr sinergias

Los beneficios del trabajo en conjunto deben ser superiores a los que se podrían alcanzar realizando las actividades individualmente. Esta sinergia, donde la suma de las partes es mayor que cada una de ellas operando de manera individual, se produce cuando los aportes financieros, materiales y el conocimiento de

los socios se complementan, brindando mayores posibilidades de éxito. Por ejemplo, una alianza comercial entre un proveedor y un comprador que asegure un volumen y un precio mínimo de compra al productor, a la vez que le asegura al comprador un volumen suficiente y oportuno de producto y de la calidad que requiere el mercado, genera mayores beneficios al productor y a su comprador, que si cada uno desarrollara las actividades de producción y comercialización de manera individual.

Por otro lado, si se quiere avanzar hacia el desarrollo de cadenas de valor 2.0 en las que todos los actores se beneficien de manera proporcional a la inversión que hacen y al riesgo que asumen, es esencial dinamizar los procesos de innovación de manera que el valor agregado de la cadena como sistema, crezca. Esta es una pre-condición para lograr alianzas entre actores de las cadenas de valor donde todos los actores participantes se beneficien, y que las intervenciones no sólo se limiten a una re-distribución de los beneficios, procesos en los que necesariamente unos actores ganan y otros pierden. Sin embargo, existen pruebas de que muchas innovaciones sólo pueden crearse por la acumulación de conocimiento dado por la interacción entre múltiples actores.

No existencia de conflictos de interés insalvables

Los resultados logrados por uno o más socios a partir de las acciones desarrolladas por medio de una alianza, no deben ser conflictivos con los intereses de los otros socios. Las alianzas generan resultados que tienen efectos económicos y sociales en diferentes grupos de la sociedad (por ejemplo, agricultores de pequeña escala, grandes compañías agroindustriales), lo que puede generar impactos negativos en algunos sectores [ganadores y perdedores]. También pueden tener efectos en el largo plazo, en cuanto a la contaminación del ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales. Cada socio debe analizar si los resultados de la alianza pueden producir efectos conflictivos respecto a sus objetivos o intereses.

El ciclo de las alianzas

Una vez que las condiciones son favorables para la creación de una alianza, se entra en todo un proceso de construcción de la misma, el cual recorre diferentes etapas o fases como se puede observar en la Figura 5, que van desde la identificación del interés común, hasta el logro de sus resultados finales y la decisión sobre su continuidad o terminación. En condiciones normales, estas etapas tienen su ritmo y costo dependiendo del alcance de la alianza, de su tamaño y del tipo de actores que la componen, entre otros.



Figura 7. El ciclo de las alianzas

Identificación del interés común

La identificación del espacio del interés común parte de la identificación de una oportunidad de negocio o de un factor clave de éxito que debe ser logrado para aprovechar efectivamente esta oportunidad identificada y analizada, es decir, parte de las estrategias diseñadas por la organización a partir de todo el proceso metodológico propuesto en esta guía. Esta etapa finaliza con la identificación de un interés común y un objetivo general de trabajo conjunto entre la empresa asociativa rural y uno o más actores de la cadena [directos o indirectos].

Negociación de la alianza

Una vez que está claramente identificado el interés común, se inicia con el proceso de negociación de la alianza, para lo cual es importante analizar previamente el **poder** que tiene la empresa asociativa rural frente a los otros actores de la cadena [directos o indirectos] con los que se evalúa la posibilidad de establecer dicha alianza, así como la **legitimidad** de la organización y los socios potenciales.

El término **poder** se refiere a la habilidad que tienen los actores de acceder y controlar recursos financieros, sociales (contactos, acción colectiva, autoridad política, medios de comunicación), humanos (información, conocimientos, habilidades), naturales y físicos.

La **legitimidad** de los actores se refiere a la medida en que los otros actores de la cadena [directos e indirectos] reconocen sus derechos y responsabilidades, y la decisión que muestran cuando los ejercen.

De esta manera, las relaciones entre los actores de la cadena [directos e indirectos] dependen de tres factores: los **intereses** que persiguen y la ganancia o pérdida potencial que puede generarles la alianza, el **poder** que ejercen y la **legitimidad** que tienen frente a los otros actores.

A partir de este análisis, los actores de la cadena pueden ser clasificados como:

Actores con interés alto

Los actores directos de la cadena, y normalmente los proveedores de servicios operativos, son actores que pertenecen a esta categoría ya que las acciones que desarrollan los otros actores de la cadena pueden generarles ganancias o pérdidas netas. Estos actores con alto interés pueden diferenciarse según su nivel de **poder** y **legitimidad** en:

- **Actores Dominantes** (PIL): interés alto, poder alto y legitimidad alta
- **Actores Fuertes** (PI): interés alto, poder alto y legitimidad baja o nula
- **Actores Vulnerables** (IL): interés alto, bajo o ningún poder y legitimidad alta
- **Actores Marginados** (I): interés alto, bajo o ningún poder, legitimidad baja o nula

Actores con interés bajo o nulo

Generalmente los actores que proveen servicios de apoyo o las organizaciones reguladoras [actores indirectos] pertenecen a esta categoría, ya que son actores que no tienen un interés económico o comercial directo en la cadena porque no tienen posesión del producto en ninguno de sus eslabones ni asumen riesgo directo. Estos actores con bajo interés pueden diferenciarse según su nivel de **poder** y **legitimidad** en:

- **Actores Influyentes** (PL): interés bajo o nulo, poder alto y legitimidad alta
- **Actores Inactivos** (P): interés bajo o nulo, poder alto y legitimidad baja
- **Actores Respetados** (L): interés bajo o nulo, poder bajo y legitimidad alta

Tanto la empresa asociativa rural como los actores de la cadena con los que se relaciona [o aquellos con los que potencialmente podría relacionarse] pueden ubicarse en estas diferentes categorías de acuerdo con el nivel de **poder** que ejercen con respecto a los otros actores de la cadena [directos e indirecto], su **legitimidad** frente a éstos, y su nivel de **interés**. Estos puntos se representan gráficamente en el diagrama

que se muestra en la Figura 6. Con base en este análisis, los socios, socias y colaboradores de la empresa asociativa rural, pueden evaluar su posición frente a los actores de la cadena con los que están interesados en negociar el establecimiento de una alianza, lo cual es un paso esencial para iniciar con este proceso.

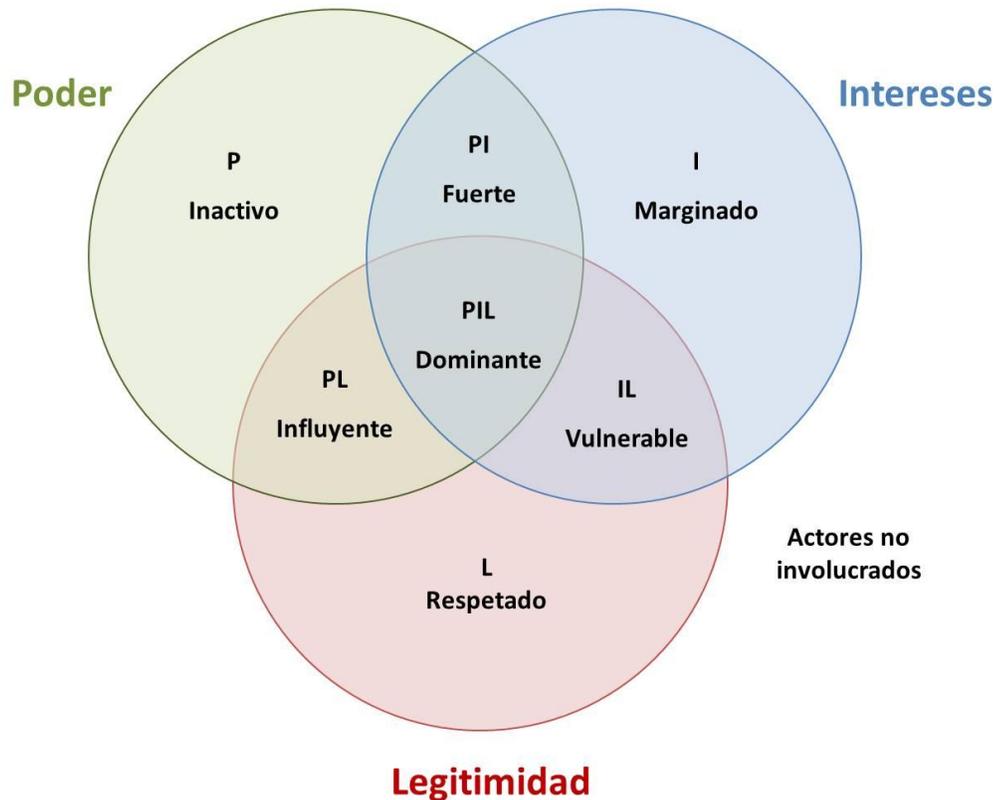


Figura 8. Categorización de los actores directos e indirectos de las cadenas

La negociación de la alianza atraviesa todo el ciclo de la misma, comenzando por la identificación del interés común, se profundiza en el momento de la negociación inicial donde se definen los términos del acuerdo, y reaparece durante el funcionamiento de la alianza ya que en distintos momentos se puede regresar a la discusión de los objetivos de la misma, así como los intereses y capacidades de los socios.

Los principales puntos en la negociación de una alianza son: el financiamiento, la gobernanza o estructura organizacional, y los acuerdos y normas que regularán su funcionamiento [ej. las actividades que desarrollará la alianza, la forma en que se distribuirán los beneficios, los derechos de propiedad intelectual,

entre otros]. Esta negociación culmina con el diseño de la alianza y la firma de un convenio, un contrato o simplemente un acuerdo verbal de colaboración.

Funcionamiento de la alianza

Este punto tiene que ver con llevar a la práctica las actividades concretas propuestas en la alianza. Para mejorar su funcionamiento se listan a continuación tres buenas prácticas:

La construcción de confianza

Durante el funcionamiento de una alianza se genera un proceso de aprendizaje colectivo [aprender de la otra parte] que es la base para conformar lazos de confianza entre los actores involucrados, y es esencial para el buen funcionamiento de una alianza.

La transparencia

Una condición esencial para el buen funcionamiento de la alianza es que los socios deben tener acceso a la información que es pertinente y relevante para cada uno de los actores, la cual debe ser confiable y oportuna, y requiere de un flujo de información efectivo entre los actores que participan de la alianza.

La visión estratégica

En el funcionamiento de la alianza debe considerarse un espacio para la discusión de temas estratégicos o para la construcción de la visión estratégica común [si no se han realizado en etapas de identificación del interés común o negociación de la alianza].

Evaluación de la alianza

Una vez iniciadas las actividades programadas se comienza también la evaluación. Este punto se enfoca por un lado en los resultados intermedios y en el funcionamiento de la alianza (seguimiento y control); y por otro lado en los resultados finales. Es aconsejable tomar en cuenta la eficiencia con que se han alcanzado los resultados, así como su utilidad para cada actor involucrado. Es recomendable que se incluyan otros resultados que van más allá de los objetivos propios de la alianza, como el proceso de aprendizaje del trabajo conjunto, si se desarrolló una visión estratégica de mediano plazo, el reconocimiento de capacidades y complementariedades de los socios de la alianza, entre otros.

Terminación o continuación de la alianza

Una vez que la alianza ha venido funcionando por el tiempo previamente acordado, y de acuerdo con la evaluación de resultados, se pueden plantear distintas opciones para la alianza: continuar de la misma manera como está funcionando actualmente, hacer ajustes a los acuerdos que norman el funcionamiento de la alianza, o finalizar el acuerdo.

Se puede decidir continuar porque:

- La alianza funciona efectivamente y genera sinergias para los actores involucrados.
- La alianza se expande y se consolida, ampliando el número de actores, sus objetivos, actividades y legitimidad en el medio.
- Aún no se han logrado los objetivos planteados en el acuerdo pero se está avanzado, o éstos se han modificado por cambios en el contexto.

Por otro lado, la alianza puede finalizar si los socios consideran que:

- Al ser satisfactorios los resultados esperados, ya no existe el problema que los convocó inicialmente.
- La evaluación de los resultados obtenidos muestra que estos son insuficientes (en calidad y cantidad), no responden a sus intereses, o porque los objetivos iniciales no pueden ser alcanzados a menos que se incurra en costos adicionales que los socios consideran muy altos.

Herramienta 9

Identificación, análisis y negociación de alianzas para la implementación de las estrategias

Objetivo: Que los miembros de las estructuras directivas, socios, socias y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] de las empresas asociativas rurales analicen el tipo de relación que tienen con los diferentes actores de la cadena [o las cadenas] en que participan, identifiquen aquellos actores con los que sería importante establecer alianzas para implementar sus estrategias, estudien la viabilidad de estas alianzas y tomen la decisión estratégica sobre los actores de la cadena con los que la organización buscará negociar, establecer y consolidar alianzas.

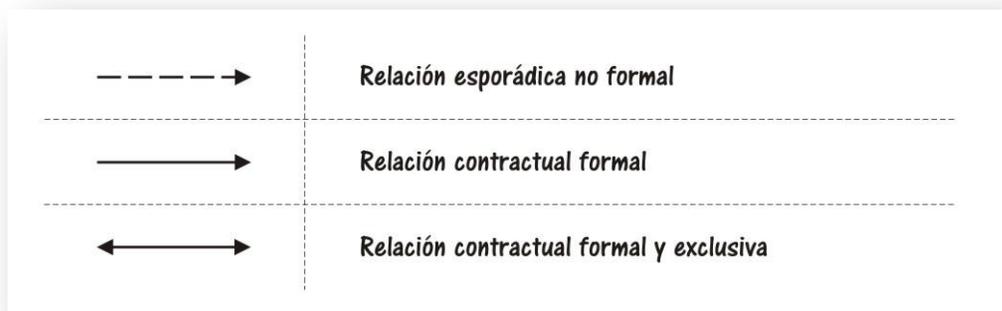
Utilidad:

- Permite analizar el tipo de relación que tiene actualmente la empresa asociativa rural con los otros actores de la cadena [o las cadenas] en las que participa.
- Ayuda a identificar y priorizar aquellos actores de la cadena [o las cadenas] en que participa la organización, con los que sería deseable establecer alianzas para implementar las diferentes estrategias diseñadas para avanzar hacia la visión estratégica de la empresa asociativa rural.
- Facilita el análisis de los intereses, el poder y la legitimidad de cada uno de los actores de la cadena con los que se priorizó establecer alianzas para implementar las diferentes estrategias diseñadas para el logro de la visión estratégica de la organización.

- Contribuye al análisis del tipo de relaciones [formales e informales] que se dan entre los actores de la cadena; y de las diferencias entre éstos y éstas [por género] en cuanto al acceso, control, participación y poder dentro de ella.
- Provee insumos importantes para tener en cuenta en los procesos de negociación a la hora de establecer acuerdos con los actores de la cadena con los que la organización priorizó para el establecimiento de alianzas.

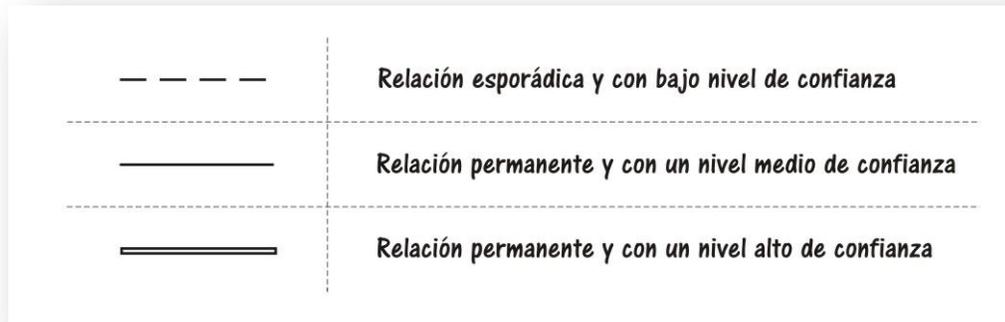
Pasos para la aplicación:

1. El análisis parte de un mapeo del tipo de relaciones que actualmente sostiene la organización con los otros actores de la cadena [o las cadenas] en que participa la empresa asociativa rural. Para esto, se retoma el mapeo de la cadena [Paso 2] y se pega en una pizarra o sobre un papel kraft la tarjeta con el nombre de la empresa asociativa rural [en una tarjeta **amarilla**].
2. Luego se traza un círculo alrededor de esta tarjeta y dentro del círculo se ubican las tarjetas con los otros actores directos de la cadena [o cadenas] en que participa la empresa asociativa rural [también en tarjetas de **color amarillo**], y se dibujan líneas entre la organización y aquellos actores con los que ésta tiene relación actualmente. Para dibujar estas líneas se utilizan las convenciones establecidas en el mapeo de la cadena [Paso 2], las cuales se muestran a continuación. La dirección de la flecha se ubicará de acuerdo con el flujo del producto, es decir, que parte desde el actor que entrega el producto y finaliza en el actor que lo recibe.

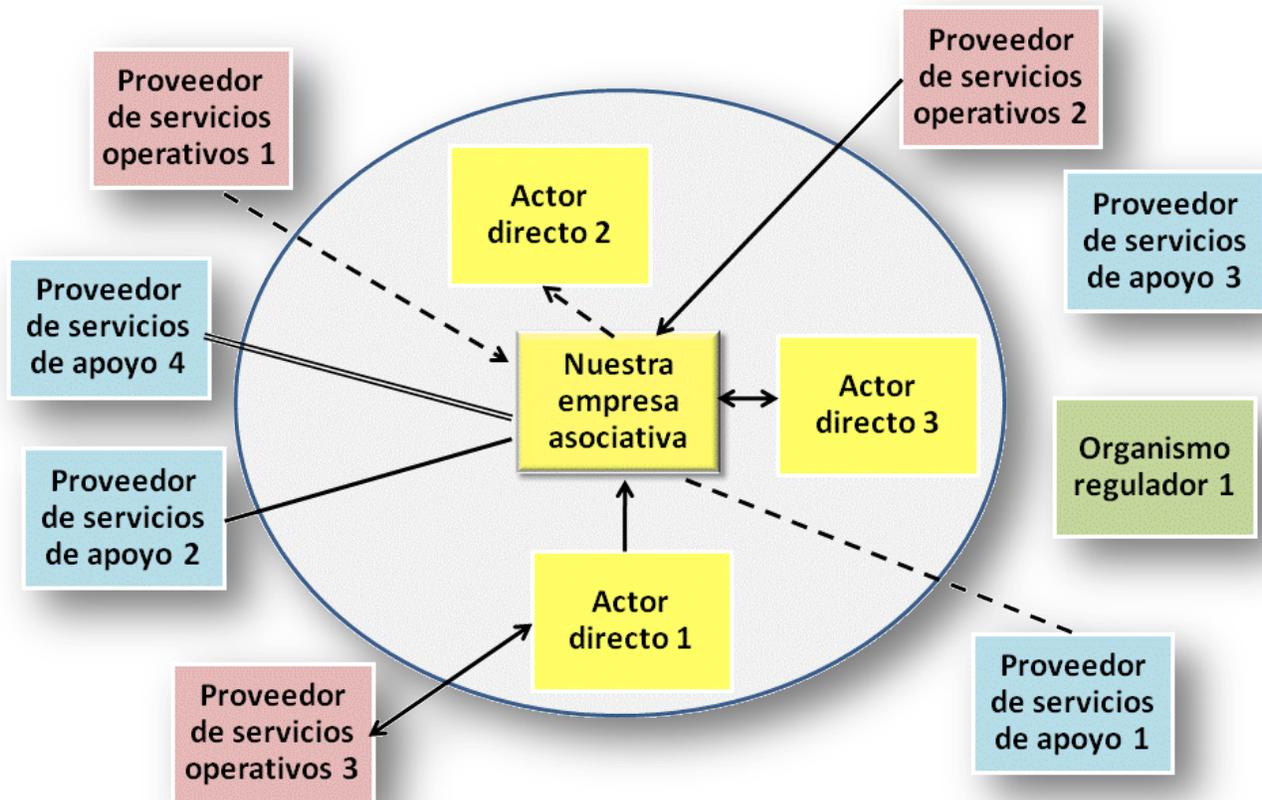


3. Las tarjetas de los actores indirectos de la cadena que ofrecen servicios operativos [en tarjetas de **color rosado**] o de apoyo [en tarjetas de **color celeste**], así como de aquellas organizaciones reguladoras [en tarjetas de **color verde**] se colocan fuera del círculo. De igual manera que en el paso anterior, se dibujan líneas entre la tarjeta de la empresa asociativa rural y los actores indirectos con los que la

organización tiene actualmente algún tipo de relación. Estas líneas se dibujan utilizando las siguientes convenciones:



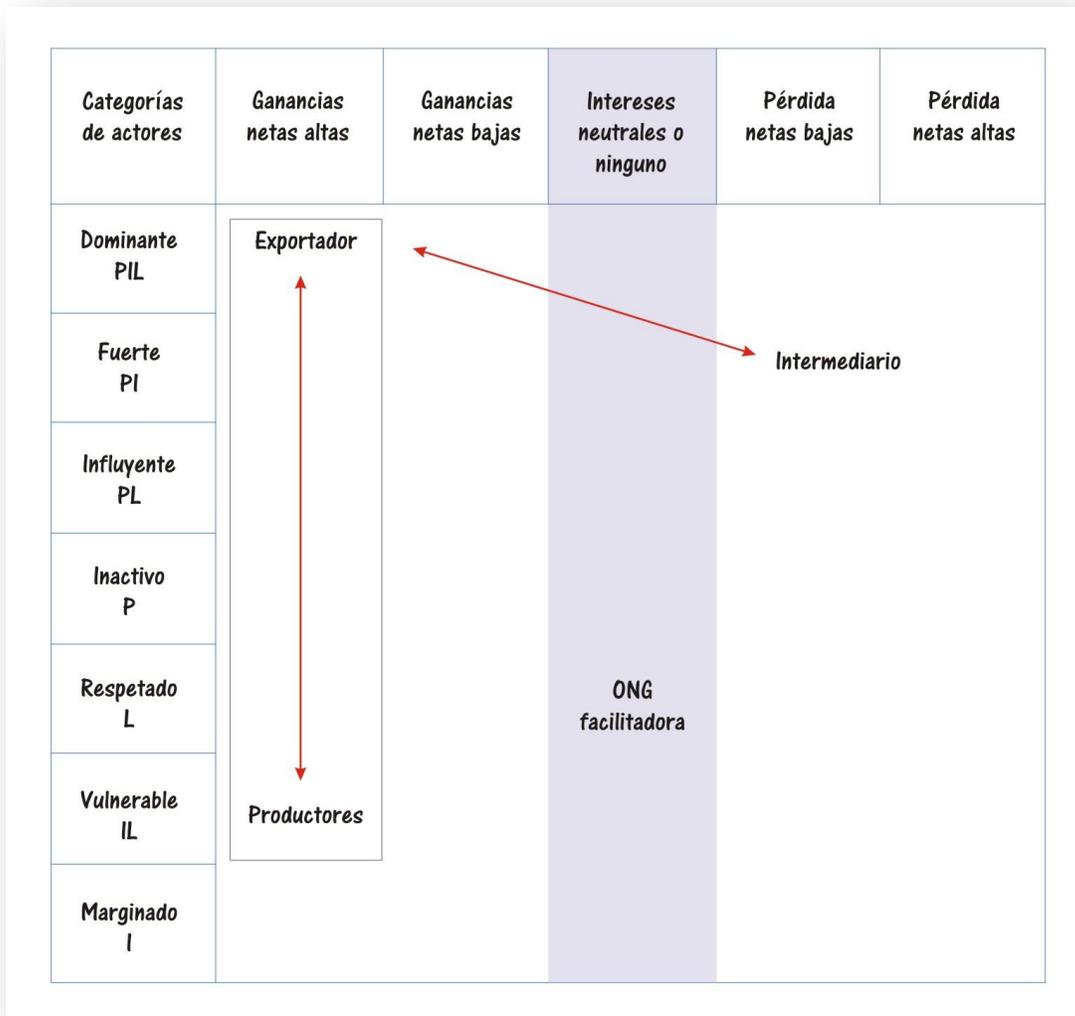
4. Como resultado de este análisis de relaciones se tiene un diagrama como el que se muestra a continuación, el cual permite visualizar a los diferentes actores y priorizar aquellos con los que la empresa asociativa rural buscará establecer alianzas.



5. Una vez priorizados los actores [directos e indirectos] de la cadena con los cuales se buscará establecer alianzas, se analizan sus intereses, el poder que ejerce en la cadena y su legitimidad. Para esto se llena primero la siguiente matriz:

Organización	Funciones en la cadena	Descripción de sus intereses	Posible efecto de las acciones propuestas (ganancias altas, ganancias bajas, pérdidas altas, pérdidas bajas, ninguno)	Nivel de poder (alto, bajo, ninguno)	Legitimidad (alta, baja, ninguna)	Observaciones adicionales

6. Describir la situación de los actores [directos e indirectos] de la cadena priorizados, siguiendo el siguiente ejemplo:



Documentación del proceso

Es importante que al final quede documentado el proceso, ya que a partir de la metodología propuesta se preparará el Plan Estratégico de la empresa asociativa rural.

Se propone que este documento incluya al menos los siguientes puntos:

1. Datos generales de la organización:
 - a. Razón social
 - b. Sede
 - c. Área de influencia
 - d. Fecha de fundación
 - e. Contacto
2. Caracterización del negocio actual [o los negocios] de la empresa asociativa rural:
 - a. Productos
 - b. Servicios
3. Mapeo de la cadena [o las cadenas] en que participa la empresa asociativa rural.
4. Análisis económico de la cadena [o las cadenas] en que participa la empresa asociativa rural.
5. Identificación de nuevas oportunidades de negocio:
 - a. Oportunidades de consolidación
 - b. Oportunidades de desarrollo de nuevos productos
 - c. Oportunidades de desarrollo de nuevos mercados
 - d. Oportunidades de diversificación
6. Mapeo y análisis económico de las nuevas cadenas en las que la organización podría participar.
7. Análisis de la viabilidad de las familias socias para aprovechar las nuevas oportunidades de negocio identificadas.
8. Análisis de la viabilidad de la empresa asociativa rural para aprovechar las nuevas oportunidades de negocio identificadas.
9. Visión estratégica de la empresa asociativa rural:
 - a. Visión empresarial
 - b. Visión socio-organizativa
 - c. Visión estratégica

10. Principios socio-organizativos de la empresa asociativa rural.
11. Estrategias de la empresa asociativa rural para alcanzar su visión estratégica:
 - a. Estrategias Ofensivas (cruce de fortalezas con oportunidades)
 - b. Estrategias Adaptativas (cruce de debilidades con oportunidades)
 - c. Estrategias Defensivas (cruce de fortalezas con amenazas)
 - d. Estrategias de Supervivencia (cruce de debilidades con amenazas)
12. Alianzas que establecerá o fortalecerá la empresa asociativa rural para implementar sus estrategias.



Referencias bibliográficas

- Chevalier, J. M. El Sistema de Análisis Social: Análisis Social (Colaboración/Conflicto, Legitimidad, Intereses y Poder) <http://www.sas.pm.com>.
- Gottret, M.V. (2007) 'Rural Innovation and smallholders' livelihoods: Modes of Intervention in Hillside Communities of Latin America', PHD Thesis. Institute of Social Studies.
- Gottret, M.V.; y Lundy, M. (2008). 'Planificación Estratégica en Cadenas Productivas Agro-Empresariales'. Manual Práctico de la Cooperación para el Desarrollo Económico Territorial. Santiago, Chile: GTZ, Chile Emprende y GFA Chile Consultores. Cali, Colombia: CIAT, 238 p.
- Gottret, M.V.; y Lundy, M. (2007). 'Gestión de Cadenas Productivas'. Serie de Metodologías para el Desarrollo Empresarial Rural. Cali, Colombia: CIAT, 169 p.
- Gottret, M.V.; y Lundy, M. (2006). 'Gestión Público-Privada de Cadenas Productivas Agro-empresariales'. Módulo del Diplomado de Desarrollo Empresarial Rural CATIE-CIAT. Cali, Colombia: CIAT, 338 p.
- GTZ (2006). 'ValueLinks: Metodología para el Fomento de Cadenas de Valor'.
- Hartwich, K.; Tola, J.; Engler, A.; González, C.; Ghezan, G.; Vázquez-Alvarado, J.M.P.; Silva, J.A.; Espinoza J. de J.; and Gottret, M.V. (2007) *Formando Alianzas Público-Privadas para la Innovación Agrícola*. Washington D.C.: IFPRI, Seguridad Alimentaria en la Práctica 4, 78 p.
- Lundy, M.; Gottret, M.V.; Cifuentes, W.; Ostertag, C.F.; y Best, R. (2004) Diseño de 'Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala'. Cali, Colombia: CIAT, 78 p.
- Mosquera, E. E.; Hurtado J. J.; y Chilito C. (2007). Conocimiento del Mercado como la Brújula para la Innovación: Gestores de Innovación en Agroindustria Rural. Cali, Colombia: CIAT.
- Ostertag, C. F. (1999) 'Identificación y evaluación de oportunidades de mercado para pequeños productores rurales'. Serie: Instrumentos metodológicos para la toma de decisiones en el manejo de recursos naturales. Cali, Colombia: CIAT, 191 p.
- Ostertag, C. F.; Lundy, M.; Gottret, M.V.; Best, R; and Ferris, S. (2007) 'Identifying Market Opportunities for Rural Smallholder Producers'. Cali, Colombia: CIAT publication no. 353; CIAT Rural Agroenterprise Development. Good Practice Guide 3, 110 p.
- Rivera, S.; y Ostertag, C. F. (2007) 'Guía para planear y ejecutar giras de mercado con pequeños productores rurales'. Cali, Colombia: CIAT, 46 p.

Salazar, M.; van der Heyden, D. 2004. 'Metodología de Análisis de Cadenas Productivas con Equidad para la Promoción del Desarrollo Local'. Lima, Perú: SNV.

Van der Heyden, D.; Camacho, P.; Salazar, M.; Marlin, C.; Viteri, C.; Annemieke, B.; Renou, C. y Garcia, M. (2004). 'Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas'. CICDA, Intercooperación y SNV, Quito, Ecuador.

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.

Créditos

Autor:

María Verónica Gottret

Edición, diseño y diagramación:

Érika Eliana Mosquera y Ernesto Gutiérrez

Ilustraciones:

Jorge Enrique Gutiérrez (Harry)



*Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
Sede Central, CATIE 7170. Cartago, Turrialba, 30501
Teléfono: (506) 2558-2000 Fax: (506) 2558-2060
www.catie.ac.cr*