

# Proyecto "Mejorando la Conservación de la Biodiversidad y el Manejo Sostenible de la Tierra en el Bosque Atlántico del Paraguay Oriental" (PARAGUAY BIODIVERSIDAD)

## MÓDULO DE CAPACITACIÓN: CADENAS DE VALOR AGROPECUARIAS Y FORESTALES



Preparado por la Unidad de Desarrollo de Agronegocios  
del CATIE

Marzo 2018

## Contenido

<b>Manual de módulo “Cadenas de valor de productos agropecuarios y forestales”</b> .....	3
<b>Antecedentes</b> .....	3
<b>Consideraciones Generales</b> .....	4
<b>Perfil de Participantes</b> .....	4
<b>Evaluación del Módulo</b> .....	5
<b>Número de participantes</b> .....	5
<b>Invitados especiales</b> .....	5
<b>Objetivos del módulo de cadenas de valor</b> .....	5
<b>Objetivos Específicos</b> .....	5
<b>Contenidos</b> .....	6
<b>Unidad 1. Conceptos básicos sobre el enfoque de cadenas de valor</b> .....	9
¿Porque Implementar el sistema de garantía participativo? .....	15
<b>Unidad 2. Herramientas para el diseño y fortalecimiento de la equidad y gobernanza en la cadena de valor</b> .....	19
<b>Unidad de aprendizaje 3. Enfoque de mercado para maximizar la probabilidad de éxito en la integración a cadenas</b> .....	23
<b>Unidad de aprendizaje 4. Fortalecimiento de las cadenas de valor por medio de alianzas estratégicas</b> .....	27

# Manual de módulo “Cadenas de valor de productos agropecuarios y forestales”

Ciudad de Asunción, Paraguay, del 4 al 7 de octubre de 2017

## Antecedentes

El Proyecto "Mejorando la Conservación de la Biodiversidad y el Manejo Sostenible de la Tierra en el Bosque Atlántico del Paraguay Oriental" (PARAGUAY BIODIVERSIDAD), fue elaborado en el marco de una propuesta de subvención presentada por el Gobierno del Paraguay al Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF), con el Banco Mundial como agencia de implementación y la Entidad Binacional Itaipu como órgano ejecutor, contando con la Secretaría del Ambiente y el Ministerio de Agricultura y Ganadería a través del Proyecto PRODERS ("Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible") como co-ejecutores técnicos.

El objetivo de desarrollo del proyecto es conservar la diversidad biológica de importancia global y promover el uso sustentable de la tierra en el ámbito productivo del Bosque Atlántico del Alto Paraná (BAAPA) y los ecosistemas asociados en el Paraguay.<sup>1</sup>

El módulo de capacitación que se presenta a continuación es parte del compromiso adquirido por Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) a través del contrato por servicios que brindará dentro del marco del proyecto Paraguay Biodiversidad con apoyo del Banco Mundial.

El objetivo de este proyecto es brindar al Gobierno del Paraguay acceso a una serie de conocimientos, herramientas y asistencia técnica, diseñada para apoyar sus esfuerzos de conservación y restauración del paisaje para la consolidación del Corredor del Bosque del Atlántico Alto Paraná.

Esta consultoría apoyará el fortalecimiento del “Programa de Manejo Sostenible de Tierras para sustentar los medios de vida locales” del Proyecto Paraguay Biodiversidad liderado por la ITAIPU Binacional.

El fortalecimiento de capacidades incorpora a los productores locales, funcionarios del gobierno y otros socios que trabajan con el proyecto Paraguay Biodiversidad. Por lo tanto, el programa de capacitación estará estructurado con contenidos innovadores y experiencias exitosas que contribuirán a la sostenibilidad de las producciones y acciones emprendidas desde hace varios años en el Corredor.

---

<sup>1</sup> <http://www.paraguaybio.com.py/>

## Consideraciones Generales

### Perfil de Participantes

Se requiere un perfil básico de entrada que se detalla a continuación, es ideal pero no imprescindible. El curso está dirigido a técnicos de campo, profesionales y emprendedores que están directamente relacionados con el diseño, gestión, promoción y acompañamiento de procesos de encadenamientos de valor de productos agrícolas y forestales, del sector público, privado y de la sociedad civil donde tiene impacto el Proyecto "Mejorando la Conservación de la Biodiversidad y el Manejo Sostenible de la Tierra en el Bosque Atlántico del Paraguay Oriental" (PARAGUAY BIODIVERSIDAD) y que trabajan a nivel local, sub nacional o nacional.

Favor marcar en una escala de 0 a 10 (siendo 10 excelente y 0 muy malo), los siguientes criterios:

### MÓDULO DE CAPACITACIÓN "CADENAS DE VALOR FORESTAL" PROYECTO MANEJO FORESTAL SOSTENIBLE EN LA REGIÓN ANDINA

#### COMPROBACIÓN DE PERFIL DEL PARTICIPANTE

Nombre \_\_\_\_\_

Organización \_\_\_\_\_

Requisito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Posee un título Universitario										
2. Conocimiento básicos sobre cadenas de valor, desarrollo empresarial, comercio										
3. Tiene un cargo decisorio o que le represente trabajar con organizaciones o personas relacionadas con el uso y manejo sostenible de recursos naturales										
4. Es reconocido como un líder en su organización/institución/empresa										
5. Posee habilidades y capacidades como formador de formadores										
6. Compromiso de adquirir los conocimientos, aplicarlos y socializarlos										
7. Conoce los planes, programas o proyectos dentro de su organización y puede capitalizar los conocimientos adquiridos										
8. Tiene capacidad y responsabilidad de tomar decisiones en su organización/institución										
9. La formación en el desarrollo de cadenas de valor es un tema estratégico en su organización/institución										
10. Ha recibido cursos similares o complementarios sobre cadenas de valor, comercio de productos o análisis de mercado										

Doy por aceptada la disposición anterior

Firma \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

## Evaluación del Módulo

El Curso iniciará con una prueba de arranque para valorar el conocimiento de los participantes, la misma será repetida al finalizar el curso para evaluar el aprendizaje individual de cada participante.

Al finalizar cada día se hará un pequeño quiz para evaluar los conceptos aprendidos durante el día y poder apoyar de mejor forma el aprendizaje de cada persona.

## Número de participantes

El número ideal de participantes es de 20 personas, esto asegura la buena atención grupal e individual de los estudiantes.

## Invitados especiales

De acuerdo con los términos de referencia, se podrá invitar a dos expertos para que compartan su experiencia, es importante señalar que esto deberá ser cubiertos con fondos adicionales del Proyecto, no están considerados en la consultoría.

Los casos seleccionados son:

- El caso de RUNA GUAYUSA – desarrollo de un sistema de cultivo agroforestal de illex guayusa loes. Grupo Runa, Ecuador.
- Cooperativa de Producción Integral Apicultores del Sur Occidente R.L. (COPIASURO R.L.), Guatemala

## Objetivos del módulo de cadenas de valor

Fortalecer las capacidades de técnicos, líderes de asociaciones productivas, emprendedores de micro, pequeñas y medias empresas agropecuarias y forestales en el diseño y fortalecimiento de cadenas de valor de sus productos.

## Objetivos Específicos

Las capacidades /habilidades que se espera tengan los participantes al finalizar el módulo serán:

- Conocer y reforzar el conocimiento de conceptos básicos para el desarrollo de cadenas de valor de productos agropecuarios y forestales, teniendo como punto de partida las experiencias y lecciones aprendidas en el Proyecto Paraguay Bio.
- Conocer y utilizar diferentes herramientas para el mapeo, análisis y diseño cadenas de valor, los actores que interactúan en la cadena en diferentes niveles y escalas.
- Ampliar su base de criterios, metodologías, instrumentos y técnicas para atender los cuellos de botella en la cadena de valor de productos forestales y las nuevas tendencias en el desarrollo de negocios forestales.

- Disponer de elementos complementarios para innovar sus estrategias locales de negocios a través de instrumentos para el análisis de mercado; tendencias e identificación de factores críticos para el éxito.
- Desarrollar ejercicios prácticos de análisis y gestión de mercados y cadenas de valor, a partir de trabajos en grupos, análisis de casos, juegos de roles y plenarias.

## Contenidos

A finales de los años noventa, como reflejo de una creciente demanda de productos con mayor valor por parte de consumidores más informados, con mayor conciencia social y ambiental (principalmente de países europeos y norteamericanos), aparece en el ámbito global esta pregunta **¿Cómo reducir la pobreza y generar empleos en países en vías de desarrollo mediante el vínculo entre el pequeño productor (a) y el mercado?** Este cuestionamiento sacudió las bases de los negocios tradicionales y puso en alerta tanto a las personas que trabajaban con temas de pobreza en zonas rurales (personas productoras) como a los grandes empresarios que evidenciaron una oportunidad para hacer negocios justos y sostenibles en el tiempo (Hoobs et al. 2000). Así nace el enfoque de cadenas de valor, vista como una estrategia para orientar los esfuerzos en el desarrollo empresarial rural para maximizar las probabilidades de éxito en el ámbito empresarial con una clara conexión al mercado y con las alianzas necesarias para permanecer en el tiempo.

Una cadena de valor es el resultado de la suma de actividades desde la producción hasta el consumidor final, donde impera el desarrollo de alianzas verticales o red estratégica entre un número de empresas independientes vinculadas a una cadena productiva (Hobbs et al. 200). Es importante mencionar que en las cadenas de valor de productos forestales, a diferencia de productos agrícolas, los temas de legalidad, normativa nacional y el trabajo con comunidades rurales indígenas son elementos que pueden garantizar el éxito o el fracaso de la cadena.

Pese a que el enfoque de cadenas de valor nace como respuesta a grandes cambios en la economía de mercado (evolución de los modelos de negocios), puesto que la manera de hacer los negocios ha cambiado a un ritmo sin precedentes en las últimas décadas, el sector agropecuario y forestal no ha llegado al final de este proceso. Esto, se refleja en las grandes debilidades de los diferentes modelos de negocios que giran en torno a él. Por tanto, es imperante abordar el enfoque haciendo énfasis en los elementos clave que afectan al sector forestal latinoamericano, de manera tal que las personas involucradas en el sector tengan las herramientas, conocimiento y redes de contactos para mejorar la gestión actual y fortalecer las actividades empresariales vinculadas a las cadenas de valor forestales existentes.

El módulo contempla cuatro unidades de aprendizaje para ser abordadas en cinco días, de acuerdo a la siguiente distribución:

<i>Unidad 1</i>	<i>Conceptos básicos sobre el enfoque de cadenas de valor</i>	<i>Día 1</i>
<i>Unidad 2</i>	<i>Herramientas para el diseño y fortalecimiento de la equidad y gobernanza en la cadena de valor</i>	<i>Día 2</i>
<i>Unidad 3</i>	<i>Enfoque de mercado para maximizar la probabilidad de éxito en la integración a cadenas</i>	<i>Día 3</i>
<i>Unidad 4</i>	<i>Fortalecimiento de las cadenas de valor por medio de alianzas estratégicas</i>	<i>Día 4</i>

Los contenidos han sido estructurados sobre la base de insumos conceptuales, innovaciones de casos locales e internacionales y el intercambio de experiencias que aporten información y herramientas metodológicas de soporte a los participantes para lograr el fortalecimiento de las capacidades en cadenas de valor de productos forestales.

**La primera unidad** buscará brindar el marco conceptual del enfoque de cadenas de valor, el origen de este así como la importancia de su adopción en las estrategias de desarrollo de las zonas rurales de países en vía de desarrollo. Además, se usarán estudios de caso del sector agropecuario y forestal latinoamericano para ejemplificar los elementos clave a tomar en cuenta en el fortalecimiento de las cadenas de valor de productos forestales.

**La segunda unidad** se centra en las herramientas y metodologías clave para las intervenciones usando el enfoque de cadenas de valor. Para ello, se analizará a profundidad una innovación en los productos de Guayusa de Ecuador y la jagua de Colombia. Para profundizar tanto el conocimiento como las herramientas y metodologías, se tendrán sesiones de trabajo en grupos para que apliquen los conocimientos adquiridos a una idea de negocios que deberán desarrollar a lo largo del módulo.

**En la unidad tres**, se abordarán elementos clave para analizar la sostenibilidad desde la perspectiva de mercado. Para esto se facilitarán herramientas y metodologías que permitirán a los participantes analizar elementos financieros y la demanda potencial de la idea de negocio. Además, se contará con las presentaciones de expertos de varias iniciativas (COPIASURO R.L. de Guatemala y) que manejan este tipo de enfoque y se desarrollará una gira didáctica.

**La cuarta unidad**, busca hacer una síntesis de todo lo desarrollado en los días anteriores y exponerlo como base para la identificación de oportunidades de escalonamiento en las cadenas de valor. También se presentarán experiencias en las cuales han sido clave varios elementos tales como como las alianzas entre centros de educación e investigación para contribuir al éxito de las cadenas de valor. Se hará el cierre del ejercicio grupal: cada equipo expondrá su idea de negocio y la tendrá que defender ante un panel de jurados. Con esto, se pretende exponer a los participantes a una situación real de la que pueden ser parte en

el futuro (como jurados o proponentes) y brindar los consejos necesarios para mejorar sus capacidades actuales.

Cuadro 1. Resumen de las unidades de aprendizaje y contenido

Unidad de aprendizaje	Contenido
1. Conceptos básicos sobre el enfoque de cadenas de valor	El enfoque de cadenas de valor: origen, importancia y conceptos.
	Elementos clave para la sostenibilidad de la cadena de valor: equidad de género y etaria, tecnologías de la información / comunicación y gobernanza en cadenas de valor sostenibles
	Casos exitosos y fracasos de productos agropecuarios y forestales vinculados a cadenas
	Conformación de los grupos para desarrollar de una idea de negocios.
2. Herramientas para el diseño y fortalecimiento de la equidad y gobernanza en la cadena de valor	Primeros pasos para el análisis de las cadenas de valor
	Presentación del caso de la Guayusa, Ecuador
	Herramienta: mapeo de una cadena y aplicación al caso de la jagua
	Herramientas: cuellos de botella en la cadena de valor y equidad de género / edad
	Trabajo en grupos para aplicación de herramientas en ideas de negocios
	Orientación y trabajo de grupos: preparación de la presentación de negocios a inversionistas
3. Enfoque de mercado para maximizar la probabilidad de éxito en la integración a cadenas	Herramientas: estructura de ingresos, costos, flujo de caja, VAN, TIR, B/C
	Herramienta: Lienzo de modelo de negocios
	Trabajo de grupos: construyendo el lienzo de mi negocio
	Intercambio de experiencias: El caso de la Cooperativa de Producción Integral “Apicultores del sur occidente, R.L. COPIASURO RL.
	Herramienta: sondeo rápido de mercado
	Trabajo de grupos: diseño y presentación de la herramienta de sondeo de mercado para mi negocio
	Gira didáctica
4. Escalonamiento en cadenas de valor para empresas rurales asociativas	Fortalecimiento de la cadena de valor: procesos, ejemplos y herramientas
	Panel sobre alianzas estratégicas para el desarrollo de cadenas de valor de productos forestales (financiamiento, investigación, infraestructura, capital humano.)
	Negociando con tiburones: presentación de mi negocio (5 grupos, 10min cada uno)

## Unidad 1. Conceptos básicos sobre el enfoque de cadenas de valor

### Objetivo de aprendizaje

Al finalizar la unidad, los participantes:

- Habrán fortalecido su conocimiento sobre los conceptos básicos para el desarrollo de cadenas de valor con empresas rurales de pequeños productores/asociaciones comunitarias
- Tendrán la base conceptual para el análisis de las cadenas de valor forestal en las empresas asociativas.
- Han reflexionado sobre los éxitos, fracasos y aspectos que facilitan el funcionamiento de las cadenas de valor de productos maderables y no maderables.

### Desarrollo de la unidad

Durante el primer día, las presentaciones permitirán asentar, desde lo conceptual, las bases de lo que es el enfoque de cadenas de valor como punto de partida para el fortalecimiento de las empresas rurales asociativas del sector forestal.

### Actividad 1: Presentación El enfoque de cadenas de valor: origen, importancia y conceptos

Las empresas rurales asociativas (ERAs) en Latinoamérica se enfrentan a una serie de retos para poder alcanzar la competitividad en el mercado, puesto que carecen justamente de los elementos clave para ser exitosos en el mercado de hoy. Esta es la realidad de la mayoría de las ERAs que están en las zonas más vulnerables de nuestros países. Es por esto que se analiza el enfoque de cadenas de valor, que nace para sustituir la manera en que siempre se han hecho los negocios con los pequeños productores (as) que integran a las ERAs. Este enfoque nace a finales de la década de los noventa y comienza a ser implementado a inicios del 2000, como la estrategia que permita conectar a las ERAs (sus asociados –as) con el mercado, reduciendo así la pobreza y aumentando la generación de empleo.

En el enfoque de cadenas de valor se busca fortalecer o cambiar los elementos del típico modelo de negocios (cadena productiva) para que los pequeños productores (as) y las ERAs puedan superar los retos que nos les permite alcanzar el éxito en el mercado y por ende la sostenibilidad de sus iniciativas. Además, se enfoca en atender a nichos de mercado con productos de mayor calidad y que por ende genere más beneficios a todos los actores presentes en la cadena (desde los pequeños productores hasta las grandes empresas), poniendo la clave en las alianzas estratégicas.

**Como lectura complementaria sobre este tema, se recomienda la revisión de los siguientes documentos, organizados en la USB, con la siguiente identificación:**

U1.1	Gottret. 2009. Orientación estratégica para organizaciones de productores con enfoque de cadenas de valor. Alianza de Aprendizaje. 55p.	Se resalta la importancia de tener una clara visión del negocio hacia el mercado, bajo el enfoque de cadenas de valor, con el objetivo de elevar los beneficios que reciben los productores (as) mediante sus organizaciones empresariales.
------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

U1.2	Kaplinsky, R; Morris, M. 2000. A Handbook for value Research. Ed. IDRC 113p.	Un documento amplio y profundo sobre el enfoque de cadenas de valor, desde sus inicios, las bases y los principales elementos a tomar en cuenta para el desarrollo de las mismas.
U1.3	Cifuentes, W. 2011. Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor. Fundación CODESPA. 23p.	El enfoque de cadenas de valor planteado desde el fortalecimiento de las cadenas productivas, las principales herramientas y metodologías.

**Actividad 2: Análisis de caso Chicza: Chicles de la selva mexicana para todo el mundo”**

La primera goma de mascar certificada 100% natural y biodegradable es producida por 56 cooperativas formadas por aproximadamente 2000 miembros que forman el Consorcio Chiclero (Quintana Roo, Campeche, México). Este consorcio administra producción, logística, finanzas y comercio de esta goma de mascar única, obtenida en una explotación sustentable de 1,3 millones de hectáreas de selva tropical. A cinco años de haber emprendido el camino para darle valor agregado y transformar la materia prima del chicle en goma de mascar, el coraje y la perseverancia han dado sus frutos: hoy, este producto elaborado significa un ingreso seis veces mayor para un chiclero. La historia del consorcio Chicza se remonta a la década de los 90, en que Quintana Roo inició un largo proceso de modernización de sus sistemas de explotación del árbol chicozapote, a partir del cual se extrae el látex o chicle, que se exporta desde hace 30 años a países como Japón, Corea o Malasia. En estos países elaboran goma de mascar mixta (orgánica y sintética). Tras la llegada del látex sintético al mercado, esta actividad se desplomó bruscamente. Tras varias décadas en que México mantuvo volúmenes de producción de chicle arriba de las 6000 toneladas al año, en los años 90 apenas se producían 100. Fue en esos años que Manuel Aldrete, junto con un grupo de emprendedores, iniciaron las gestiones para que se les permitiera incursionar en el negocio de la exportación de chicle. En ese entonces sólo el Banco Mexicano de Comercio Exterior era el único facultado. No fue sino hasta el 2003 cuando pudieron (QUIENES?) constituir con todas la de la ley el consorcio chiclero Chicza, que arrancó como exportador de “marquetas” (barras de chicle empleadas como materia prima). De entonces a la fecha, han triplicado su producción al pasar de un volumen inicial de 100 a 300 toneladas al año, con lo que esperan cerrar en 2015.

**Para lectura complementaria sobre este tema, se recomienda la revisión de los siguientes documentos, organizados en la USB, con la siguiente identificación:**

U1.4	Chicza: el único chicle que vienen de la tierra y regresa a ella.	Se resume la experiencia de la empresa Chicza que produce y comercializa goma de mascar orgánica, la cual es vendida en el mercado europeo
------	-------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



los que ponen en práctica planes de manejo y certificación orgánica, para cumplir con los requisitos que exigen los mercados extranjeros. En la actualidad venden a Japón y a una empresa de Cobán, Alta Verapaz (norte de Guatemala); están buscando más mercado, ya cuentan con registro y código de barras, además del producto empacado. Al mes venden de 10 a 15 quintales de harina”.

### *Biojoyería Yanasha del Perú*<sup>2</sup>

Los Yanasha o Amuesha son indígenas de la selva Amazónica Peruana con una población de unos 7,000 habitantes repartidos en 48 comunidades en las regiones de Pasco, Junín y Huánuco. Sus territorios se encuentran entre los 200 a 1,600 metros sobre el nivel del mar, varias establecidas al lado de ríos, como el Río Palcazú en el Valle del Palcazú.

Los Yanasha han estado trabajando con PaTS desde hace más de 10 años en el desarrollo de un equilibrio armonioso entre el hombre y la naturaleza, para alcanzar la implementación de programas que beneficien el medio ambiente y ayuden al crecimiento económico en igual medida. PaTS se enfoca en proyectos sostenibles que ayudan a proteger el bosque. PaTS significa Tierra en el lenguaje Yanasha. PaTS es la sigla de Partnership and Technology for Sustainability.

En 2013 nos asociamos con la organización PaTS y la comunidad Yanasha en el Valle del Palcazú (Oxapampa, Pasco) para crear bellos trabajos artesanales, incorporando su arte tradicional, como sus telares, y nuevas técnicas, como el labrado en madera. Hicimos capacitaciones en 8 meses que cubrieron sus talentos tradicionales y técnicas modernas con énfasis en madera local de bosques manejados.

El uso de madera de bosques manejados ayuda a proteger el bosque contra la tala ilegal. En vez de vender un árbol centenario sólo por su madera, se seleccionan árboles claves para crear una variedad de productos como la bio joyería y muebles. Cada árbol puede generar unos \$2,000 para los artesanos en productos a comparación de sólo unos \$100 por su madera cruda. Este modelo apoya la protección de los bosques y genera una economía sostenible para las comunidades.

### *LOHAS El Consumidor EcoInteligente*<sup>3</sup>

Esta nueva segmentación ha sido desarrollada por el Natural Marketing Institute (NMI) y su nombre proviene del acrónimo *LOHAS: Lifestyles of Health and Sustainability*, en castellano *Estilos de vida sanos y sostenibles*. Dicha segmentación se convierte en una nueva herramienta para entender el comportamiento del consumidor y su posición respecto de las cuestiones relativas a la Ecología y el Medio Ambiente.

La categorización y distribución de estos segmentos analizados por el NMI es la siguiente:

---

<sup>2</sup> <http://www.orgbyvio.com/yanasha-espanol/>

<sup>3</sup> <https://www.ecointeligencia.com/2010/05/lohas-el-consumidor-ecointeligente/>

- **LOHAS** (19%): Aquellos que compran productos socialmente responsables y que intentan conservar el medio ambiente
- **Naturalities** (19%): Aquellos que compran motivados por sus consideraciones personales relacionadas con la salud.
- **Drifters** (25%): Aquellos con una alta sensibilidad al precio, lo cual dictamina sus acciones. Cuando es sencillo o económico siguen la tendencia.
- **Conventionals** (19%): los pragmáticos, cuando creen que pueden lograr una diferencia adoptan las conductas de los LOHAS
- **Unconcerned** (17%): los poco informados o desinteresados sobre la temática del medio ambiente.

Un dato interesante que Nielsen muestra en el informe es que entre el 2005 y el 2007 se observó un incremento de 6% en la cantidad de consumidores conscientes sobre el tema, mientras que los desinteresados o desinformados cayeron en un 4%.

Por lo tanto, parece existir una creciente oportunidad de venta para productos y servicios ecológicos que seducen a este colectivo de consumidores. El estilo de vida no se resume a la compra de productos de agricultura biológica sino que adoptan formas de consumo compatibles con el desarrollo sostenible, la justicia ecológica y social y la salud, es decir desarrollan su *ecointeligencia*.

Otro movimiento interesante es la aparición de las *empresas LOHAS* que practican un capitalismo responsable (inspirado en el *Capitalismo Natural*) y fomentan el *comercio justo*. Como tratamos en nuestro post Basura = Alimento, grandes corporaciones empresariales, como la *Ford Motor Company*, se preocupan por implementar procesos ecointeligentes, como *c2c*, y por conocer a colectivos como los LOHAS y adaptar sus estrategias para atender a este nuevo tipo de consumidor. El 90% de los consumidores LOHAS prefiere comprarle a las empresas que comparten sus valores y muchos de ellos parecen estar dispuestos, incluso, a pagar un poco más a cambio de productos y servicios sostenibles.

### *Gobernanza: La Experiencia del Cantón de Hojancha, Costa Rica*

El Cantón de Hojancha ubicado en la provincia de Guanacaste, Costa Rica, ha desarrollado a lo largo de más de 35 años un proceso de gobernanza organizativo-institucional que parte en un primer momento de la necesidad de resolver un grave problema de pérdida del recurso hídrico. Sin embargo a lo largo de los años fueron no sólo aprovechando las diferentes oportunidades e iniciativas en temática ambiental desarrollada por el país sino que conformaron y formaron promotores del desarrollo forestal. Esta experiencia llena de lecciones aprendidas es sin duda un modelo que hoy en día no sólo cambió la realidad ambiental, social y económica de este cantón sino que ha convertido la actividad forestal a través de diferentes cadenas de valor en una actividad reconocida, digna e importante para un alto porcentaje de la población.

En el caso del análisis del Negocio de la Teca (*Tectona grandis*), se analizará según los ámbitos presentados en el siguiente texto.

	<b>Ámbito</b>	<b>Definición (Indicadores)</b>
1	Sostenibilidad	Renta neta forestal con base a una tecnología de manejo y costo de capital (VET > PT).
2	Integridad ambiental	Regulaciones de UT & Estándares de manejo
3	Gobernanza política	Incentivo neto (CO regulaciones, pago de impuestos, costos acceso a la legalidad, incentivos)
4	Competitividad	Eficiencia productiva (rendimientos productivos, y márgenes de ganancia por eslabón)
5	Distribución de beneficios (dinámicas de poder)	Instrumentos de mejora de la distribución con base en el mercado: comercialización, organización, etc.
6	Micro/macro	Comportamiento de actores/ Impacto socio-económico (Incidencia política y toma de decisiones)
7	Sistema de monitoreo de intervenciones	M&E: línea Base (ex---ante) y evaluación del impacto (Ex---post)

*El Sistema de Garantía Participativo – SGP-ANPE, Perú <sup>4</sup>*

El Sistema de Garantía Participativo comparte una meta común con los sistemas de certificación por tercera parte puesto que proporcionan una garantía creíble para los consumidores que buscan productos ecológicos.

La diferencia está en el enfoque. Como el nombre lo sugiere, la participación directa de los productores e incluso de los consumidores en el proceso de garantía, no solamente se fomenta sino que puede ser un requisito. Es un proceso de fortalecimiento de la organización social, de sus capacidades productivas, de la promoción de la seguridad alimentaria y de la generación de la credibilidad de la producción ecológica, todo esto con la participación directa y solidaria de un colectivo social.

Ante la crucial necesidad de acreditar y garantizar la producción de miles de pequeños productores ecológicos ante el mercado, desde el año 2005 se viene implementando en el país el Sistema de Garantía Participativo (SGP), como una opción alternativa para asegurar el carácter orgánico de la producción en toda la cadena agro-económica.

En la práctica, tal sistema está demostrando ser tan serio y eficiente que el sistema de certificación convencional (por terceros). Esto es así por la aplicación de una metodología más apropiada a la realidad de la pequeña producción orgánica, caracterizada por su gran diversidad de cultivos, pisos ecológicos y etnoculturales.

<sup>4</sup> <http://www.anpeperu.org/que-hacemos/certificacion-de-productos>

En tal sentido, el SGP no promueve sólo sustitución de insumos, sino también el desarrollo de propuestas integrales, en armonía real con los ecosistemas circundantes.

Para dar plena sostenibilidad ambiental, económica y social al nuevo cambio.

¿Porque Implementar el sistema de garantía participativo?

- Construir confianza y credibilidad entre productor y consumidor en los espacios locales de comercialización.
- La necesidad de diferenciar los productos ecológicos por parte de los consumidores.
- Se necesita crear más espacios de comercialización diferenciado para los productores que trabajan agricultura ecológica.
- Los consumidores tienen derecho a informarse sobre los productos que consumen.
- Se adapta a las diferentes realidades socioculturales.
- Conserva medio ambiente.
- Uso y manejo sostenible de la agrobiodiversidad.

**Como lectura complementaria sobre este tema, se recomienda la revisión de los siguientes documentos, organizados en la USB, con la siguiente identificación:**

U 1.5	Asociación de alimentos Nutri Naturales de mujeres Flores El Petén S.A (2006)
U 1.6	Rodríguez, E. 2011. Experiencias de comercialización y uso de plantaciones forestales en Hojanca, Guanacaste, Costa Rica. CATIE. 32p.
U 1.7	Morales, J. 2005. Estudio de caso de certificación forestal y validación de software CdeC para el manejo del bosque y cadena de custodia en una industria forestal en Petén, Guatemala. Tesis. CATIE. 227p.

#### **Actividad 4: Presentación Reflexión éxitos y fracasos en cadenas de valor de productos maderables y no maderables**

Mediante una breve presentación en PowerPoint se expondrá a los participantes 5 casos de éxito o de fracaso en el desarrollo de emprendimientos comunitarios. Lo que se espera es que los participantes reflexionen sobre los elementos que se consideran éxitos y aquellos que llevaron las experiencias al fracaso. Asimismo, que hagan una reflexión interna sobre sus propias experiencias y compartan con todos los participantes las oportunidades y riesgos que enfrentan y cuáles pueden ser las acciones para potenciar esas oportunidades o minimizar los riesgos.

**Estudios de caso:**

### *El Ejido Forestal del Balcón (MEX)*

Cuentan que el ejido El Balcón nace de una alianza matrimonial hecha en la década de los 50 entre dos familias extensas. En 1960 el grupo se estableció en “Mesa Verde”, un paraje que en ese entonces pertenecía a la compañía Silvicultora industrial. En 1961 las tres familias presentaron al gobierno una solicitud para formar un nuevo ejido sobre las tierras de la compañía. Cerca del lugar se había establecido la aldea de “Cuatro Cruce” otro grupo de familias sin tierra que también solicitaba al gobierno los mismos terrenos. Cuando se enteraron de las gestiones de El Balcón montaron en ira y planearon una emboscada. Un día de 1963 sorprendieron en un camino a una decena de hombres adultos de El Balcón y les dieron muerte; del ataque sobrevivieron sólo dos hombres adultos, las mujeres, los jóvenes y los niños. El clan de unas treinta personas se mantuvo unido y en movimiento por siete años. Se asentaron como invitados del ejido “Bajitos de la Laguna”. En ese lugar los jóvenes crecieron y trabajaron el bosque para una compañía forestal. En 1966 el clan recibió respuesta positiva a su solicitud ejidal hecha en 1961. El gobierno les otorgó 2400 hectáreas en el mismo lugar del que fueron expulsados. El clan se armó de valor, se reforzó con dos familias más, y regresó al paraje de “El Balcón” a tomar posesión y fundar el nuevo núcleo ejidal. En 1974 el clan logró otro triunfo agrario con la cesión de ampliación ejidal por 19,150 hectáreas adicionales. Sin embargo este logro revivió la hostilidad del ejido Cuatro Cruces que protestó y amenazó con tomar represalias. Después de varios años de temor y hostilidad en 1986 ambos pueblos negociaron sus diferencias agrarias a iniciativa de líderes campesinos afanados en construir uniones campesinas regionales. En ese acuerdo el ejido El Balcón cedió a Cuatro Cruces 3,085 hectáreas de bosque de alta calidad comercial, y a su vez Cuatro Cruces cedió a El Balcón 7,100 hectáreas de tierras de selva baja. Con este acuerdo el ejido pactó la paz.

En 1975 el ejido El Balcón firmó con la empresa gubernamental FOVIGRO su primer convenio anual de compraventa de árboles en pie. En 1985 el balcón obtuvo su primer permiso de aprovechamiento forestal y en 1987 compraron un terreno y acondicionaron un aserradero en la ciudad de Tecpan. (Bray y Merino: 2003) Los dos primeros años de la industria ejidal fueron caóticos; los ejidatarios reconocieron que carecían de habilidades técnicas y administrativas para dirigir su industria y tomaron la difícil decisión de entregar el manejo de la empresa a un experto ajeno al ejido. En 1989 contrataron a John Vala, un hábil e inquieto portugués que en su juventud fue camionero en explotaciones forestales de Canadá. John Vala hizo grandes cambios. Con habilidad gerencial contrató créditos; duplicó la capacidad de carga de los camiones adaptándoles un remolque; mejoró el aserradero; introdujo un módulo de secado de madera. Pero sobretodo estableció una fuerte disciplina laboral acompañada de un sofisticado sistema de productividad basada en bonos e incentivos. Los ejidatarios resintieron el rigor disciplinario pero aceptaron las nuevas normas laborales cuando notaron incrementos en sus salarios y en las ganancias de la empresa. En 1997 la industria de El Balcón dio un salto tecnológico con la construcción de un nuevo aserradero tras un accidente que quemó las antiguas instalaciones. Las nuevas máquinas y el diseño de la planta redujeron los tiempos muertos, disminuyeron los esfuerzos físicos de los trabajadores, sincronizaron las fases de producción y dieron mayor calidad al producto terminado. Se logró el mejor aserradero de México. Cuando en 1988

John Vala renunció a la empresa por cansancio el ejido contrato al ingeniero Jesús García, un hábil gerente externo que consolidó a la empresa ejidal. En su gestión estableció un sólido sistema administrativo computarizado; impulso una política comercial orientada a la exportación; e introdujo una serie de mejoras ambientales, silvícola y sociales exigidas para la certificación del Forestal StewardShip Council (FSC), con lo que la empresa de El Balcón se proyectó como un caso ejemplar de forestaría comunitaria en términos económicos, ambientales y de orientación social. En el año 2002 se da otro importante relevo en la dirección de la empresa con el nombramiento de Felipe Atanasio; el primer gerente ejidatario.

El diseño institucional del ejido El Balcón separa dos ámbitos de autoridad: el gobierno de la vida social del ejido y la administración profesional de la empresa. Cada uno de ellos con sus propias reglas y lógicas. La vinculación entre ambos ámbitos intermediada por el Consejo de Principales.

#### *Producción de Chocolate ACOMUITA, Costa Rica*

La Asociación Comunitaria de Mujeres Indígenas de Talamanca, desde el 2000 inició un proceso de transformación de cacao en productos de valor agregado, pese al apoyo técnico, recursos y orientación comercial sigue siendo un proceso artesanal, que no ha logrado despegar por diferentes debilidades internas, tener un buen producto, un mercado asegurado, no es suficiente para alcanzar el éxito.

#### *Tikonel (GUATEMALA)*

La Asociación TIKONEL, se constituyó formalmente el 3 de marzo del año 2000, antes de su constitución durante 7 años (1994) venía ejecutando un proyecto forestal “**El Conejo de Sacalá**” sin figura jurídica, desde el inicio del proyecto participaron activamente 10 agricultores de la comunidad de Sacalá reforestando en sus terrenos propios, posteriormente fue expandiendo a un número determinado de agricultores en los siguientes tres años; actualmente se trabaja con 227 socios y socias directos, 1,050 indirectos en el encadenamiento vertical forestal.

La Coordinadora Regional de Comités para el Desarrollo Integral Ambiental TIKONEL TAQ´CHE ya ha incidido políticamente a nivel local (municipal) y nacional, para la inclusión social en programas de desarrollo forestal sostenible. Tal es el caso del desarrollo del modelo de la “**cadena productiva forestal vertical**”, iniciando desde la producción de viveros con plantas nativas y con valor comercial para los silvicultores y el establecimiento de sus plantaciones voluntarias, para fines de protección ambiental y en parte para la producción sostenible con generación de valor agregado, a través de dos sistemas de transformación: a) transformación primaria, que se realiza a través del aserrado rústico de la madera en troza y b) la transformación secundaria de la madera a través de productos terminados en madera y tejido típico.

Un mecanismo innovador, fue el programa que se llamó COMPRA DE MADERA ANTICIPADA, que consintió en darle una cierta cantidad de dinero al socio al inicio para invertir en

reforestar el área disponible, se le daba una cierta cantidad de dinero por una cierta cantidad de terreno reforestado (proporcionalmente), al momento de que sus parcelas ya están listas para realizar aprovechamientos forestales de forma sostenible, la persona que recibió el dinero esta tiene que regresar el dinero en forma de madera, por lo que la carpintería de Tikonel compra la madera al precio del mercado actual. Actualmente están raleando parcelas de los socios y con ello empezar a generar ingresos económicos a los socios por las parcelas que reforestaron hace más de 14 años (alrededor de US\$ 22,160.00)

A partir del año 2006 las áreas que fueron reforestadas en el 2005 fueron ingresadas al Instituto Nacional de Bosques –INAB- en el programa PINPEP, para ser incentivadas económicamente a los socios que reforestan áreas de vocación forestal o agroforestal o manejen sus bosques, y esto abanado que la asociación de capacitaciones y asistencia técnica en manejo de bosques, se obtiene un mejor trabajo. Es fundamental tener aliados estratégicos siempre y cuando tengan los mismos objetivos de la asociación.

Cabe resaltar que la cadena se conoce como “**cadena productiva forestal vertical**”, iniciando desde la producción de viveros con plantas nativas y con valor comercial, luego proveérselas a los silvicultores para el establecimiento de sus plantaciones voluntarias, para fines de protección ambiental y en parte para la producción sostenible con generación de valor agregado, a través de dos sistemas de transformación: a) transformación primaria, que se realiza a través del aserrado rústico de la madera en troza y b) la transformación secundaria de la madera a través de productos terminados en madera y tejido típico. (Ver página web [www.tikonel.org](http://www.tikonel.org)).

*Evaluación del impacto de la certificación social y ambiental FAO*

**Como lectura complementaria sobre este tema, se recomienda la revisión de los siguientes documentos, organizados en la USB, con la siguiente identificación:**

U 1.8	Garibay, C. s.f. El Ejido El Balcón: El caso de una pequeña aldea campesina mexicana dueña de una gran industria forestal. The Rights and Resources Initiative. 21p.
U 1.10	Asociación de forestería comunitaria de Guatemala Ut’z Che. 2009. Sistematización de experiencia de mercadeo de un producto, desarrollado por asociacion tikonel San Martín Jilotepeque Chimaltenango. “Caja para Té”. 24p.
U 1.11	Sabogal, C; Casaza, J. 2010. Casos ejemplares de manejo forestal sostenible en América Latina y el Caribe. FAO. 284p.
U 1.14	Helvetas. s.f. Sistematización del proyecto Apoyo a cadenas productivas y comercialización- ACCIÓN-. Helvetas, Guatemala. 8p.

### **Actividad 5: Equipos de trabajo Formación y orientación de grupos de trabajo sobre ideas de negocios**

El equipo facilitador es el responsable de conformar los grupos de trabajo según los criterios aportados en el perfil del participante, y procurando mantener un equilibrio entre países y una combinación de roles y características de los participantes.

Se presentará la metodología a desarrollar a lo largo de la semana y las indicaciones generales para el trabajo en grupos. Posteriormente, se dará tiempo a los grupos para que seleccionen la idea de negocio (selección libre), según la experiencia que tengan en sus comunidades u organizaciones. Al final de esta sesión cada grupo deberá entregar un formato completo, conteniendo el nombre de la empresa, localización y la idea de negocio (producto seleccionado).

A cada grupo se le asignará una tarea adicional, que es la responsabilidad de desarrollar un ejercicio diario (un grupo diferente por día) que será el hilo conductor de lo desarrollado el día anterior. Cada ejercicio tendrá un tiempo máximo de 20 minutos en los cuales pueden desarrollar diferentes dinámicas para hacer una reflexión grupal de los elementos más importantes vistos el día anterior.

### **Actividad 6: Comprobación de conceptos**

A los participantes se les dará una prueba de tres preguntas para poder evaluar la apropiación de los temas vistos durante el día. Esta información le servirá al equipo de facilitadores para retomar los temas que requieren ser fortalecidos y ajustar las metodologías desarrolladas.

## **Unidad 2. Herramientas para el diseño y fortalecimiento de la equidad y gobernanza en la cadena de valor**

### **Objetivo de aprendizaje**

Al finalizar la unidad, los participantes:

Podrán aplicar herramientas clave en el análisis de las cadenas de valor como lo es el mapeo, análisis de cuellos de botella y el papel del género en la cadena.

Tendrán la capacidad para analizar los roles de los actores directos e indirectos que participan en los eslabones de las cadenas de valor forestales.

### **Desarrollo de la unidad**

Para el desarrollo de esta unidad, se recurrirá a la presentación de las herramientas base para el análisis de las cadenas de valor: el mapeo, el análisis de cuellos de botella y el análisis del rol de género y edad en el enfoque de cadenas. Para enriquecer la sesión se contará con la participación de los representantes de la cadenas de jagua, Colombia, los cuales

presentaran la cadena y brindarán los insumos necesarios para la aplicación en tiempo real de las herramientas.

Adicional a esto, habrá varias sesiones de trabajo en grupos, en donde los participantes deberán aplicar las herramientas a su idea de negocios identificada el día anterior. Esto es clave para la creación y fortalecimiento del conocimiento pre- existente y el fomento de la creatividad así como de la innovación en cada grupo.

### **Actividad 1: Hilo conductor Resumen del día 1**

El día iniciará con un ejercicio preparado por uno de los grupos. El objetivo del ejercicio es despertar la creatividad de los participantes al desarrollar técnicas que permitan retomar los temas y actividades del día anterior.

### **Actividad 2: Presentación Primeros pasos para el análisis de las cadenas de valor**

La presentación se enfoca en los elementos iniciales al trabajar con el enfoque de cadenas de valor, esto es clave, porque el éxito de una intervención depende directamente de la claridad con que se plantee, planifique y ejecute. Se presentarán diferentes elementos como el objetivo de hacer una análisis de cadena, las delimitaciones que se deben tener a nivel geográfico y temático así como ejemplos de una entrevistas para recolección de información.

### **Actividad 3: Intercambio de experiencias Presentación del caso de la Guayusa, Ecuador**

En esta sesión, se contará con la participación de actores que desarrollan las diferentes actividades de la cadena de la Guayusa, los cuales compartirán su experiencia, éxitos, limitaciones y oportunidades a futuro que tiene ese producto en su región.

Las preguntas guía de la presentación para el expositor son las siguientes:

- ¿Cuáles son las actividades que realiza en torno a la guayusa?
- ¿Cuáles han sido sus principales éxitos desde que empezó a trabajar con la guayusa?
- ¿Cuáles son las limitaciones que enfrenta?
- ¿Cree que la guayusa es una buena oportunidad de negocio? ¿Por qué?
- ¿Creen que el negocio de la jagua puede evolucionar o cambiar de lo que hacen hoy?
- ¿Cómo es la relación que tienen con otros actores de la cadena de guayusa?
- Según su experiencia, ¿Qué se necesita para fortalecer el negocio de la guayusa?

Posterior a la sesión de preguntas de la entrevistadora, se abrirá un espacio de preguntas al público para enriquecer la discusión y profundizar más en la cadena de guayusa.

**Para lectura complementaria sobre este tema, se recomienda la revisión de los siguientes documentos, organizados en la USB, con la siguiente identificación:**

U 2.1	<b>Ficha técnica:</b> Programa Manejo Forestal Sostenible en la Región Andina. 2015.
-------	--------------------------------------------------------------------------------------

#### **Actividad 4: Herramienta Mapeo de una cadena y la construcción de la cadena de la guayusa**

Se hará una presentación de la metodología para el mapeo de una cadena, ya sea productiva o de valor. Esta metodología ha sido el resultado de la experiencia de la Unidad de Desarrollo de Agronegocios (UDA) de CATIE y tiene los elementos clave de la metodología usada por la GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit-cooperación alemana) y por el CIAT (Centro Internacional para la Agricultura Tropical). Para enriquecer el proceso, se darán varios ejemplos tanto agrícolas como forestales, aplicando cada uno de los pasos que integra la metodología. La sesión culminará con la construcción de la cadena de Guayusa de Ecuador.

**Como lectura complementaria sobre este tema, se recomienda la revisión de los siguientes documentos, organizados en la USB, con la siguiente identificación:**

U 2.2	Lundy et.al. 2003. Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala: manual de campo. CIAT, Colombia. 83p.
U 2.3	Flores, S; Lindo, P. 2006. Pautas conceptuales y metodológicas: Análisis de género en cadenas de valor. SNV, Nicaragua. 116.
U 2.4	Programa conjunto UNIFEM/PNUD. 2009. Guía para incorporar el análisis de género a cadenas de valor. UNIFEM, Nicaragua. 66p.
U 2.5	Junkin, R; Donovan, J; Stoian, D; Vargas, E. 2005. La Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras. CATIE. 99p.

#### **Actividad 5 y 6: Trabajo de equipos y presentación: Mapeando la cadena de valor del producto de la idea de negocio**

Para fortalecer el nuevo conocimiento sobre el mapeo de las cadenas, se abrirá un espacio para que cada grupo se reúna y elabore el mapa de la cadena del producto que seleccionaron como su idea de negocio. La importancia del ejercicio estará vinculada a la aplicación de la metodología y al análisis posterior que los grupos puedan hacer sobre la misma. Aunque los grupos no tengan toda la información clave, se abrirán espacios para que puedan recolectarla a los largo de la semana con informantes clave o a partir de informaciones a ser recopiladas por medio de internet.

Cada grupo contará con una hoja guía de trabajo (Formato 2.1) que contendrá los pasos para el mapeo de la cadena y las actividades puntuales que requiere este ejercicio.

Una vez concluido el ejercicio, cada grupo presentará los resultados del trabajo realizado y deberá demostrar el dominio de los conceptos compartidos, como cadena productiva, cadena de valor, actores directos e indirectos, gobernanza, entre otros. Así como el manejo de la información clave para el producto seleccionado y deberá tener la capacidad de especificar si la cadena es de valor o es una cadena productiva. Al final de cada presentación

se dará 5 minutos para preguntas y respuestas, así como espacios para la retroalimentación del equipo facilitador.

### **Actividad 7: herramienta Cuellos de botella en la cadena de valor, equidad de género y edad**

Se hará una presentación de las herramientas que complementan el mapeo de la cadena: “cuellos de botella” y “equidad de género y edad”. Estas herramientas consisten en matrices que recopilan información clave para el fortalecimiento de la cadena y para la identificación de oportunidades de inclusión de las personas más vulnerables en los primeros eslabones, como lo son las mujeres y los jóvenes.

La herramienta de cuellos de botella, se usa para identificar las limitaciones que presenta la cadena en cada uno de los eslabones que la conforman. Para esto se usa una matriz simple en la cual se ubican los eslabones y una lista de limitaciones. Luego se procede a priorizar las limitaciones usando una matriz de doble entrada y se termina el ejercicio con máximo 3 limitaciones por eslabón. Para ejemplificar el uso de esta herramienta, se hará un ejercicio práctico con los representantes de la cadena de jagua que acompañan al grupo.

En lo referente a la herramienta de equidad de género y edad, se usará una matriz sencilla con 4 columnas donde se indique las actividades desarrolladas en cada eslabón y si estas son desarrolladas mayormente por hombres, mujeres o jóvenes. Luego se procederá a hacer un análisis de las oportunidades para incluir a mujeres y jóvenes dentro de la cadena. De igual forma, se pedirá el apoyo de los representantes de la cadena de la jagua para hacer un ejemplo del uso de esta herramienta.

### **Actividad 8 Orientación trabajo de grupos: preparación de la presentación de negocios a inversionistas**

Vídeo y práctica de como presentar mi proyecto en público

**Para lectura complementaria sobre este tema, se recomienda la revisión de los siguientes documentos, organizados en la USB, con la siguiente identificación:**

U 2.6	Programa Manejo Forestal Sostenible en la Región Andina. 2015. Biojoyería con comunidades nativas yanesha para fortalecer sus capacidades para la generación de una cadena de valor. IICA. 8p
-------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **Actividad 9: Trabajo en grupos y revisión de avances, Análisis de cuellos de botella y equidad en la idea de negocios**

Con el apoyo de una hoja guía (Formulario 2.2) cada grupo deberá aplicar las herramientas vistas a su idea de negocios. Por tanto deberán generar una lista de los principales cuellos de botella por eslabón y una estrategia para incorporar a mujeres y jóvenes dentro de las actividades de la cadena a la que pertenece el producto seleccionado y el rol de su empresa en esa estrategia.

Luego de desarrollado el trabajo de grupo, cada equipo seleccionará un miembro del grupo que presentará brevemente lo realizado. Se abrirá un espacio para la retroalimentación del equipo facilitador y de los participantes de los demás grupos.

### **Unidad de aprendizaje 3. Enfoque de mercado para maximizar la probabilidad de éxito en la integración a cadenas**

#### ***Objetivos de aprendizaje***

Al finalizar la unidad, los participantes:

Dispondrán de herramientas y criterios para el análisis de la rentabilidad de una idea de negocio con miras en la integración de la cadena de valor y de sondeo de mercado para el análisis de la demanda.

Contarán con los conocimientos y la herramienta para integrar diferentes elementos que consolidan la idea de negocio mediante el “lienzo de mi negocio”.

Conocerán diferentes experiencias sobre la importancia del mercado para las ERAs, así como nuevos mecanismos para poder vincular la demanda con la oferta de productos forestales.

Tendrán la experiencia práctica en la aplicación de la herramienta de sondeo de mercado en el Parque Arví, para así valorar

#### ***Desarrollo de la unidad***

La presente unidad de aprendizaje integra criterios, herramientas y una gira de campo, para analizar el potencial de mercado y la rentabilidad de una idea de negocio enmarcada en el enfoque de cadenas de valor. A continuación se resume cada uno de los momentos de esta unidad.

#### ***Actividad 1 y 8: Hilo conductor Resumen del día anterior***

Los días 3 y 4 iniciarán con un ejercicio preparado por uno de los grupos conformados en el día 1. El objetivo del ejercicio es despertar la creatividad de los participantes al desarrollar técnicas que permitan retomar los temas y actividades del día anterior.

#### ***Actividad 2: Herramienta: Estructura de ingresos, costos, flujo de caja, VAN, TIR y B/C***

La presentación estará enfocada en el análisis de rentabilidad para las ideas de negocio. Se mostrarán las estructuras básicas y los principales indicadores usados en la banca para definir el potencial que tendrá una actividad empresarial (desde un enfoque financiero).

Esto es clave, puesto que en los negocios es necesario garantizar un adecuado nivel de ganancias para así poder justificar las inversiones y buscar el capital necesario para echar a andar el negocio. Si bien es importante saber la forma en que se estima cada uno de los elementos de la rentabilidad, el énfasis de esta presentación será la interpretación de los resultados.

**Para lectura complementaria sobre este tema, se recomienda la revisión de los siguientes documentos, organizados en la USB, con la siguiente identificación:**

U 3.1	Vergés, J. 2011. Medida de la eficiencia: de la rentabilidad a la productividad. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
U 3.2	White, D. Análisis de rentabilidad. Forest Carbon Partnership. 70p.
U 3.3	Bargsted, C; Kettlun, A. 2011. Indicadores de evaluación de proyectos. 21p.

**Actividad 3: Trabajo de grupos: Aproximación al análisis financiero de las ideas de negocios**

Luego de la presentación, cada grupo deberá aplicar las herramientas vistas a su idea de negocios, para lo cual tendrá una hoja guía (Formulario 3.1), con los conceptos básicos y los valores deseados para los indicadores analizados.

Lo primero que deberán realizar es la estructura de costos (inversión, fijos y variables) y la de ingresos para un periodo de 5 años (contarán con una plantilla en Excel que sólo necesita la información del año 0 y 1). Luego deberán estimar los indicadores del VAN, TIR y B/C, para medir la rentabilidad de su idea de negocio y analizar los resultados.

Los resultados de este ejercicio no serán presentados en plenaria, pero si serán revisados y retroalimentados por el equipo facilitador.

**Actividad 4: Herramienta Lienzo de modelo de negocios**

En esta sesión se presentará la herramienta Lienzo de Modelo de Negocios (Business Canvas) que tiene por objetivo describir las bases sobre las que una empresa crea, distribuye y captura valor. El Lienzo de Negocios permitirá a los participantes estructurar y diseñar el modelo de negocios para su caso seleccionado.

El Lienzo de modelo de negocios es una herramienta diseñada por Alex Osterwalder con la ayuda de Yves Pigneur y que fue presentada “en sociedad” en “Business Model Generation”. Permite a una start-up describir inicialmente cómo cree que debe ser su modelo de negocio para tener éxito de una manera sencilla, pero suficientemente completa a través de sus nueve bloques. Si bien, esa descripción inicial constituye una hipótesis del emprendedor, se debe complementar con información de clientes, proveedores, socios, inversores, etc, para que el emprendedor valide o rechace sus hipótesis en cada uno de los 9 bloques y, así modificarlas y pivotar, evolucionando sus suposiciones iniciales hacia una modelo de negocio basado mucho más en la realidad del mercado.

**Para lectura complementaria sobre este tema, se recomienda la revisión de los siguientes documentos, organizados en la USB, con la siguiente identificación:**

<p>Strategyzer  <a href="http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc">http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc</a></p>	<p>Página web donde encontrarán numerosos recursos para emprendedores, incluyendo como crear modelos de negocios usando la herramienta de lienzo de modelo de negocios.</p>
<p>Modelo de negocios canvas  <a href="http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc">http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc</a></p>	<p>Explicación didáctica sobre el lienzo de modelo de negocios</p>
<p>U 3.4</p>	<p><a href="http://www.biobusinessgroup.com/wp-content/uploads/Lienzo-Canvas-BBG-116x84V3.pdf">http://www.biobusinessgroup.com/wp-content/uploads/Lienzo-Canvas-BBG-116x84V3.pdf</a></p> <p>Lienzo de modelo de negocios para descargar e imprimir</p>
<p>U 3.5</p>	<p>Metodología Link: <i>Una guía participativa para diseñar, implementar y evaluar modelos de negocio incluyentes con productores a pequeña escala. Publicación CIAT No. 398 ISBN 978-958-694-138-9 (PDF) 2ª edición: Noviembre de 2014</i></p> <p><i>Guía está dirigida principalmente a aquellos actores que desempeñan el rol de facilitadores de procesos sistemáticos de aprendizaje entre actores de una cadena de valor seleccionada, y está diseñada para acompañarlo en un proceso de innovación basado en la aplicación de un juego de 4 herramientas participativas:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El mapeo de la cadena de valor</li> <li>2. La plantilla del modelo de negocio</li> <li>3. Los principios para modelos de negocio incluyentes (Para determinar si es realmente inclusivo cada negocio que vincule a productores rurales con compradores).</li> <li>4. El ciclo del prototipo</li> </ol>

**Actividad 5: Trabajo en grupo Construyendo el lienzo de mí negocio**

En esta sesión los participantes desarrollarán el modelo de negocios para su caso de estudio, utilizando el Lienzo de Modelo de Negocios. Cada grupo seleccionará un vocero que recibirá un lienzo que deberá completar con su equipo. Para esto contará con papeles de colores para poner la información en cada bloque, siguiendo el orden de cada bloque en el lienzo. Al final del ejercicio se espera que el vocero presente:

1. La propuesta de valor
2. Compartan su experiencia en términos de:
  - a. Facilidad para completar la herramienta
  - b. Grado de dificultad para completar ciertos aspectos del modelo de negocios

- c. Una evaluación del grado de desarrollo de su modelo de negocios

El tiempo total de la actividad será de 30 minutos.

**Actividad 6: Presentación magistral Intercambio de experiencias: El caso de la Cooperativa de Producción Integral “Apicultores del sur occidente, R.L. COPIASURO RL.**

COPIASURO es una cooperativa guatemalteca dedicada a la producción y exportación de miel de abeja, cuentan con varias certificaciones internacionales, han ganado medallas en concursos internacionales y recientemente han lanzado al mercado nuevos productos.

**Como lectura complementaria sobre este tema, se recomienda la revisión de los siguientes documentos, organizados en la USB, con la siguiente identificación:**

	FSC® Small and Community Label Option <a href="https://scllo.fsc.org/index.htm">https://scllo.fsc.org/index.htm</a>	Sitio web oficial del sello comunitario, con material para que los usuarios realicen sus campañas de comercialización.
U 3.6	SMALL AND COMMUNITY LABEL OPTION (SCLO) Introductory Guide for Certificate Holders	Documento que contiene una descripción del sello comunitario, como funciona en la cadena de abastecimiento, componentes básicos de la campaña e instrucciones para acceder.

**Actividad 7: herramienta Sondeo rápido de mercado**

Una de las principales causas del cierre de pequeñas y medianas empresas así como de ERAs, es la desconexión que tienen con el mercado y la falta de información desde los proveedores de insumos hasta el consumidor (tendencias, demanda real, necesidades); o sea en la cadena. Por esto, se hará una presentación para brindar conocimientos básicos del mercado (oferta, demanda, 4p (plaza, producto, precio y promoción), precio, tendencias, innovación) y una herramienta sencilla para definir el potencial que tiene un producto a nivel de aceptación en el mercado basada en el enfoque de cadenas de valor.

Esta herramienta, consiste en un listado de preguntas clave que deben formularse de manera sencilla (según el público meta), directa y útil (preguntar sólo lo que se necesita) para recopilar información que permita tomar las decisiones estrategias necesarias y ajustar un producto o servicios según la demanda y no la oferta.

**Como lectura complementaria sobre este tema, se recomienda la revisión de los siguientes documentos, organizados en la USB, con la siguiente identificación:**

U 3.7	Donovan, J. 2006. Identificación de las Oportunidades de Mercado y Mercadeo en Cadenas de Valor Una Guía para Facilitadores del Desarrollo Empresarial Rural. CATIE, Costa Rica. 35p.
-------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **Actividad 8: Trabajo de grupos Diseño y presentación de la herramienta de sondeo de mercado para mi negocio**

Con la información brindada y apoyados en la hoja guía (Formato 3.2), los participantes deberán trabajar en grupos para diseñar la herramienta de sondeo de mercado de sus ideas de negocios. Esta herramienta será aplicada a potenciales consumidores. Por lo tanto deberá ser precisa y concisa para recolectar la información que le permita delimitar o modificar el producto inicialmente planteado desde la mirada de potenciales clientes.

Cada uno de los equipos deberá presentar la herramienta desarrollada para analizarla en plenaria y ajustarla según los comentarios recibidos. Esta herramienta será reproducida (copias), para que la puedan llevar a la gira de campo para su aplicación. Además, se le pedirá a cada grupo que desarrolle una base de datos en Excel para tabular los datos obtenidos en la gira y así facilitar su análisis.

### **Actividad 9: Gira Didáctica**

Las giras didácticas son una herramienta muy valiosa donde se puede entrar en contacto con actores estratégicos de las cadenas de valor con los que usualmente existe poca o ninguna relación sobre todo de los proveedores de servicios estratégicos o de los productores, como son los transformadores, distribuidores, comerciantes y consumidores finales. Para agregar valor al proceso de formación se dividirá el grupo en 4 y cada una visitará a uno o varios actores de estos eslabones con el fin de conocer aspectos relacionados con las cadenas de valor que se estará mapeando en la consultoría dirigida por CATIE (miel, yerbamate y soja), posterior a las visitas se dará un espacio para la socialización de los resultados.

**Como lectura complementaria sobre este tema, se recomienda la revisión de los siguientes documentos, organizados en la USB, con la siguiente identificación:**

U 4.1	Programa Manejo Forestal Sostenible en la Región Andina. 2015. Gestora comercial como “oído del mercado” para vincular la oferta y demanda de productos forestales maderables y no maderables, Bolivia. 9p.
-------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **Unidad de aprendizaje 4. Fortalecimiento de las cadenas de valor por medio de alianzas estratégicas**

### **Objetivos de aprendizaje**

Al finalizar la unidad, los participantes:

Contarán con conocimientos sobre las principales metodologías para el fortalecimiento de las cadenas de valor, a nivel de procesos, ejemplos y herramientas como el escalonamiento (*upgrading*) y los factores críticos de éxito.

Conocerán diferentes innovaciones y experiencias relacionadas a alianzas estratégicas con centros de

investigación, financiamiento, infraestructura y capital humano.

Tendrán la capacidad de presentar y defender una idea de negocios así como el análisis de la misma desde diferentes visiones como empresarios y como revisores.

### **Desarrollo de la unidad**

La presente unidad de aprendizaje integra criterios, herramientas y un panel con expertos, para analizar desde diferentes visiones el fortalecimiento de las cadenas de valor mediante la integración con diferentes actores indirectos como los centros de investigación, financiamiento y proveedores de servicios. A continuación se resume cada uno de los momentos de esta unidad.

#### **Actividad 1: Hilo conductor Resumen del día anterior**

El día 4 iniciará con un ejercicio preparado por uno de los grupos conformados en el día 1, el objetivo del ejercicio es despertar la creatividad de los participantes al desarrollar técnicas que permitan retomar los temas y actividades del día anterior.

#### **Actividad 2: Presentación Fortalecimiento de la cadena de valor: procesos, ejemplos y herramientas**

Para que una cadena productiva pueda evolucionar y convertirse en una cadena de valor se requiere numerosos esfuerzos a todo nivel, puesto que hay que romper culturas organizacionales y crear relaciones de confianza a largo plazo. Esto es sin duda uno de los retos más grandes. Y una vez establecida es necesario continuar con procesos de fortalecimiento para lograr la competitividad sistémica deseada, puesto que una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil.

Con el fin de abordar los elementos mencionados, se desarrollará una presentación enfocada en los diferentes procesos clave, ejemplo y herramientas para el fortalecimiento de las cadenas, resaltando el tema de escalonamiento (“upgrading”), cultura organizacional y factores críticos de éxito.

**Para lectura complementaria sobre este tema, se recomienda la revisión de los siguientes documentos, organizados en la USB, con la siguiente identificación:**

U 5.1	USAID. 2006. Lessons learned on MSE upgrading in value chains
U 5.2	Escobedo, A. 2009. Alternativas de escalonamiento para organizaciones empresariales de pequeños productores en cadenas productivas de Talamanca, Costa Rica. Tesis, CATIE. 173p.

**Actividad 2: Panel sobre alianzas estratégicas para el desarrollo de cadenas de valor de productos forestales (financiamiento, investigación, infraestructura, capital humano.)**

Una de las principales características de las cadenas de valor, es la conformación de alianzas estratégicas a todo nivel, con el fin de garantizar la competitividad necesaria para responder a las demandas del mercado de manera eficiente y eficaz.

Para esto, se desarrollará un panel con diferentes especialistas del ámbito financiero, investigación, infraestructura y capital humano, que compartirán sus experiencias en el sector forestal, los retos y oportunidades que existen y las lecciones aprendidas desde sus diferentes visiones.

El panel contará con 4 expertos que compartirán su experiencia en el establecimiento y consolidación de alianzas estratégicas en los siguientes niveles:

- Alianzas público – privadas
- Alianzas privadas
- Alianzas con centros de investigación y academia

El enfoque de sus participaciones se centrarán en:

- Financiamiento
- Infraestructura
- Capital humano
- Investigación e innovación

El equipo identificará expertos en Paraguay a los cuáles se les invitará a presentar sus experiencias

**Actividad 3: Orientación y trabajo de grupo Preparación de la presentación de negocios a inversionistas**

En este momento del módulo los grupos contarán con la información generada a través de las diferentes herramientas aprendidas y serán capaces de sintetizar su idea de negocio. Para ello, contarán con el apoyo de las facilitadoras (coaching).

Se brindarán las orientaciones para ajustar y presentar las diferentes ideas de negocios que cada grupo ha estado desarrollando durante la semana. Para esto, el equipo facilitador brindará el apoyo necesario con las dudas particulares y cada grupo desarrollará la mejor estrategia para presentar su idea al panel de inversionistas, resaltando los elementos vistos y el potencial de su negocio.

Los participantes contarán con material de apoyo como papelógrafos, tarjetas de colores, goma, marcadores, hojas, entre otros para preparar su presentación

Cada equipo decidirá si la presentación será realizada por un solo participante o el equipo completo, teniendo en cuenta que sólo cuentan con 10 minutos para tratar de convencer a los Tiburones.

### **Actividad 5: Negociando con tiburones Presentación de mi negocio**

Negociando con Tiburones es un juego de roles en el que 5 equipos de **pequeños empresarios** (5 equipos de trabajo conformados desde el día 1) presentan sus ideas o proyectos a un grupo de grandes inversionistas, llamados ‘tiburones’, que evaluarán, desde el punto de vista empresarial, si estos negocios son aptos y viables como para motivar y hacer realidad inversiones privadas.

Cada equipo tendrá 5 minutos para presentar su producto o negocio desde una perspectiva atractiva para inversionistas; y para convencerlos con sus argumentos que incrementarán sus ganancias apoyando estas iniciativas.

Para ello cada equipo deberá esforzarse por hacer una presentación atractiva, con datos de mercado, calidad del producto, crecimiento de la empresa, beneficios económicos, sociales y ambientales de todos los actores de la cadena de valor de su producto. Deberán aportar cifras tanto del costo de producción, precio de venta, potenciales clientes, necesidad de inversión y uso que se le dará a esa inversión.

Los “tiburones” harán preguntas a los equipos sobre sus productos, que los diferencia, a cual mercado van dirigidos, cuál es la proyección de crecimiento del negocio, como se beneficiarán los diferentes actores de la cadena de valor, rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Si los “tiburones” están convencidos, propondrán a los equipos participar como inversores de capital, tener acciones, o participar como socios. En caso de que no estén convencidos, cada tiburón dirá cuál es la razón por la que no han sido convencidos e informará al grupo que están fuera, dándoles un consejo de cómo mejorar su idea de negocio o producto.

El equipo ganador ya sea por convencer a uno o más inversores ganará un premio.

### **Actividad 6: Prueba de salida**

La prueba de salida consiste en una comprobación escrita de los conceptos aprendidos durante el módulo de cadenas de valor de productos forestales. Se entregará un formato a cada participante para evaluar los conocimientos adquiridos. Esta prueba permitirá conocer la apropiación de nuevos conocimientos y herramientas y comparar el grado de desarrollo de cada participante al compararse los resultados con la prueba de inicio, realizada en el día 1.

Adicionalmente, cada participante deberá llenar la hoja de evaluación del módulo.