

Prestadores de Servicios Empresariales

Guía de Promoción de Cadenas de Valor
Tomo 2 : Prestadores de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)



Guía de Fomento de Cadenas de Valor

Publicado por:

GTZ - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
Programa: Fortalecimiento de la Economía y del Empleo FORTALECE (MINEC/GTZ)

Coordinación general:

Regina Bauerochse ; Directora del Programa FORTALECE (MINEC/GTZ)

Componente:

Clusters / cadenas productivas / ramas (CCR)

Sitio web:

www.gtz.de/elsalvador

Autores:

Carmen Langner, Consultora, GFA
Wolfgang Demenus, Consultor Senior, GFA

Revisión técnica:

Frank Pohl, Asesor, Programa FORTALECE (MINEC/GTZ) - GFA
Carolina Rivas, Asesora técnica, Programa FORTALECE (MINEC/GTZ)-GFA

Indice

Introducción.....	3
Marco institucional.....	5
1.El concepto: Qué es una iniciativa promotora de una cadena de valor?.....	6
2.Selección de subsectores y cadenas de valor.....	11
3.Sensibilización de los actores.....	14
4.Diagnóstico de la cadena de valor.....	17
5.Objetivos, Estrategia y Plan de Acción de la Cadena de Valor.....	24
6.Implementación y Monitoreo de la Estrategia.....	30
Anexos.....	36

Introducción

Contexto

La creciente integración de la economía global acompañada por una organización de la producción de bienes y servicios que se efectúa cada vez más a una escala global, ofrecen oportunidades para las empresas salvadoreñas de insertarse en mercados crecientes y generar mayores ingresos. Para aprovechar estas oportunidades, los empresarios y productores salvadoreños necesitan aumentar su sensibilidad hacia aspectos que inciden en la competitividad de sus productos tales como: calidad e inocuidad del producto, innovación de productos y procesos y enlaces con mercados.

Competitividad y cadenas de valor

Está reconocido que la competitividad de un producto o servicio en un mercado determinado no depende del desempeño individual de un actor privado sino depende del desempeño integral de todos los eslabones que conforman la cadena de valor del producto hasta llegar al consumidor final. Es por ello, que antes de poder desplegar cadenas locales y llevar una oferta producida localmente hacia mercados internacionales, los actores salvadoreños necesitan tener en cuenta la demanda con sus requerimientos y preferencias establecidas acerca de precios, calidad, volumen, confiabilidad, diseño y prontitud de entrega del producto.

En base de estos conocimientos acerca de una demanda específica, los actores privados, prestadores de servicios empresariales e instituciones públicas pueden coordinar sus actividades para aumentar la capacidad competitiva en todos los eslabones locales de la cadena. La manera más eficaz para lograrlo consiste en cooperar estrechamente entre los eslabones e intercambiar informaciones para establecer una visión compartida acerca de la competitividad tanto a nivel de región o país, como de sector y cadena. Pero esto no es suficiente aún. Adicionalmente, las empresas necesitan contar con una

oferta específica de servicios empresariales, que las apoye en sus esfuerzos de innovar, especializarse y abrir nuevos mercados.

Programa FORTALECE (MINEC/GTZ)
El componente de “Cluster, Cadenas Productivas y Ramas (CCR)” del Programa de Fortalecimiento de la Economía y del Empleo (FORTALECE) ha contribuido al desarrollo y fortalecimiento de cadenas de valor, orientando sus apoyos tanto a aumentar la competitividad de cadenas y sus productos como también a integrar a productores y empresarios vulnerables en una dinámica de cadenas y vincularlos con nuevos mercados crecientes.

El componente ha ajustado distintos instrumentos y buenas prácticas internacionales a las condiciones de El Salvador, y los ha aplicado en varios subsectores. Se ha podido generar valiosos aprendizajes y materiales de capacitación¹ durante este trabajo que conforman el punto de partida para la presente guía.

Usuarios de la guía

La presente guía se dirige a prestadores de servicios empresariales², de carácter privado, sin fines de lucro, o público, que acompañan a los empresarios en la promoción de la cadena respectiva.

Objetivo de la guía

El objetivo de esta guía es presentar, en forma orientadora y práctica, la promoción de cadenas de valor en el marco del desarrollo socioeconómico de El Salvador. Pone énfasis en el rol que asumen los prestadores de servicios empresariales en las fases de la promoción e introduce a algunos instrumentos probados en este contexto. Mayor detalle de los instrumentos se describirán en una guía futura prevista.

1. Estos materiales están disponibles en las oficinas del Programa FORTALECE (MINEC/GTZ) y en el web bajo www.gtz.de/elsalvador

2. Existen dos tomos adicionales, uno dirigido a los empresarios y otros actores privados y otro dirigido a los promotores gubernamentales.

Aplicar la guía

Para una aplicación eficaz de la guía es pertinente estar familiarizado con el trabajo con MiPyMEs y el fomento productivo en general, tal como con aspectos que inciden en la competitividad de productos y el acceso a nuevos mercados.

La guía propone una serie de pasos metodológicos, criterios, instrumentos y pautas para la promoción de

cadenas de valor. Sin embargo, no es autodidáctica, más bien necesita ser complementada por una inducción a la aplicación de los instrumentos presentados, preferiblemente por expertos en el desarrollo de cadenas de valor. Se recomienda usar esta guía como un hilo orientador y ajustar los pasos explicados siempre a la situación concreta a la que se encuentre en la realidad, por otro lado a los recursos disponibles y el alcance previsto para la intervención.

Hilo conductor de la guía

La guía se estructura de la siguiente manera:



A fin de facilitar un mayor entendimiento, cada etapa está estructurada de la siguiente manera:

Preguntas guías introducen a los temas a ser abordados e inducen al lector a que reflexione sobre su experiencia previa;

- Inducción a los aspectos básicos relacionados a cada capítulo;
- Explicación de principales criterios metodológicos y herramientas prácticas para impulsar y acompañar a los actores en el proceso de incrementar la competitividad de su cadena. En algunos casos, el anexo contendrá formatos adicionales de aplicación rápida.
- Cuando aplica, se presentarán ejemplos concretos resultando de las experiencias pilotos con cadenas de valor en El Salvador. Estos ejemplos se encuentran en cuadros con borde rojo.

Se usan las siguientes señales en la guía:



Checklist/ Lista de verificación



Aspecto importante



Instrumento metodológico



Aviso a un anexo

Marco Institucional

La GTZ . Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GMBH.

GTZ, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GMBH es una empresa de servicios, con presencia mundial en el campo de la cooperación al desarrollo. La GTZ pertenece al Gobierno Federal de Alemania y tiene como forma de organización la de una empresa pública de derecho privado. Su principal mandatario es el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, BMZ <<http://www.bmz.de/en/index.html>>, quien le transfirió en un Contrato General la ejecución de los proyectos de cooperación técnica a nivel mundial. La GTZ está representada en casi 70 países por sus propias agencias.

La GTZ trabaja con el objetivo de mejorar, en forma sostenible, las condiciones de vida de la población de los países en desarrollo y en proceso de reformas, para ayudar a preservar las bases de su existencia. El desarrollo sostenible para la GTZ implica la búsqueda de la eficiencia económica para permitir un mayor bienestar, la distribución de las oportunidades en forma equitativa - entre pobres y ricos, entre el Norte y el Sur y entre hombres y mujeres, el aprovechamiento de los recursos naturales con miras al bienestar de las personas en el presente y en el futuro. El método de trabajo de la GTZ se caracteriza por ser integral, orientado a procesos y orientado a valores.

Enfoque Integral	Orientado a procesos	Orientado a valores
<p>Vinculación de las distintas dimensiones de los objetivos (económicas, sociales, ecológicas)</p> <p>Enfoque de múltiples niveles y enfoques de alcance supranacional</p> <p>Fomento de una mejora en la acción conjunta del Estado, la sociedad civil y el sector privado</p> <p>Integración de diversas formas de asesoría (técnica, organizacional, política).</p>	<p>Gestión del cambio profesional y orientada a resultados.</p> <p>Fortalecimiento de la eficiencia y de la responsabilidad propia de las contrapartes.</p> <p>Moderación de procesos justos de negociación entre intereses divergentes; fomento de los grupos de interés desaventajados</p>	<p>Democracia, Estado de derecho y derechos humanos como valores fundamentales.</p> <p>Fomento del buen gobierno (participación de la población, transparencia, rendición de cuentas).</p> <p>Introducción de conceptos de la economía de mercado social y ecológica</p>

El Programa FORTALECE (MINEC/GTZ).

Es un Programa concertado entre los Gobiernos de la República de El Salvador y de la Republica Federal de Alemania, para contribuir a la generación de empleo sostenible, de calidad y cantidad, fortaleciendo la economía y beneficiando sectores de escasos recursos de la población salvadoreña. El programa inició sus actividades en abril del 2002 y tiene como gran objetivo:

Instituciones públicas y privadas seleccionadas aplican instrumentos que han demostrado su eficacia para el fomento sistemático de la economía y del empleo a nivel regional y nacional.

La contraparte política del Programa FORTALECE es el Ministerio de Economía; además, coordina y coopera con otras instituciones intermedias, ONG's,

municipalidades, gremiales, así como también con otros proyectos de la cooperación alemana, de otros cooperantes y de otras instituciones gubernamentales.

El Programa FORTALECE consta de cinco componentes que son los siguientes:

- ① Clusters / cadenas de producción / ramas (CCR)
- ② Desarrollo Económico Local y Empleo (DELE)
- ③ Empleo Juvenil (EJ)
- ④ Diálogo Interinstitucional (DI)
- ⑤ Defensoría del Consumidor (DC)

Los cinco componentes han sido diseñados en base a una estrategia de mutuo refuerzo y comparten algunos ejes transversales de trabajo como: pobreza, género, medio ambiente, juventud y calidad.

1. El concepto: Qué es una iniciativa promotora de una cadena de valor?

- Resultado
○ Concepto de cadena de valor conocido

Preguntas Guías

- ¿Qué es una cadena de valor?
- ¿Cuál es el objetivo de promocionar una cadena de valor?
- ¿Cómo difiere el enfoque de cadena de la consultoría empresarial individual?
- ¿Cuáles son los conocimientos y competencias que el prestador de servicios empresariales requiere para facilitar un proceso de fortalecimiento de una cadena de valor?

(i)
El concepto:
¿Qué es una
cadena de
Valor?

La cadena de valor

Una cadena de valor tiene tres dimensiones importantes:

- ▶ **Relación estratégica entre eslabones:** Lo que normalmente encontramos en el mercado es una cadena “productiva” con relaciones existentes entre actores individuales en distintos eslabones para transformar insumos físicos y servicios en un producto determinado. Cuando esta relación se convierte en una colaboración estratégica entre eslabones y sus varios actores para el beneficio mutuo, se aplica el término de “Cadena de Valor”. Quiere decir que los actores obtienen una articulación coordinada entre las actividades en los eslabones para conjuntamente agregarle valor al producto o servicio con cada actividad de transformación, hasta finalmente llegar al consumidor final. (Basado en Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT 2004, Increasing the Competitiveness of Market Chains for Smallholder Producers, Manual 3)
- ▶ **Actores:** Si bien es posible que las actividades productivas estén integradas dentro de una sola empresa, por lo general se efectúan entre diferentes actores económicos (proveedores de insumos y tecnología, productores agrarios, procesadores, intermediarios comerciales, distribuidores mayoristas y minoristas), interconectados por relaciones de compra-venta.
- ▶ **Ubicación:** Los actores de una cadena de valor pueden efectuar sus actividades productivas en un solo sitio geográfico (cadena local) y también pueden repartirse por varios países, incluso continentes (cadena global). Si los mercados locales son relativamente pequeños, como en el caso de El Salvador, es prudente que iniciativas de promoción apunten a una mejor vinculación entre eslabones locales con cadenas internacionales de valor.

El gráfico 1, muestra una cadena de valor con dos niveles:

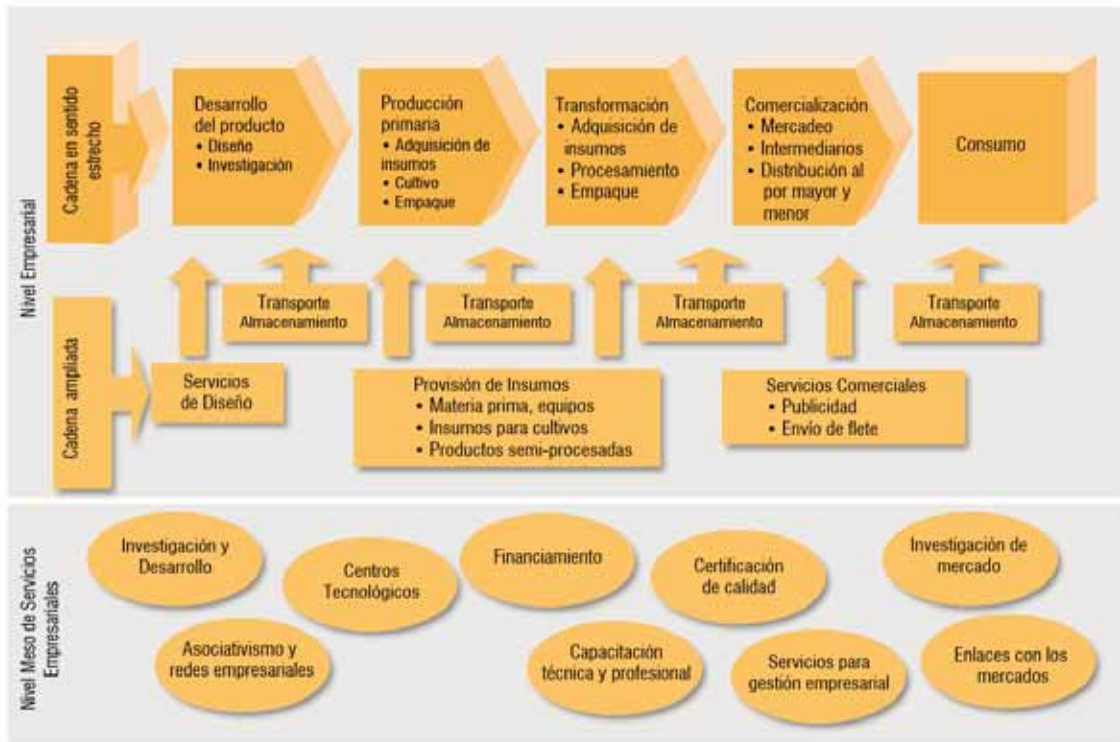
Nivel Empresarial

- La cadena en un sentido estrecho: Refleja el flujo principal de transformación del producto o servicio desde la primera idea hasta llegar al consumidor final que contiene las siguientes actividades:
 - Diseño del producto o servicio
 - Producción primaria (agraria e industrial)
 - Procesamiento y transformación
 - Comercialización y venta al consumidor final
- La cadena en un sentido ampliado: Las actividades productivas principales son complementadas por la provisión de insumos adicionales que son: provisión de materia prima, tecnología, productos intermedios semiprocesados y otros insumos provisión de servicios a la producción como diseño, transporte, publicidad.

Nivel de Servicios de apoyo

- Los servicios de apoyo para la cadena: Son brindados por actores privados y públicos, ONGs y gremios empresariales que prestan servicios de apoyo y que regulan el funcionamiento de la cadena. Forman el entorno institucional de la cadena, cuya importancia nace del reconocimiento de que la competitividad del producto de una cadena está determinada por su funcionamiento integral y el nivel de coordinación de todos los actores en los distintos eslabones.

Gráfico 1: Cadena de valor y los servicios empresariales para su desarrollo



Ejemplo 1 Valor agregado

Para cultivar tomates en Zapotitán, los productores compran los fertilizantes y las semillas que les cuesta \$20 para su producción total.

Los tomates maduros se venden en el mercado en \$100. El valor agregado equivale a $\$100 - \$20 = \$80$, que se reparte entre los actores de la cadena (productores, transportistas y comercializadores).

¿Cuáles son los objetivos de una iniciativa de promoción?

Iniciativas con enfoque de cadena buscan lograr básicamente dos objetivos:

- 1 Aumentar la **competitividad** de la cadena y su producto final y acceder a nuevos mercados.
- 2 Apoyar a productores y empresarios vulnerables mediante la **distribución más equitativa** del crecimiento y valor agregado generado en la cadena.
- 3 Sobre todo las instituciones públicas y de la cooperación buscan **integrar productores aislados a cadenas existentes** y enlazarlos con sus mercados dinámicos y avanzados.

Podemos visualizar esto con una analogía, según la cual se busca **“agrandar el pastel para todos, sobre todo los pedazos para los actores más débiles de la cadena.”**

Objetivo 1: Competitividad - El pastel debe crecer

Se busca aumentar la competitividad del producto final de la respectiva cadena, a través de mejorar sus características en términos de calidad, precio, volumen, confiabilidad, diseño y tiempo de entrega. Esto con la intención de que aumenten las ventas del producto y como la cadena es un sistema productivo, se supone que este mayor crecimiento beneficia a todos los actores que operan en su interior.

Objetivo 2: Distribución más equitativa – Incrementar el tamaño relativo de los pedazos

Al mismo tiempo, una iniciativa de promoción quiere inducir una distribución más equitativa del crecimiento y de la rentabilidad, vale decir: una redistribución que permita incrementar el tamaño relativo de los “pedazos” (ingresos y empleos) de los actores más vulnerables que suelen ser microempresarios y pequeños productores. Una iniciativa apunta entonces a vincularlos con nuevos mercados dinámicos y a empoderarlos a negociar mejores condiciones con actores más poderosos de la cadena.

Objetivo 3: Integración a mercados – Mas personas tienen acceso al pastel

Si se logra obtener los objetivos anteriores, la idea es ampliar la cantidad de personas que participan en una cadena. Esto se obtiene a través de vincular productores previamente aislados de mercados con cadenas existentes, de tal manera que puedan enlazarse con los mercados que estas cadenas abastecen y generar mayores ingresos.

¿Cuál es la población objetivo de una iniciativa de promoción de cadena de valor?

De acuerdo al doble objetivo de una iniciativa, podemos definir:

Con miras al objetivo 1:

- Empresarios de negocios de todos tamaños, incluyendo empresarios individuales
- Personas que crean empresas en subsectores y regiones seleccionadas que tienen potencial de desarrollo,
- Cooperativas y otras organizaciones de autoayuda
- Empleados de estas empresas
- Otras empresas privadas nacionales e internacionales capaces de formar una alianza estratégica o cooperación de carácter privado o público- privado.

Con miras al objetivo 2 y 3:

- Pequeños productores y subcontratistas agrarios
- Microempresarios de producción agraria, transformación de bienes o servicios.
- Personas que buscan empleo, especialmente de los sectores más vulnerables de la población
- Grupos específicos como mujeres y jóvenes en actividades productivas

Para que esto se materialice, hay que tener en cuenta algunos factores claves:





Los factores de éxito claves para la promoción eficaz de cadenas de valor:

- **Orientación hacia el mercado:** La estrategia apunta a satisfacer la demanda por un producto final, caracterizada por requerimientos y preferencias específicas. Por ello, el punto de partida para las iniciativas se encuentra en la demanda por un producto.
- **Productos con potencial:** Si los productos cuentan con potencial de mercado, trae oportunidades de negocios y beneficios económicos para todos los actores en la cadena, incluyendo los actores vulnerables y marginados.
- **Liderazgo privado:** Aunque el respaldo de parte de otros actores es clave, son las empresas que asumen el liderazgo en mejorar sus productos y procesos.
- **Cambio estructural y desarrollo de capacidades:** El objetivo de promocionar cadenas de valor es desarrollar mercados y fortalecer la estructura económica institucional.
- **Creación de confianza:** A través de llevar a cabo actividades en conjunto, se desarrolla un proceso orgánico de construcción de confianza entre los actores locales e internacionales de la cadena.

Qué se entiende bajo los requerimientos del mercado?

Es una combinación de:

- Preferencias del consumidor referente a calidad, confiabilidad, volúmenes y diseño del producto
- Requerimientos acerca del precio y entrega
- Regulaciones internacionales de comercio
- Estándares internacionales de calidad
- Dinámica del mercado: los requerimientos cambian frecuentemente (nuevas normas técnicas certificados de calidad, etc.) y se incorporan más ágilmente si los actores están organizados en una cadena de valor

Empresa Individual	Cadena de Valor	Necesidades adicionales para el trabajo con una cadena y que influyen en el enfoque
Trabajo con empresa individual	Trabajo con cadena 	Se trabaja en grupo, donde inciden fuertemente las relaciones interpersonales e intereses que frecuentemente son divergentes.
Diagnóstico empresarial	Diagnóstico de cadena de valor 	Al inicio cada actor cuenta solamente con las informaciones de mercado que le corresponden a sus enlaces directos con sus proveedores y compradores. En cambio, para el trabajo en cadena los actores en los diferentes eslabones necesitan entender (i) el funcionamiento integral de la cadena, (ii) las fortalezas y debilidades con vista a los requerimientos que exige el mercado, y (iii) las redes comerciales internacionales que frecuentemente son complejas y poco conocidas. Para reducir las asimetrías de información, se requiere entrar en un intercambio entre los eslabones (p.ej. sobre tecnologías de producción, especificaciones de productos, etc.).
Estrategia empresarial y plan de acción	Estrategia de cadena y plan de acción 	Las empresas, proveedores de servicios y otras organizaciones de apoyo involucrados en crear y comercializar un producto o servicio necesitan ponerse de acuerdo sobre sus intereses comunes al desarrollar una estrategia de competitividad. A través de un proceso de diálogo y concertación se genera una base para poder llegar a una visión y estrategia compartida, que a su vez permite identificar y priorizar acciones comunes.
Implementación de mejoras a nivel empresarial	Implementación de mejoras a nivel de cadena 	La competitividad del producto final no depende de una sola empresa, sino de que todos los eslabones implementen sus medidas de mejora, de acuerdo al plan de acción estratégico. Si un eslabón no logra implementarlas, por ejemplo con respecto a la calidad del producto, pone en peligro la competitividad de la cadena entera. Por ello se trata de un esfuerzo en conjunto, donde la cooperación y coordinación estrecha de las actividades es el mecanismo más eficaz para lograr resultados. En la medida en que los actores vayan entendiendo estos mecanismos muy probablemente aumentará el nivel de confianza, la apertura y el compromiso para el trabajo en conjunto.

Necesidades de apoyo al desarrollar la cadena

- ▶ **Cuáles son los conocimientos (saber) y competencias (saber hacer) que el prestador de servicios debe manejar para promover efectivamente una cadena de valor?**

Conocimientos sectoriales y técnicos:

El prestador de servicios necesita contar con los siguientes conocimientos:

- Conocer los actores directos y los procesos productivos que caracterizan la cadena respectiva.
- Tener (o saber conseguir) información específica del subsector: requerimientos y preferencias en los mercados internacionales, estándares internacionales, tendencias y proyecciones de crecimiento, tecnologías productivas.
- Entender los diferentes funcionamientos que suelen caracterizar a microempresas familiares en comparación con una empresa mediana agroindustrial o un mayorista europeo.
- Validar la información con los actores de la cadena.

- ▶ **Competencias y herramientas para el manejo del proceso grupal de la cadena y la conciliación de intereses:**

Las tareas en el acompañamiento al proceso grupal son de carácter continuo y abarcan:

- Convocatoria para reuniones y su moderación
- Gestionar las expectativas de los actores
- Realizar sesiones de análisis participativo de la cadena y su entorno, sus fortalezas y debilidades y factores críticos de éxito.
- Facilitar a identificar y visualizar los áreas de interés común entre actores
- Facilitar el intercambio para disminuir asimetrías de información
- Facilitar sesiones de planificación estratégica y desarrollo de una visión compartida sobre el potencial de transformación de la cadena
- Dar seguimiento a la implementación de las actividades
- Apoyar a actores a monitorear sus avances en la implementación y a medir resultados.
- Transmitir capacidades de negociación y de autogestión

En estos procesos inciden aspectos como el contexto del respectivo país y sus particularidades socioculturales, las relaciones personales e intereses divergentes y hasta conflictivos entre los actores. El prestador de servicios empresariales necesita mantener una posición neutral y además tener algunas capacidades que se indican a continuación:

- Moderación y facilitación de reuniones eficaces.
- Metodologías de negociación y de gestión de conflictos
- Conciliación y visualización de áreas de interés común y su priorización
- Metodologías de planificación estratégica
- Motivación de actores para estimular el trabajo en equipo
- Conocimiento acerca del enfoque de cadena de valor y los instrumentos que se usan en la promoción
- Coordinación y monitoreo de las actividades planificadas y los compromisos adquiridos por los actores
- Habilidad para transmitir capacidades de autogestión a los actores de la cadena

Al respecto puede ser útil que se trabaje en equipos con alta profesionalidad que combinan **experiencia nacional e internacional**.



- ▶ El conocimiento técnico-sectorial se brinda a través de aportes puntuales, por ejemplo en el momento de realizar el diagnóstico de la cadena o de desarrollar un benchmarking sectorial. Puede ser brindado tanto por prestadores de servicios nacionales o internacionales, dependiendo del conocimiento que se requiera. Prestadores internacionales pueden aportar su conocimiento acerca de mercados y tendencias a nivel global y experiencias con iniciativas de promoción de cadenas en otros países. En este contexto el Programa FORTALECE ha cooperado frecuentemente con el Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI).
- ▶ Son principalmente los prestadores de servicios nacionales que pueden acompañar al proceso del desarrollo de la cadena, impulsar el trabajo en grupo, apoyar a sintonizar los intereses entre los actores y transmitirles las capacidades requeridas para autogestionar sus procesos de mejoramiento.

2. Selección de subsectores y cadenas de valor

Preguntas Guías

- ¿Cuáles son criterios de selección para identificar aquellos subsectores que se deberían incluir en un programa?
- ¿Cómo se identifican luego las cadenas de valor concretas?
- ¿Cómo pueden los prestadores de servicios empresariales apoyar a los promotores gubernamentales en estos procesos de selección?

(ii)
Seleccionar la Cadena de Valor

Los Pasos de Selección

Como inducción al tema, el siguiente cuadro indica la diferencia entre un sector, subsector y una cadena de valor. Se usa ejemplos del sector agrario y de servicios.

Sector	Agrario	Turismo
Subsectores	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> hortalizas <input type="radio"/> productos lácteos <input type="radio"/> carne <input type="radio"/> pesca artesanal 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> ecoturismo <input type="radio"/> turismo balneario <input type="radio"/> turismo aventurero <input type="radio"/> convenciones <input type="radio"/> otros
Cadenas de Valor	<u>de hortalizas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> tomates <input type="radio"/> melones galia <input type="radio"/> piñas plantas medicinales 	<u>de ecoturismo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> caminatas en parques naturales <input type="radio"/> avistamiento de aves <input type="radio"/> otros

Primer paso: Seleccionar Subsectores

El Gobierno junto con los actores territoriales, gobiernos locales y la cooperación internacional muchas veces necesita seleccionar las áreas económicas o subsectores a ser incluidos en un programa. Generalmente

la decisión se toma en un momento inicial cuando se diseña el programa. Una manera transparente consiste en usar criterios de selección. Por tal motivo, se puede agrupar en dos categorías como indica el siguiente cuadro.

Criterios que reflejan las consideraciones estratégicas de las entidades gubernamentales	Criterios económicos-técnicos
<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Distribución equitativa de la promoción gubernamental entre agroindustria, manufacturera y servicios. <input type="radio"/> Presencia de grupos vulnerables en el subsector y potencial de aumentar sus ingresos <input type="radio"/> Área geográfica con criterios funcionales (p.e. zonas rurales marginados, o basados en índices según mapa de pobreza) <input type="radio"/> Criterios ecológicos, de equidad de género o de seguridad alimentaria. <input type="radio"/> Interés mostrado por entidades de relevancia con poder de tomar decisiones. <input type="radio"/> Efectos de sinergia con actividades desplegadas en otros programas 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Tendencia y potencial de mercado y de crecimiento (nacional/internacional) <input type="radio"/> Contribución del subsector al PIB <input type="radio"/> Contribución actual a la exportación y potencial futuro <input type="radio"/> Masa crítica de actores que conforma el subsector <input type="radio"/> Voluntad de cambiar y aprender de parte de actores en el subsector <input type="radio"/> Potencial de modernización tecnológica <input type="radio"/> Situación competitiva <input type="radio"/> Cuellos de botella existentes <input type="radio"/> Potencial de aumentar la generación de valor agregado en el país <input type="radio"/> Contribución al empleo <input type="radio"/> Fomentar enlaces entre diferentes subsectores

Ejemplo 2

Subsectores y cadenas

El Ministerio de Economía MINEC enfocará en los próximos años los siguientes subsectores y cadenas:

- Productos lácteos (leche, quesos étnicos)
- Hortalizas (frescas y procesadas)
- Frutas procesadas
- Farmacéutico
- Aceite de coco
- Acuicultura (tilapia y camarón)
- Turismo



En la realidad, por lo general se aplican ambos tipos de criterios, conforme a las prioridades políticas y sectoriales que tiene el Gobierno. Así, la selección cumple también con objetivos políticos y sociales según los programas gubernamentales, lo que va a incidir posteriormente en la implementación, en el sentido de que se tiene que trabajar con subsectores que no necesariamente cuenten con potencial de mercado y crecimiento. En estos casos puede ser necesario ajustar la metodología de trabajo adecuadamente.

Segundo paso: identificar cadenas concretas

Una vez que estén definidos los subsectores elegibles para el programa, los encargados para la implementación (pueden ser las instituciones gubernamentales, ONGs, prestadores de servicios nacionales e internacionales, fundaciones, expertos individuales) necesitan identificar aquellas cadenas específicas con que se entrará en un trabajo concreto.

Proceso formal en base de criterios

Dependiendo de los objetivos y las prioridades que un programa de promoción tenga, los siguientes criterios pueden incidir en la identificación de las cadenas de valor:

- Compradores con interés para el producto de una cadena
- Potencial de mercado, de crecimiento y de crear valor agregado.
- Potencial de innovación tecnológica
- Interés entre actores de actuar y cambiar.
- Participación de microempresas y pequeños productores, particularmente si la intención consiste en incorporar actores vulnerables y tener una masa crítica de actores.
- Existencias de estándares de calidad, ecológicos o sociales a ser introducidos
- Experiencia previa de las instituciones gubernamentales, los actores territoriales o de las agencias de la cooperación internacional.

Autoselección de parte de actores de la cadena basada en una oportunidad

Puede haber el caso que empresas lleguen a un programa con una propuesta concreta de inversión o porque ven una oportunidad de negocio y para aprovecharla necesitan vincularse con otros eslabones de la cadena del producto respectivo

- Lo que se requiere en este caso es una voluntad de cambiar y aprender de parte de los mismos actores de una cadena. Puede ser que ya tienen actividades propias en marcha o que se les ofrece una oportunidad del mercado concreta que quieren aprovechar o una fuerte presión de competencia que les obliga a actuar.
- Una iniciativa empujada por la demanda del sector privado se beneficia del fuerte compromiso de los miembros del grupo.
- Al otro lado, puede resultar en la incorporación de actores que presentan características muy heterogéneas por condición e intereses económicos, edad, educación, etc.
- Se puede diseñar el programa de promoción de cadena para invitar a empresas que puedan ser candidatas a la autoselección

Ejemplo 3:

Autoselección de una cadena en base de iniciativa de exportadores de bálsamo peruano

En el caso de la cadena de bálsamo peruano, dos exportadores se acercaron al Programa FORTALECE para solicitar el apoyo a fin de mejorar la situación de bajos precios que estaban experimentando. En base de esto se inició un proceso de movilización durante el cual se incorporaron voluntariamente actores de los eslabones de la producción y el acopio del bálsamo y exportadores adicionales para conjuntamente solucionar el problema de bajos precios del producto.

¿Cómo pueden apoyar los prestadores de servicios empresariales en la selección?

Para evaluar los criterios arriba mencionados y tomar una decisión, los impulsores gubernamentales necesitan contar con informaciones sustentadas que reflejen la realidad. Aquí los prestadores de servicios empresariales tienen una función relevante para recoger estas informaciones, que además se pueden utilizar en la fase posterior del diagnóstico de la cadena.

Criterios que reflejan las consideraciones estratégicas de las entidades gubernamentales	Criterios económicos-técnicos
<ul style="list-style-type: none">○ Ventas anuales del subsector o cadena, cantidad de empresas, etc.○ Cantidad de empleo actual○ Volumen de la demanda local e internacional y previsiones sobre la demanda futura○ Tamaño de empresas representadas, de microempresas o pequeños productores.○ Situación actual de enlaces con otros subsectores.○ Identificación de empresas líderes○ Informaciones sobre conflictos relevantes entre eslabones de la cadena	<ul style="list-style-type: none">○ Talleres con actores del subsector para levantar informaciones con ellos.○ Estudios (i) previamente elaborados (información secundaria) o (ii) dependiendo del estado de la información disponible puede ser útil elaborar un estudio de competitividad.○ Estadísticas oficiales (contraloría, institutos nacionales de estadísticas, ministerio de economía, banco central, etc.)○ Es inevitable que algunos datos no están disponibles y necesitan ser estimados.

El Programa FORTALECE ha adaptado un instrumento específico para un proceso sistemático de la selección de subsectores y cadenas: Identificación de una Cadena de Valor, adaptado de Regionomica (2006).³

3. Estos materiales están disponibles en las oficinas del Programa FORTALECE y www.gtz.de/elsalvador para ser consultados.

3. Sensibilización de los actores

- Resultado:
Núcleo de actores comprometidos a trabajar en conjunto

Preguntas Guías

- ¿Cómo iniciar la sensibilización?
- ¿Sobre qué sensibilizar?
- ¿Cuáles dificultades podrían presentarse y cómo abordarlas?
- ¿Cómo identificar a personas con liderazgo?

(iii)
Sensibilizar a los actores

A los actores que pertenecen a una cadena de valor hay que sensibilizarlos en dos formas



Movilización inicial antes de empezar el trabajo en cadena. Tiene el propósito de motivar a los actores empresariales y eventualmente también de instituciones de apoyo a trabajar en cadena y crear un ambiente de confianza en base de áreas de interés común. Debería estar representado el número más alto posible de eslabones de la cadena. La idea es de arrancar rápidamente con acciones concretas, por ello las medidas de movilización pueden aplicarse ya

en combinación con los primeros pasos técnicos del proceso, p.ej. el levantamiento de información de la cadena. La intensidad de la movilización puede variar dependiendo de la experiencia previa de los actores de haber participado en iniciativas de fomento similares.

Sensibilización permanente durante todo el proceso del desarrollo de la cadena y su acompañamiento, con la intención de consolidar el ambiente de confianza.



Gráfico 2: La sensibilización inicial y a lo largo del proceso

Mobilización inicial

Inicialmente, es de vital importancia la creación de un ambiente de confianza entre los futuros integrantes del grupo de trabajo en cadena. Si bien cada cadena tiene sus particularidades específicas, se tendrá que sensibilizar sobre los siguientes aspectos:

Aspectos que requieren sensibilización	Técnicas de sensibilización e integración del grupo
<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar entendimiento sobre lo que es una cadena de valor con sus eslabones nacionales e internacionales. ○ Concientizar que la competitividad de la cadena depende de mejoras en todos los eslabones lo que requiere un accionar conjunto. ○ Resaltar los beneficios mutuos relacionados a superar las debilidades de la cadena y consolidar sus sendas de crecimiento. ○ Nivelar las expectativas, ya que un trabajo en cadena tampoco soluciona todos los problemas particularmente si son externos. ○ Aclarar los roles entre los actores privados (acción e implementación), los actores gubernamentales (promoción) y los prestadores de servicios empresariales (acompañamiento). ○ Claridad sobre los riesgos y límites del enfoque de cadena de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Charlas de sensibilización y presentación del programa a fin de divulgar el concepto de cadenas. ○ Visualizar las oportunidades de mercado o el problema común que une a los actores. ○ Encuentro con empresarios de otras cadenas exitosas para que expongan sus experiencias y logros, preferiblemente del mismo subsector (benchmarking y efecto demostrativo). ○ Identificar actores con liderazgo. ○ Empezar con actividades que resultan en retornos rápidos (“cosechar primero los mangos bajitos”). ○ Exposiciones y ejercicios de simulación, dirigidas a aumentar la cohesión del grupo.



Existen algunos factores de éxitos para iniciar una sensibilización:

- La participación en los eventos de sensibilización es voluntaria.
- Los eventos están abiertos para todos los interesados (principio de autoselección).
- Usar formatos participativos, por ejemplo talleres, donde los participantes puedan opinar y expresar sus sugerencias.
- Tratar temas que llaman el interés de los actores de la cadena, por ejemplo: “Cómo acceder con mi producto a los mercados europeos?”
- Efectuar al inicio grupos focales (focus group) donde se

trabaja con actores por eslabón individual sobre temas ajustados a su interés y necesidades antes de reunir a todos los eslabones.

Si bien estos factores ayudan, es evidente que siempre se necesita contar con un interés mínimo pre-establecido entre los actores de la cadena de actuar en conjunto. Al no contar con esta condición, es poco probable que se lograría arrancar una iniciativa, a pesar de aplicar medidas de sensibilización.

Sensibilización permanente

Aspectos que requieren sensibilización	Técnicas de sensibilización e integración del grupo
<ul style="list-style-type: none"> ○ Proceso reiterado de transmisión de informaciones a actores. ○ Continuar a resaltar la necesidad de cooperar entre los eslabones y de intercambiar información comercial hasta llegar a una gestión de conocimiento aplicado a las oportunidades y desafíos que enfrenta la cadena. ○ Entender de que se trata de un proceso continuo y escalonado. ○ Entender que durante este trabajo puede haber momentos de desacuerdos entre los actores o aprovechamiento de beneficios por algunos actores. ○ Generar entendimiento de que son los empresarios que asumen el liderazgo y “llevan la batuta” para mejorar sus productos y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Charlas de sensibilización y presentación del programa a fin de divulgar el concepto de cadenas. ○ Visualizar las oportunidades de mercado o el problema común que une a los actores. ○ Encuentro con empresarios de otras cadenas exitosas para que expongan sus experiencias y logros, preferiblemente del mismo subsector (benchmarking y efecto demostrativo). ○ Identificar actores con liderazgo. ○ Empezar con actividades que resultan en retornos rápidos (“cosechar primero los mangos bajitos”). ○ Exposiciones y ejercicios de simulación, dirigidas a aumentar la cohesión del grupo.

¿Cuáles son las dificultades que se pueden presentar y cómo abordarlas?

Dificultades que pueden presentarse	Medidas para mitigarlas
<p>Actores en algunos eslabones pierden parte de sus privilegios, por ejemplo, porque la mayor transparencia en la cadena ya no les permite dominar los precios y se reducen sus márgenes de utilidad, o porque pierden control sobre informaciones que antes eran exclusivas de ellos. Como el trabajo va en contra de sus intereses particulares, en un primer momento pueden rechazar el desarrollo de la cadena.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Visualizar los intereses comunes en la cadena enfocados a aumentar la competitividad de su producto final. ○ Visualizar las oportunidades de negocio que traerá beneficios económicos para todos los actores. Por ej.: aquellos actores cuyos márgenes se han reducido debido a los precios que pagan, lo pueden compensar por el aumento de la producción y las economías de escala que genera. ○ Usar técnicas de moderación, gestión de conflictos y conciliación de intereses para las reuniones.
<p>Actores locales e internacionales tienen intereses divergentes, donde los internacionales dominan debido a su poder de negociación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sensibilizar aquel eslabón que ejerce una fuerte gobernancia acerca de la influencia que sus decisiones tienen sobre los demás eslabones. Se refiere específicamente a la distribución de ganancias relacionadas a la producción de valor agregado. ○ Organizar a los actores locales para aumentar su poder de negociación y capacitarles en técnicas de negociación. ○ Visualizar las oportunidades de negocios que tienen todos los actores como objetivo común y que los actores internacionales no pueden aprovechar sin tener el soporte de los eslabones locales. ○ Usar técnicas de conciliación de intereses y planificación estratégica con la intención de crear alianzas estratégicas con una perspectiva de largo plazo.
<p>Distancia física de los actores, tanto en el ámbito nacional como internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aprovechar tecnologías de comunicación de punta (por ejemplo software de videoconferencia basado en la web) ○ Organizar talleres en lugares donde una mayor cantidad de actores pueda participar. ○ Establecer redes regulares de comunicación, por ejemplo, vía correo electrónico tipo “newsgroup”. ○ Invitar a compradores internacionales para visitas de la producción y la organización de la cadena nacional.
<p>Empresarios no quieren revelar y compartir los datos de su negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ No divulgar información individual sino exclusivamente en forma anónima y, si se desea consultar, solamente estará disponible de forma agregada. ○ Mantener una posición estrictamente neutral.

¿Cuáles son las características de una persona con liderazgo natural?

- Persona con iniciativa e ideas.
- Reconocida por los actores clave de la cadena.
- Cuenta con experiencia y conocimiento sectorial sólido.
- Tiene un interés comercial personal en que la competitividad de la cadena mejore, pero es capaz de ver el panorama completo más allá de su posición individual.
- Personalidad conciliadora.

4. Diagnóstico de la cadena de valor

Preguntas Guías

¿Cuáles son los instrumentos principales para el diagnóstico y cómo aplicarlos?
 ¿Cómo usar el mapeo para sensibilizar los empresarios acerca de temas específicos?
 ¿Cómo se incorpora la gobernabilidad de la cadena en el análisis?

(iiv)
Diagnosticar la cadena de valor

El diagnóstico consta con dos pasos:

- 1 El mapeo de la cadena de valor
- 2 El análisis que se basa en el mapeo e informaciones adicionales

El Mapeo de la Cadena de Valor



Concepto: El instrumento usado para analizar cadenas de valor es el mapeo. Visualiza a los actores económicos a lo largo de la cadena con sus actividades (funciones) respectivas y las relaciones entre ellos. De tal manera ilustra el proceso completo de producción o de provisión de un servicio, desde su inicio (materia prima, diseño, concepción) hasta el consumidor final.

Propósito: i) Identificar en un taller participativo los actores claves de la cadena, primero en el ámbito local y luego aquellos con que se vinculan internacionalmente.

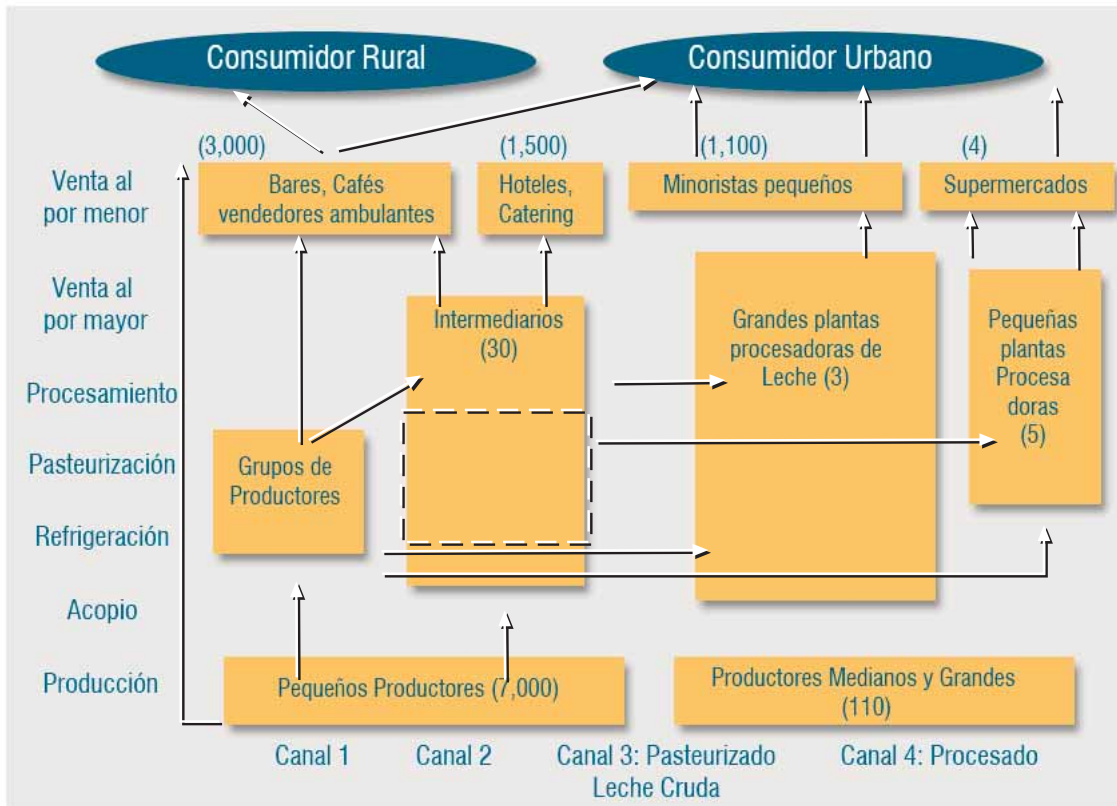
ii) Entender los canales que existen para comercializar un producto o servicio.

iii) Conocer estos canales es de suma importancia para el posterior análisis y para formular propuestas de acción más concretas y orientadas al mercado.

No existe un único modelo para mapear una cadena de valor, sino cada cadena tiene sus particularidades y por tanto se ilustra de manera diferente.

Elementos de un mapa	Identificativo en el gráfico 3
○ Las actividades en cada eslabón a lo largo del proceso de generar valor agregado al producto	En blanco a la izquierda
○ Los actores que realizan las actividades en cada eslabón, ordenado por canales comerciales y con indicaciones cuantitativas (número de actores, volumen de producto, etc.)	En naranja
○ Los mercados finales	En azul
○ Relaciones entre los actores	Flechas blancas

Gráfico 3: Mapa de cadena de valor de productos lácteos



Anexo

Participantes del taller de mapeo

Pueden ser identificados o a través de estudios, o a través de una reunión preparatoria con personas claves del sector, en la cual ya se puede compartir informaciones iniciales sobre el enfoque de cadena, las actividades programadas y el rol de ellos. Una composición del grupo adecuada para el taller de mapeo sería:

- Empresarios líderes de la cadena
- Representantes de PyMEs
- Representantes de microempresas, pequeños productores y subcontratistas
- Ministerios que inciden en el subsector
- Asociaciones sectoriales
- Instituciones de fomento
- Prestadores de servicios empresariales, tanto privados como públicos.

Desarrollar el mapeo

Los pasos metodológicos son los siguientes:

- Identificar el producto o servicio final que llega al consumidor
 - Identificar los mercados finales donde llega.
 - Identificar los pasos o eslabones anteriores hasta visualizar todo el proceso de producción o provisión del servicio.
 - Identificar las empresas y otros actores económicos que operan en cada eslabón y ponerlos en el mapa.
 - Identificar las relaciones entre los actores económicos y ponerlos en el mapa.
 - Opcional: Identificar los servicios de desarrollo empresarial conectados con cada función en la cadena.
- ▶ Se debería ser tan específico como posible, p.ej anotar las empresas en los diferentes eslabones con sus nombres concretos. Ver para ello el formato en el anexo 2
- ▶ Es importante contar con facilitadores capacitados en esta técnica de mapeo de cadena.

Anexo

Necesidades de datos complementarios

Hay algunos datos adicionales que permiten un entendimiento más profundo de la cadena, y que además se requieren para la toma de decisiones en su momento. La lista indicativa brinda una idea:

- Tamaño del sector al cual pertenece la cadena (número de empresas y otros actores económicos, contribución a empleo e ingresos)
- Desarrollo pasado (crecimiento/declive)
- El valor agregado que se genera en cada eslabón.
- Tipo de empresas que conforman los eslabones locales (cuántas pequeñas, medianas, etc.)
- Nivel de ingresos, contribución al empleo
- Información sectorial: estructura de costos, mercados principales, contribución a las exportaciones
- Información cualitativa: condiciones laborales, motivación de actores, etc.
- Existencia de asociaciones sectoriales u otras formas de organizaciones empresariales.

Fuentes para obtener los datos complementarios

Por un lado, se puede utilizar la información ya existente sobre la cual fue seleccionada la cadena. Aparte de esta información, para algunos datos es necesario acudir a fuentes oficiales de las instituciones gubernamentales. Por este y otros motivos, es relevante que ellos estén involucrados en el diagnóstico.

- Estudios (información secundaria)
- Estadísticas oficiales (contraloría, institutos nacionales de estadísticas, ministerios, Banco Central de Reserva, etc.)
- Bases de datos en el Internet, con información comercial global de organismos intergubernamentales, a veces con acceso restringido.⁴

Los siguientes instrumentos son útiles para levantar datos primarios:

- Talleres temáticos con actores públicos y privados del sector, por ej. para un ejercicio FODA.
- Discusiones en grupo focal
- Entrevistas con expertos sectoriales, actores de la cadena y/o empresas adicionales que preferiblemente deberían participar en la iniciativa de la cadena.
- Puede ser necesario elaborar algunos estudios, dependiendo del estado de la información que uno encuentra.



Si bien hay situaciones cuando es necesario elaborar un estudio, por lo general es preferible obtener los datos a través de un diagnóstico participativo rápido en vez de un análisis profundo a través de una consultoría. Aplica particularmente al inicio de un programa, por los siguientes motivos:

- ▶ Un taller no solamente permite recabar la información requerida directamente desde los participantes, sino es al mismo tiempo, un espacio excelente para intercambiar y comparar informaciones entre ellos y aumentar la transparencia en el sector.
- ▶ Del intercambio se benefician particularmente pequeños agricultores y productores, subcontratistas y microempresarios. Una moderación eficaz en este evento es imperativa.

- ▶ Permite sensibilizar a los participantes acerca de los puntos claves de un trabajo en cadena de valor. Por ejemplo, la orientación hacia los requisitos del mercado y de intercambiar informaciones comerciales.

Cuando se elabora un estudio, es recomendable que sea breve y se realice en un corto plazo de tiempo con expertos locales que conozcan bien el entorno. Perjudicaría fuertemente al inicio de un programa si la elaboración de estudios consumiera mucho tiempo y desmotivara a los actores del sector privado que esperan acciones concretas.

⁴ CDI: Center for Development of Imports; CCI: Centro de Comercio Internacional de UNCTAD/OMC; SIECA: Secretaría de Integración Económica Centroamericana

Ejemplo 4:

Preguntas guías para un taller de análisis participativo de una cadena de exportación de tilapia

DEMANDA

- Qué necesita cada empresario de sus proveedores en los eslabones previos para disminuir los costos o aumentar la calidad de su producto?
- Qué necesita para aumentar sus ventas?

OFERTA

- Qué ofrece cada empresario a sus clientes en los posteriores eslabones para que ellos puedan disminuir los costos o aumentar la calidad del producto?
- Qué ofrece para aumentar las ventas?

El análisis de la Cadena de Valor

Propósito: En base del mapa, se analiza más profundamente el desempeño de la cadena en términos de la eficiencia que se obtiene en cada eslabón al crear valor agregado. Los hallazgos sirven para detectar

- las fortalezas y debilidades de la cadena con vista a sus mercados, y
- los factores críticos de éxito en cada eslabón.

Esto se traduce en un próximo paso, es decir, en una estrategia y plan de acción para desarrollar la cadena y aumentar la competitividad del producto final.

Variables del análisis

Las siguientes variables pueden ser analizadas más a fondo:

1. Cobertura geográfica

- Análisis de cadena en todos los niveles (nacional, regional, global)

2. Benchmarking

- Benchmarking (con cadenas competidoras a nivel nacional o de otros países)
- Conocer de los compradores acerca del mercado final y sus requerimientos

3. Cooperación inter-empresarial:

- Nivel de cooperación e interacción entre actores de la cadena
 - formal e informal,
 - horizontal y vertical
- Estructura de transacciones (subcontrataciones, etc.)

4. Gobernabilidad (Governance)

- Quién decide lo que se produce y cómo? (empresas líderes de la cadena)
- Cómo se determinan las reglas comerciales?
- Cuáles son las características de relaciones entre los actores de la cadena?

El tipo de gobernabilidad que caracteriza una cadena incide en los siguientes aspectos:

- las relaciones entre los actores,
- la distribución de la información comercial,
- la distribución de los márgenes de utilidad al interior de la cadena
- el nivel de influencia que los diferentes actores tienen en las decisiones claves de la cadena
- la existencia de una empresa líder

Se diferencia entre cuatro tipos de gobernabilidad:

Basado en el mercado:

- transacciones directas entre vendedores y compradores
- poca o ninguna cooperación formal entre las partes

Balanceado:

- Toma de decisiones prácticamente equitativa entre los actores
- Cooperación sin que alguien domine, carácter de redes.

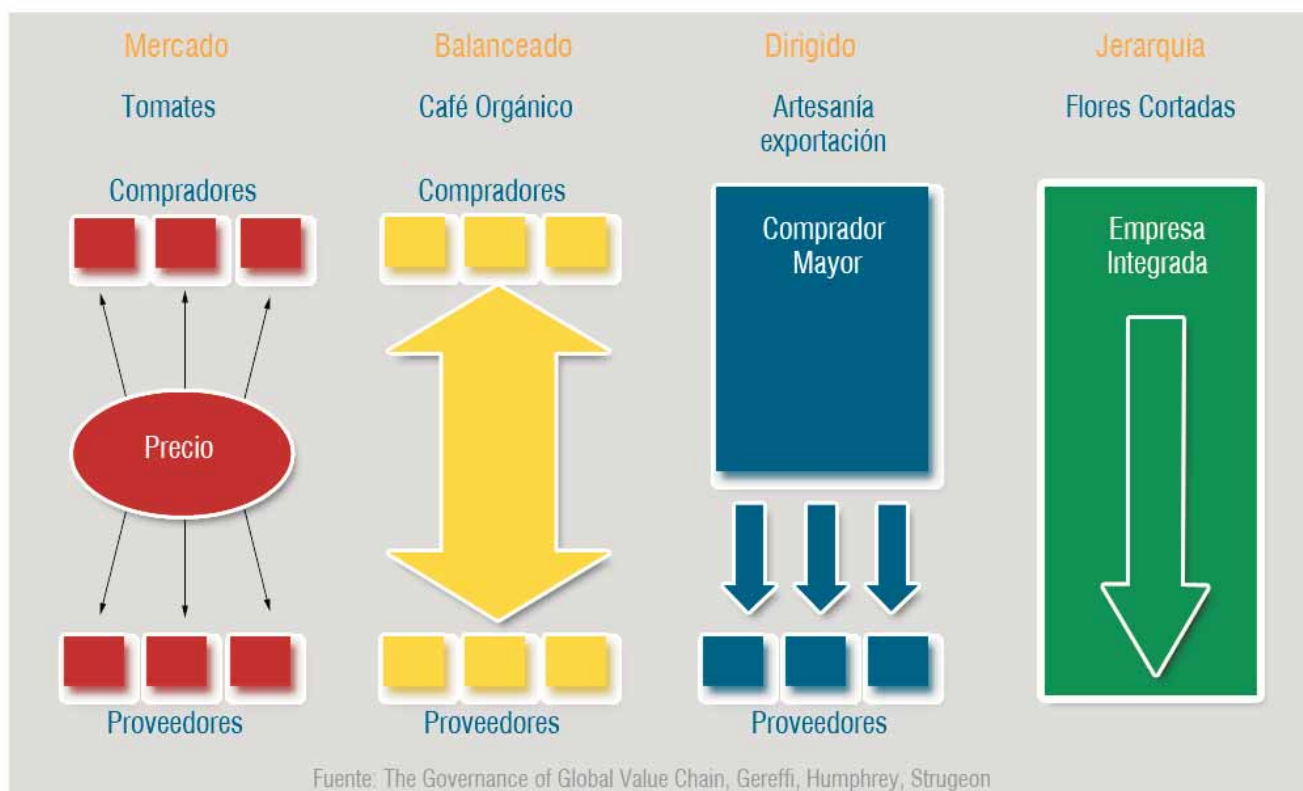
Dirigido

- Controlado por empresas que determinan especificaciones del producto y las reglas comerciales. etc,

Jerárquico:

- Empresa verticalmente integrada que controla varias funciones a lo largo de la cadena

Gráfico 4: Cuatro tipos de gobernabilidad en cadenas de valor




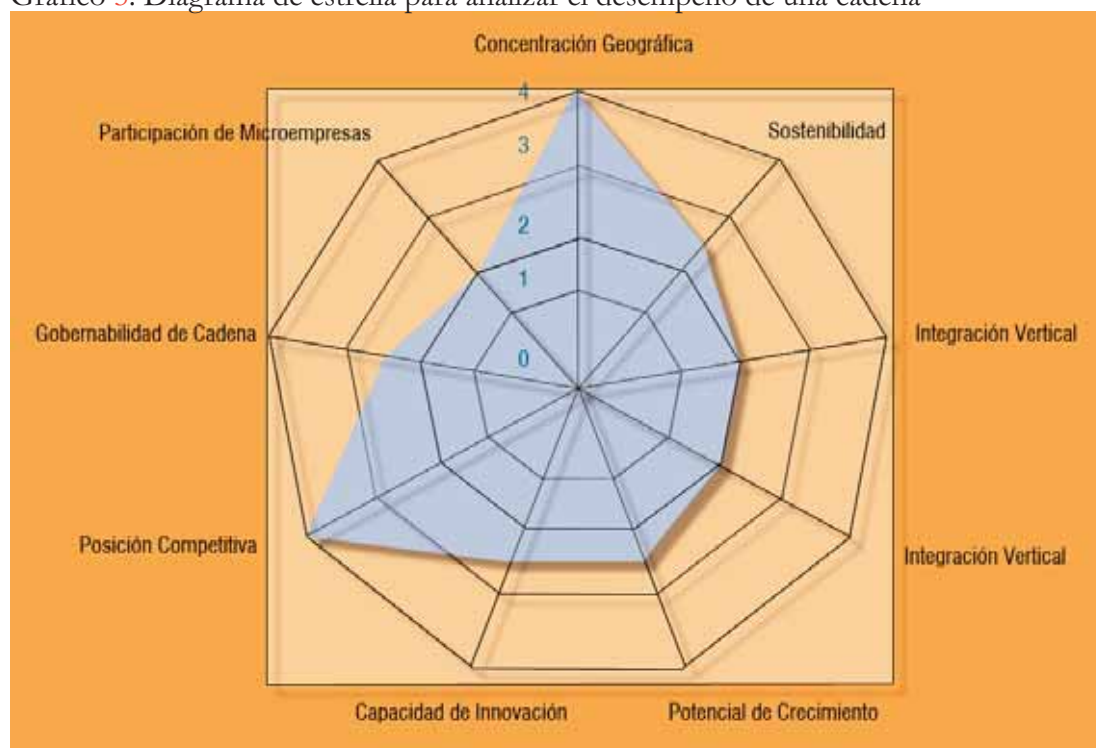
 Una posible herramienta para el análisis de las distintas variables y su visualización es el diagrama de estrella. Las variables expuestas en el gráfico 5 sirven como indicación.

Gráfico 5: Diagrama de estrella para analizar el desempeño de una cadena



Adaptación de Schmitz, H. / Knorringa, P., 1999, 'Learning from Global Buyers', IDS

⁵La variable de sostenibilidad en este caso se refiere al nivel de madurez de las relaciones formales e informales entre los actores de la cadena y el plazo al cual se proyectan (ver también el elemento de la “cooperación inter-empresarial”)

Conclusión 1: Fortalezas y debilidades

- Para cada eslabón individual como también para el conjunto de la cadena.
- Relacionarlas a criterios de eficiencia, calidad del producto y sus especificaciones, estándares internacionales, y capacidad de innovación.
- Un método oportuno es el análisis FODA que se realiza en base de cuatro cuadrantes:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

- Otro método puede ser la aplicación del “árbol de problemas”.

Conclusión 2: Factores críticos de éxito

- Identificar aquellos factores que sustentan las fortalezas por un lado y que agravan las debilidades por otro lado (cuellos de botella), tanto en la actualidad como también con mira hacia el futuro.
- Priorizar los cuellos de botella, es decir, los factores críticos relacionados a las debilidades, de acuerdo a la analogía: ¿Dónde está situado el factor que con más alta probabilidad causa que la cadena se rompa? En cuál eslabón se intervendrá con mayor apalancamiento?
- Son los puntos sobre los cuales se desarrolla la estrategia y el plan de acción de la cadena.

5. Objetivos, Estrategia y Plan de Acción de la Cadena de Valor

- RESULTADO
- Estrategia de intervención;
 - Plan de acción;
 - Resultados;
 - Indicadores.

Preguntas Guías

- ¿Cuáles son instrumentos que apoyan a que los empresarios encuentren una visión estratégica común?
- ¿Cómo se puede asegurar que los objetivos estratégicos sean alcanzables y realistas?
- ¿Cómo definir indicadores de impacto concretos que definen los beneficios empresariales?
- ¿Cuáles son los ejes estratégicos en promocionar una cadena de valor?
- ¿Cómo se puede entrar en una cooperación público-privada para las iniciativas en cadena?

(V)
Desarrollar
Estrategia y
Planificación

Concepto: El punto de salida es el diagnóstico con las fortalezas y debilidades y los factores críticos de éxito identificados para la competitividad de la cadena. En base de estos factores, la estrategia desarrolla objetivos específicos, que a su vez se traducen en actividades concretas a ser ejecutadas. Es recomendable que los objetivos apunten a factores cuyo mejoramiento esté en el interés de un grupo más amplio de actores de la cadena, extendiendo sus beneficios a varios eslabones.



Visión compartida: La estrategia no es solamente un instrumento de planificación, sino ayuda a crear entre los eslabones de la cadena una visión compartida sobre cómo mejorar la posición competitiva en sus mercados. Si un actor entiende que las medidas que se toman, aunque

ubicadas en eslabones fuera del suyo, le ayudan a solucionar sus propios problemas, la voluntad de cooperar e intercambiar información aumenta. Aquí el rol del prestador de servicios que acompaña el proceso es imperativo, ya que necesita identificar estos factores de interés común junto con los actores.

Compromisos: La planificación estratégica es el primer paso en la promoción de una cadena de valor donde los participantes expresan estar de acuerdo con el objetivo; lo que significa al mismo tiempo que por primera vez se comprometen a trabajar en conjunto para alcanzar este objetivo. Estos consensos acompañarán los actores durante los próximos años de la promoción de su cadena.

Consideraciones previas

Algunas consideraciones previas que son relevantes en la preparación de esta fase, para que las medidas a continuación propuestas se lleven a cabo con eficiencia y efectividad.

Pro-actividad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ○ Actores privados “llevan la batuta” y asumen la responsabilidad. ○ Participan empresas que quieren cambiar algo.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Participan personas con iniciativa y liderazgo. ○ Reconocidas por los actores clave de la cadena.
Compartir una visión común y a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Enfocada a la competitividad. ○ Reflejar el beneficio mutuo. ○ Grupo de trabajo con masa crítica (representatividad). ○ Proyección de trabajar juntos hacia el mediano plazo (3-5 años).
Ámbitos de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ○ Líneas estratégicas de acción que son de interés compartido:⁶ <ul style="list-style-type: none"> (i) innovación de productos y procesos, (ii) calidad, (iii) encadenamientos entre eslabones, (iv) eficiencia interna de la cadena. ○ Entre más temas se traten al mismo tiempo, más complejo se convierte el trabajo. Por ello hay que priorizar!!!
Agenda de trabajo (ver también próximo capítulo)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asegurar un plan con actividades prioritarias. ○ Empezar con actividades que generen resultados rápidos. ○ Reuniones periódicas (semanalmente, mensual-mente) con temario preparado.
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> ○ Taller con facilitación, usar técnicas de visualización. ○ Moderador con conocimiento en técnicas de planificación estratégica participativa.

6. Las líneas de acción se explican mas adelante en este capítulo y en el anexo 4.

La Planificación Estratégica y de Acciones

Esta guía presenta **dos alternativas** de cómo planificar la estrategia y el plan de acción:

- 1 Realizar la planificación estratégica en un solo taller con el diagnóstico de la cadena. Aquí la ventaja es que se logra llegar directamente al primer compromiso de los participantes cuando se ponen de acuerdo sobre los objetivos. Esta alternativa es más factible en el caso de cadenas nacionales.
- 2 Para cadenas con mayor complejidad (con eslabones internacionales o con distintos canales de venta o productos diferenciados) es recomendable llevar a cabo talleres específicos para consensuar los objetivos y la estrategia.

I. Concepto de un taller de planificación estratégica en conjunto con el diagnóstico



Pasos metodológicos: Los pasos consisten en identificar

- los objetivos de la promoción de la cadena, y
- las maneras principales para alcanzarlos (denominados ejes estratégicos)

Objetivos estratégicos: Los objetivos específicos o metas se formulan de una manera muy concreta y clara. Para evitar tener objetivos estratégicos o metas que no se puede alcanzar es necesario que el prestador de servicios que facilita el proceso oriente a los participantes en encontrar un equilibrio entre tres aspectos:

- a) El entorno externo que consiste en
- Potencial ¡ampliar la producción!
 - Mercado existente (competidores y consumidores)
 - Políticas existentes y lineamientos de la cooperación internacional
 - Casos exitosos
 - Recursos disponibles

- b) Realidades internas en la cadena que consisten en:
- Recursos necesarios
 - Grado de organización incluyendo alianzas con instituciones
 - Personas y su competencia tecnológica y empresarial
 - Capacidades de desarrollar actividades de implementación

- c) Objetivos que se pretende lograr en la promoción de la cadena:
- Objetivos económicos y financieros
 - Objetivos sociales (sector y región)
 - Opcionalmente: objetivos institucionales
 - Objetivos para programas y/o políticas

- Estos tres aspectos necesitan encontrarse en un equilibrio, ya que si por ejemplo los recursos disponibles no corresponden con los fondos necesarios, existe un alto riesgo que los objetivos económicos no se pueden cumplir. Si los actores no cuentan con la competencia tecnológica suficiente, no se logrará acceder a mercados internacionales exigentes y caracterizados por una alta competencia. En este caso, en un primer paso se debería crear las competencias tecnológicas y empresariales.

Cronograma de la implementación:

Con respecto a la implementación, es recomendable dividir los objetivos en aquellos que se pueden alcanzar en un mediano plazo y otros a largo plazo. Cuál es el cronograma de la implementación de su estrategia y cómo contribuye

a llegar a los diferentes objetivos, ayuda a los participantes a entender el proceso. A continuación se presenta un ejemplo.

Objetivos o metas estratégicos de una cadena de concentrados de frutas

MEDIANO PLAZO (3 años hasta 2008)

Meta estratégica:

Aumentar la venta de concentrados de frutas a un valor de USD 2.0 Mio. anuales en el 2008. La exportación se aumentará en un 50 % comparado con el 2006. Con esto se beneficiaran 500 productores en El Salvador. Este objetivo se alcanzará mediante:

Ejes estratégicos:

1. Asegurar alta calidad del producto a través de elaborar e implementar un sistema de inocuidad.
2. Posicionamiento en los mercados nacionales, el Caribe y mercados étnicos en el Norte de América a través de la promoción de una marca de identificación con América Central y El Salvador.
3. Instalar equipamiento moderno de producción de concentrados de frutas en empresas nacionales a través de un programa de apoyo a inversiones para la innovación tecnológica con un volumen de USD 30 Mio.
4. Establecer modernas plantaciones de frutas a mediano tamaño (4 a 10 mz) a través de un programa de desarrollo de proveedores con un volumen de USD 10 Mio.

LARGO PLAZO (7 años hasta 2012)

Meta estratégico:

Aumentar la venta de concentrados de frutas a un valor de USD 4.0 Mio. anuales en el 2012. La exportación alcanza un 30 % de la producción. Las importaciones de frutas se han disminuido sustancialmente. Este objetivo se alcanzará mediante:

Ejes estratégicos:

1. Consolidación del Sector como cadena de valor a través del programa de desarrollo de proveedores y agricultura por contrato.
2. Posicionamiento en los mercados de la Unión Europea, a través de la introducción y aplicación de normas técnicas y certificadas como requisitos de la UE.
3. Aplicar modernas formas de producción sostenible y orgánica en plantaciones de frutas a mediano tamaño (4 a 10 mz) a través de un programa de desarrollo de producción más limpia con un volumen de USD 15 Mio.

II. Concepto de un taller específico de planificación estratégica y de acciones para cadenas más complejas



Un prestador de servicios facilita la sesión y apoya a los participantes a desarrollar los siguientes elementos:

La planificación de la estrategia

- **Visión:** Definir en grupo la visión acerca del desarrollo de largo plazo de la cadena, p.ej. “Convertirse hasta el 2012 en la cadena centroamericana líder en abastecer el mercado europeo con mangos deshidratados.” La visión tiene una función importante en el sentido de transmitir los fines esenciales de los actores de la cadena y crear una idea común entre ellos hacia dónde van a través de su futuro trabajo.
- **Objetivo general:** Generar de esto un objetivo general que debería ser más operativo y con una perspectiva intermedia, si es posible con metas cuantificadas p.ej: “Aumentar la exportación de mangos deshidratados al mercado europeo en % en los próximos tres años.”
- **Objetivos estratégicos específicos:** Apuntan a mejorar la situación con respecto a los factores críticos o los cuellos de botella identificados en el diagnóstico. Es importante tener un número de objetivos estratégicos que sea manejable para los actores de la cadena en la implementación. Por ello se sugiere definir objetivos sobre los factores prioritarios, dónde más presión se genera en la cadena.

Los objetivos pueden ser sistematizados bajo cuatro ejes estratégicos que son:

- (i) innovación de productos y procesos,
- (ii) calidad,
- (iii) encadenamiento entre eslabones, y
- (iv) eficiencia interna de la cadena.⁷

- **Actividades:** En la medida que se afinan y operacionalizan los objetivos específicos, estos se traducen en actividades concretas. Puede realizarse en forma de una lluvia de ideas, usando algunas preguntas guías:
 - Cuáles son los factores críticos de éxito que inciden primordialmente en la competitividad de la cadena?
 - Cómo podemos convertir los problemas identificados en oportunidades?
 - Qué actividades se requiere para desarrollar estas oportunidades
 - Si solucionáramos todos los problemas presentados, la competitividad de la cadena prosperaría sin limitantes o falta algo más?

- ▶ Si bien la estrategia debería ser consistente en el fondo, no necesita ser perfecta en todos sus detalles técnicos. Es mucho más relevante que el ejercicio contribuya a crear confianza y un norte de acción común entre los actores de los diferentes eslabones, además que se empoderen de la estrategia para asegurar una implementación eficaz y eficiente.



El plan de acción

El plan de acción es la parte operativa de la estrategia, que estipula los detalles de su implementación. Contiene los siguientes aspectos:

○ **Cronograma:**

Categorizar las actividades conforme a su plazo de implementación. La tabla brinda unos ejemplos.

Ejes estratégicos	Actividades ejecución inmediata (< 6 meses)	Actividades Corto plazo (6-12 meses)	Actividades Mediano plazo (13-24 meses)	Actividades Largo plazo (> 25 meses)
1 Innovación de productos y procesos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar un inventario de atractivos turísticos en Apaneca. ○ Crear circuitos de turismo rural con productos turísticos ○ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mejorar señalización para atractivos turísticos. ○ Capacitar para implementar los productos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar software para gestión de reservaciones en seis alojamientos ○ ... 	
2 Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar Manual de Buenas Practicas Turísticas para alojamientos y operadores locales. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar Manual ○ ... 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Establecer un sistema de calidad turística con su certificación respectiva
3 Encadenamientos entre eslabones		<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar material de promoción de las empresas de la cadena 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Participar en feria ITB Berlín con mínimo 5 empresas de la cadena 	
4 Eficiencia interna de la cadena	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar reuniones periódicas para ver avance 			
<p>▶ Empezar con actividades que ofrezcan soluciones a problemas muy concretos e inminentes y pueden brindar resultados rápidos.</p> <p>▶ En un segundo paso entrar a actividades que tengan un carácter más estratégico y con miras a un mediano y largo plazo de implementación.</p> <p>▶ Evitar actividades que requieren como precondition, decisiones complejas a nivel político o que necesitan fondos mayores de inversión. Ejecutar estas actividades necesitaría un nivel de confianza entre los actores que solamente se adquiere una vez que hayan trabajado conjuntamente y logrado resultados tangibles.</p>				



○ **Responsables:** Identificar para cada actividad a un responsable de la ejecución. Preferiblemente deben ser personas (con nombre y apellido) directamente insertadas en la cadena y por ello contando con un interés propio en la ejecución. Formará parte del Comité Ejecutor de la cadena (ver también próximo capítulo). Puede apoyarse en instituciones de apoyo que colaboran en la implementación. Dependiendo de la actividad puede ser un actor privado (p.ej. COEXPORT: Confederación de Exportadores de El Salvador), un prestador de servicios (p.ej. CASART: Cámara Salvadoreña de Artesanos), o un promotor gubernamental cuando está relacionado al entorno de la cadena (p.ej. CONACYT: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología)

○ **Resultados:** Definir cuáles serán los mejoramientos que deben resultar de la ejecución de las actividades. Es importante que se definan resultados concretos y alcanzables.

○ **Impactos:** Definir los beneficios que los actores obtienen, medidos a través de indicadores cuantitativos y cualitativos. Aquí es importante entender que los empresarios que participan en la cadena se movilizan primordialmente por las cifras concretas que muestran, cómo ha mejorado su negocio (ver el ejemplo 5 para tener un caso concreto). En cambio, si bien para los promotores gubernamentales estos son impactos relevantes, adicionalmente se interesan por los impactos socioeconómicos o sociales, p.ej. relacionado al aumento del empleo o de qué manera la cadena favorece la inserción laboral de jóvenes.

Ejemplo 5 Indicadores de resultado e impacto

Proyecto con una cadena exportadora de melón en Panamá para incrementar la productividad y rentabilidad a través de la investigación e implementación de tecnologías innovadoras de producción en los invernaderos.

Resultados esperados:

Nueva tecnología para invernaderos identificada, ajustada y exitosamente implementada, funcionando por una temporada de producción.

Impactos esperados en los eslabones de la cadena de melón:

- Eslabón de productores:
 - Aumento de producción de melón por hectárea
 - Reducción de costos por hectárea
 - Aumento de la rentabilidad por hectárea
- Eslabón de exportadores: Abastecimiento a nuevos mercados europeos por tener frutas fuera de la temporada
- Todos los eslabones: Aumento de los ingresos debido a mayores volúmenes y mejores precios que se consiguen fuera de la temporada.

Impactos esperados sobre aspectos sociales

- Aumento de puestos de trabajo rurales en el subsector
- Aumento en la creación de microempresas en la cadena fundado por jóvenes

Ejes estratégicos en la promoción de una cadena

La mayoría de las iniciativas con enfoque de cadena de valor en América Latina se orientan en implementar actividades dentro de cuatro ejes estratégicos que están interrelacionadas entre si. Son aquellos ejes donde se puede generar mayor impacto con miras a mejorar la competitividad de la cadena respectiva, y vincular sus eslabones locales con mercados globales. El anexo 4 presenta los ejes estratégicos más en detalle que son:

- i Innovación de productos y procesos
- ii Calidad
- iii Encadenamiento entre los eslabones (vertical y horizontal)
- iiii Eficiencia interna de la cadena

- ▶ La implementación de las líneas de acción se necesita enmarcar en un entorno favorable para ser efectiva, compuesto por el marco legal, la infraestructura, las políticas públicas y regulaciones respectivas y las normas sectoriales.
- ▶ El despegue de una cadena de valor solamente se lleva a cabo mediante acciones concertadas a nivel empresarial del subsector (micro), a nivel de las organizaciones e instituciones que proveen servicios a las empresas (meso) y a nivel de las condiciones económicas y políticas generales (macro).

Anexo

Anexo

En el anexo 3 se encuentra un formato que propone un esquema para una estrategia de desarrollo de cadena de valor y su respectivo plan de acción.



Gráfico 6: Los cuatro ejes estratégicos enmarcados en un entorno favorable

6. Implementación y Monitoreo de la Estrategia

- Resultado: Implementación
- Asistencia Técnica
- Capacitaciones
- Monitoreo y Replanificación

Preguntas Guías

¿Cuáles son los posibles mecanismos para asegurar una implementación ágil y eficiente?

¿Cómo manejar el tema de manejo de conflictos y creación de confianza entre los actores privados?

¿Cómo se puede preparar una estrategia de salida bajo consideraciones de la autogestión de la cadena y su sostenibilidad?

¿Cómo se aplican los indicadores de impacto en esta fase?

(vi)
Implementar
actividades

(vi)
Monitorear

El Comité Ejecutor para la Implementación

Concepto: Para ejecutar las actividades definidas en la estrategia y el plan de acción es clave contar con un núcleo de personas, preferiblemente aquellos que ya han mostrado un alto nivel de compromiso, motivación y liderazgo durante la elaboración de la estrategia.

Ellos conforman el **Comité Ejecutor**⁸ en el cual se definen las formas de trabajo en equipo para implementar las diferentes actividades previstas y monitorear los avances en cuanto a la estrategia de la cadena.

Generalmente se puede identificar a un actor líder (o un grupo de ellos) que encabece el Comité.

La composición del Comité Ejecutor para la implementación

Debería estar representado el mayor número de eslabones posible, y primordialmente aquellos con que se ejecutan actividades, aunque puede ser difícil en caso de los eslabones que se encuentran en el extranjero, por ejemplo los importadores europeos.

Son los actores privados de la cadena que lideran el Comité y toman las decisiones sobre la ejecución, sin embargo, conforme a las actividades que se implementan y el apoyo que se necesite, en su momento pueden integrarse también instituciones de apoyo y prestadores de servicios empresariales (también en forma temporal).

Plataforma de servicios de a

canalizar los aportes financieros y no financieros que contribuyen a implementar las actividades de la cadena, puede efectuarse a través de vincular el Comité Ejecutor de la cadena con una plataforma de coordinación interinstitucional⁹ donde se articulan las distintas instituciones que ofrecen servicios de apoyo a las empresas en el marco de cadenas de valor.

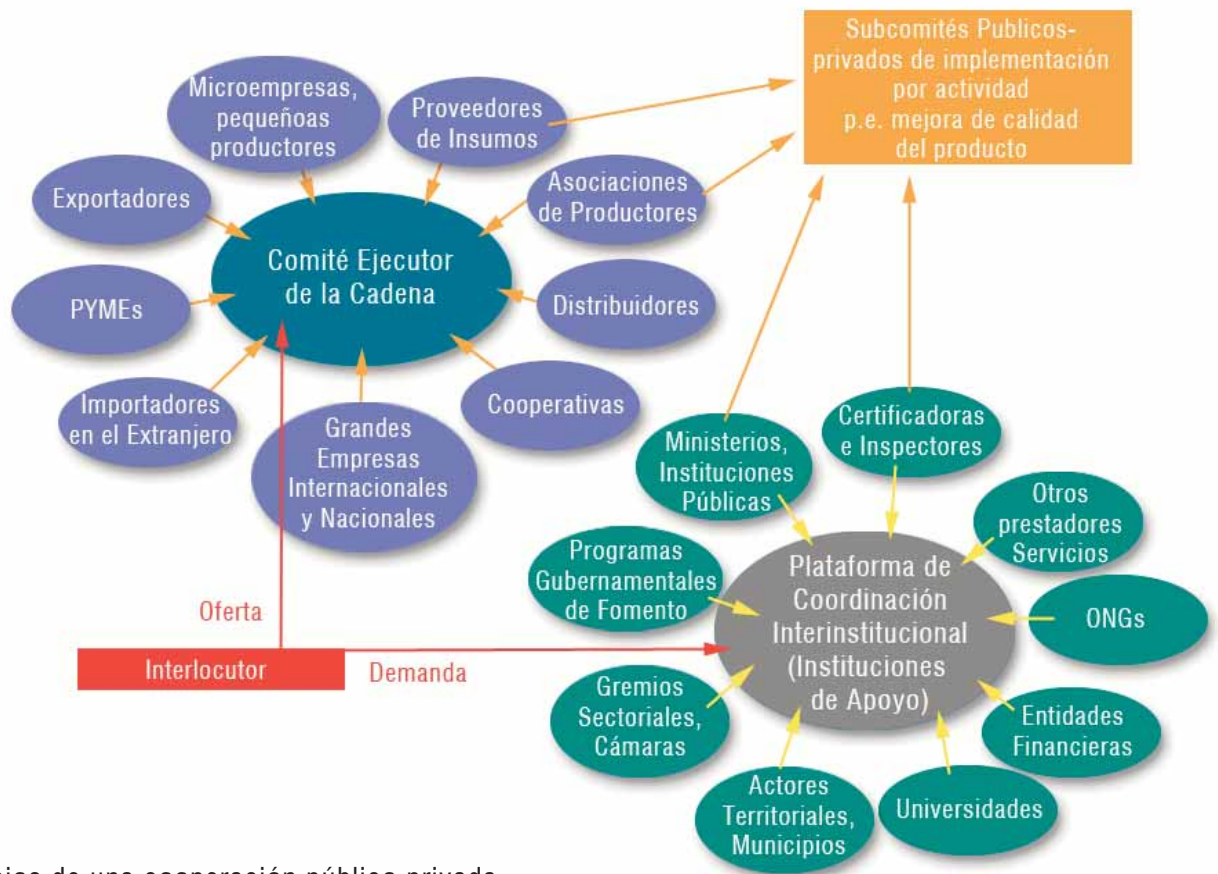
- En esta figura un interlocutor (un prestador de servicios empresariales) puede figurar como enlace entre el Comité Ejecutor y la plataforma, apoyando a canalizar los servicios requeridos por actividad hacia los eslabones respectivos.
- Aquellos empresarios e instituciones de apoyo que ejecutan una actividad en conjunto conformarán por tal motivo un Subcomité de Implementación.

El gráfico 7 visualiza la figura propuesta.

⁸ Los nombres pueden variar, se encuentra entre otros el Comité de Cadena, Grupo de Trabajo, hasta fundaciones específicas para la cadena

⁹ El Ministerio de Economía de El Salvador (MINEC) está por establecer y coordinar la plataforma de coordinación interinstitucional que aunarás las iniciativas de apoyo a la competitividad empresarial para cadenas de valor de diferentes instituciones públicas y privadas.

Gráfico 7: Composición del Comité Ejecutor y su enlace con la plataforma de las instituciones de apoyo



Los beneficios de una cooperación público privada

Los subcomités de implementación son una posible manera de conformar una cooperación público-privada a fin de ejecutar determinadas actividades en conjunto donde los actores privados solos no lograrían

obtener los resultados previstos, sea por no contar con los recursos financieros suficientes o por falta de conocimientos específicos requeridos.

Ejemplo 6 Cooperación público-privada para desplegar cadenas agroindustriales en Honduras

El Proyecto Agropyme (www.agropyme.com) apoya agroempresas de producción, procesamiento y comercialización de hortalizas, principalmente destinadas a mercados dinámicos (supermercados, restaurantes de comidas rápidas, y suplidores especializados). Se ha trabajado en el desarrollo de relaciones comerciales, el cumplimiento de estándares de calidad, la implementación de tecnología de producción (incluyendo riego por goteo en laderas), Buenas Prácticas Agrícolas, de Manufactura y de Negocios. Se han apoyado agroempresas en sitios de producción aledaños a Tegucigalpa, donde se localizan pequeños agroempresarios proveedores de Supermercados.

Agropyme también participa activamente en el comité de cadena hortofrutícola, un espacio de diálogo promovido por la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) donde confluyen los diferentes actores que integran la cadena hortícola en el país.

En el sector frutícola, el programa ha apoyado agroempresas de producción, procesamiento y exportación de sandía sin semilla, comercialización local de mora, mango, piña y plátano. Se ha logrado el desarrollo de nuevos productos industrializados (snacks, frutas deshidratadas, concentrados y frutas en salmuera).

Sensibilización permanente

Aspectos que requieren sensibilización	Técnicas de sensibilización e integración del grupo
<ul style="list-style-type: none"> ○ Convocar a actores motivados con un interés y contribución REAL 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asegurar que los actores convocados ya han asimilado información previa sobre el alcance del trabajo en cadena ○ Empezar con un grupo núcleo inicial (7 a 15 personas), preferiblemente aquellos que muestran motivación ○ Acordar la primera vez los objetivos de las reuniones, sus temarios y procedimientos
Asegurar reuniones dinámicas y efectivas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tener reuniones breves (< 2 horas) con un temario acordado ○ Iniciar reuniones con un breve informe de avance de parte de los encargados de actividades ○ Tener una moderación que asegura cumplimiento con el itinerario y los objetivos de la reunión y que usa técnicas de facilitación y visualización participativas (p.ej. metaplan) ○ Discutir perspectivas de las reuniones con líderes del grupo ○ Concluir las reuniones con decisiones y acciones de seguimiento ○ Documentar en memorias cortas los acuerdos y pasos de seguir.
Partir de las necesidades empresariales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Son los actores privados que llevan la “batuta” en desarrollar su cadena (“cuando no hacen nada, no pasa nada”) ○ Adaptarse a condiciones empresariales, p.ej horario de reuniones ○ Invitar a otros programas de apoyo a la competitividad de la MiPyME y a expertos externos (que contribuyen a la iniciativa)
Poner atención en los aspectos de transparencia de la cadena y la gestión de posibles conflictos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asegurar un flujo de información al interior de la cadena. Es un factor crítico de competitividad ya que permite una planeación más pertinente en los eslabones, un mejor control de calidad (p.ej. trazabilidad del producto) y anticipar cambios en la demanda. ○ Mejoras en la transparencia de la cadena se traducen en una mayor claridad sobre intereses comunes, los roles de cada actor, reglas de juego y una distribución de beneficios de acuerdo a los riesgos asumidos por cada actor. ○ Por otro lado, una mayor transparencia puede revelar los conflictos de interés entre eslabones, lo que requiere desde el inicio la aplicación de metodologías de gestión de conflictos y conciliación de intereses (ver también capítulo 3).

Factores críticos de éxito para apoyar a una ejecución ágil y enfocada hacia objetivos:



Facilitar la toma de decisiones: El éxito del trabajo en una cadena de valor depende de la capacidad de tomar decisiones oportunas durante la marcha, asegurando que los objetivos concordados se logren. Suele ser el líder del grupo (o un grupo de líderes) quien toma estas decisiones, para lo cual necesita contar con informaciones pertinentes. Aquí el rol del prestador de servicios debería limitarse a proveer la información requerida, dar sugerencias y facilitar los elementos técnicos para la toma de decisiones, y no permitir que el líder (o el grupo) intente delegar la decisión hacia el mismo prestador de servicios.

Asegurar el control y acompañamiento de la implementación: Nada funciona de manera automática. Una de las funciones del liderazgo por el Comité Ejecutor es el acompañamiento y el control de la implementación. Sin embargo, las capacidades de los líderes del sector privado normalmente son muy limitadas en este sentido. Alternativas se debe discutir y establecer, por ejemplo instalar a un secretario del comité o un asistente técnico. No es recomendable que el mismo interlocutor asumiera esta función.

Falta de liderazgo y de capacidad para tomar decisiones: Cuando queda evidente que los actores privados no logran tomar las decisiones debidas en el momento requerido y que no asumen un liderazgo en la ejecución del mejoramiento de su cadena, el prestador de servicios necesita estar consciente que su tarea consiste en identificar y formar líderes entre los participantes de la cadena que pueden asumir el liderazgo. Si esto tampoco resulta, es mejor terminar las actividades promotoras con la cadena respectiva.

Apoyo decreciente del prestador de servicios para llegar a la autogestión en la cadena

Con miras a la sostenibilidad de la iniciativa en la cadena de valor, a lo largo de la ejecución el prestador de servicios debería buscar un protagonismo creciente de los integrantes del Comité Ejecutor hasta llegar al momento cuando ellos toman la iniciativa en sus propias manos. La idea es inducir una espiral de aprendizaje continuo de parte de los actores de la cadena, con resultados positivos que los motivan a enfrentar desafíos cada vez más ambiciosos que requieren mayores experiencias y competencias de gestión asociada. Solamente a través de un proceso continuo de acción-monitoreo -ajuste-acción es posible que la cadena sea competitiva no sólo hoy sino en el futuro.

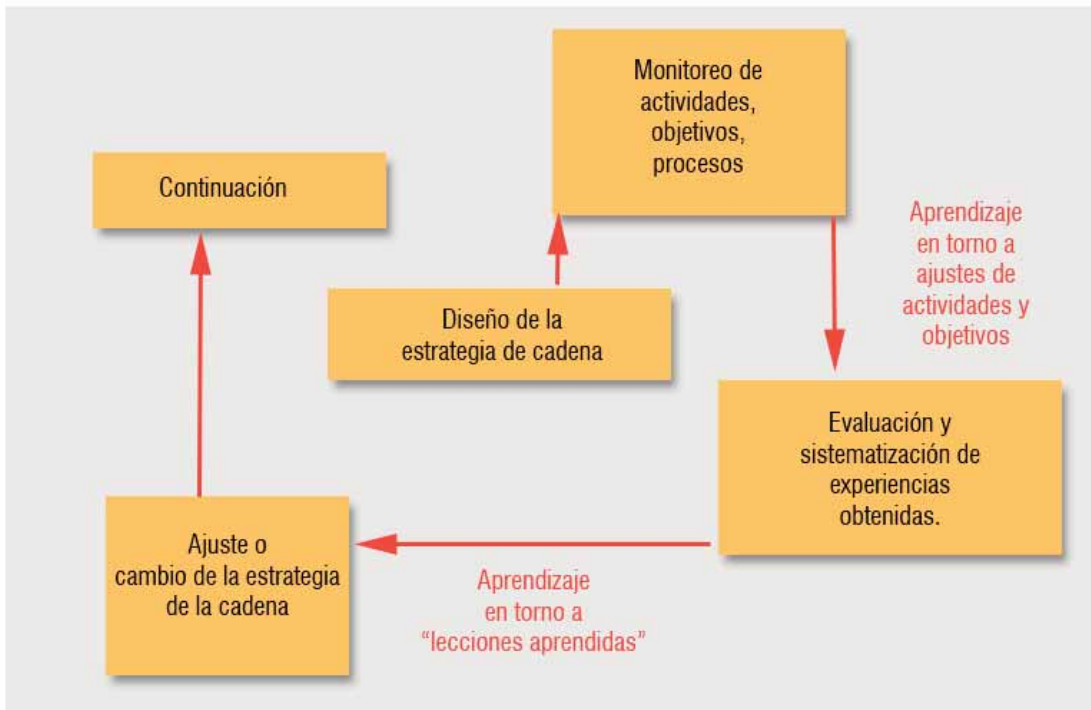


Gráfico 8: Espiral de aprendizaje durante la ejecución

Aparte del aprender haciendo, adicionalmente es necesario transmitirles a los integrantes del Comité Ejecutor algunas habilidades de autogestión en:

- Técnicas de negociación y de coordinación de reuniones
- Técnicas de administración de proyectos (incluye una documentación breve y sencilla)
- Desarrollo de propuestas para la búsqueda de fondos o solicitar un apoyo concreto a una institución de apoyo (diseño de pequeños proyectos)

Para facilitar la implementación de las actividades existen varios instrumentos de instituciones de apoyo en El Salvador, entre otros FOEX, FAT-CONAMYPE y RUTA. Es de vital importancia que el prestador de servicios esté familiarizado con ellos para poder orientar al Comité Ejecutor para hacer uso de estos instrumentos de apoyo.

Monitoreo

Propósitos: El monitoreo abarca el conjunto de procedimientos e instrumentos que durante la implementación de la estrategia de competitividad permite medir sus avances, proporciona la información para detectar desvíos a tiempo y tomar decisiones para efectuar medidas correctivas y ajustes pertinentes a la estrategia y su plan de acción.

Usuarios de la información: En primer lugar la información de monitoreo es utilizada por los actores del Comité Ejecutor y otros actores de la cadena involucrados en la iniciativa promotora. Puede ser útil también por los prestadores de servicios que proporcionan apoyo a la iniciativa para su gestión de conocimiento. Además los resultados del monitoreo de impacto permiten justificar el uso de fondos públicos.

Aviso: El monitoreo debe partir de los intereses y necesidades de información de los integrantes de una iniciativa. Por lo tanto, deben participar en el diseño del sistema y el levantamiento de información. El monitoreo participativo favorece la representación de diversos puntos de vista y fortalece los lazos asociativos.

Es imposible observar simultáneamente todo lo que ocurre en la realidad. La selección de áreas de observación debe realizarse en un espacio de intercambio de opiniones e ideas.



¿Cuáles son las dificultades que se pueden presentar y cómo abordarlas?

Áreas de monitoreo en una iniciativa de una cadena de valor de turismo			
Áreas de Monitoreo	¿Qué se hace?	¿Dónde y cómo se mide?	Preguntas claves
Actividades	Medir el nivel de avance de las actividades definidas en la estrategia	Eslabones de la cadena, a los cuales van dirigidas las actividades Ejemplo de indicador: Participación conjunta de hoteleros, operadores turísticos salvadoreños y representantes de CORSATUR en la Feria Internacional de Turismo en Berlín, Alemania.	¿Qué hemos hecho? ¿Cuánto hemos hecho?
Resultados	Medir el nivel de avance en función a los objetivos establecidos durante el diseño de la estrategia	Cadena o eslabones Ejemplo de indicador: Cinco nuevos contratos firmados con operadores turísticos europeos.	¿Cuánto hemos avanzado? ¿Qué ha cambiado (o no)?
Impactos	Medir los beneficios de la implementación de la estrategia de competitividad sobre los actores de la cadena o del subsector y sobre criterios sociales y de pobreza. Se monitorea en relación con los objetivos de la estrategia	Cadena o subsector Ejemplo de indicador sobre competitividad: a) Aumento de ingresos en empresas turísticas salvadoreñas por mayor número de turistas que llegan al país. Ejemplo de indicador social b) Aumento en la creación de microempresas turísticas juveniles.	¿Qué beneficios han producido nuestros avances en las actividades sobre la cadena y sus actores?
Entorno	Observar y medir, si cambios en el entorno favorecen o desfavorecen el logro de los objetivos de la estrategia y si fortalecen o debilitan sus impactos en la cadena y sus eslabones. El entorno incluye: ▶ Políticas, programas y asuntos legales nacionales, ▶ Programas de la cooperación internacional ▶ Barreras no-arancelarias Influencias naturales (p.e. desastres naturales)	Contexto en el cual se inserta la iniciativa promotora Ejemplo de indicador: Cambios en las cifras ocupacionales y modalidades de contratación en la cadena de ecoturismo, atribuibles a la nueva legislación laboral	¿Qué cambios ha habido en el entorno? ¿Cómo están influyendo estos cambios en nuestros avances?

Indicadores para impactos económicos a nivel de eslabones de la cadena de valor

Cuantitativo: Evolución de

- los costos de producción
- los rendimientos por unidad
- los valores de los productos finales (intermedios, insumos)
- la rentabilidad de productos la distribución de incrementos
- de rentabilidad (al interior de la cadena)
- la producción exportada.

Cualitativo: Mejoras de

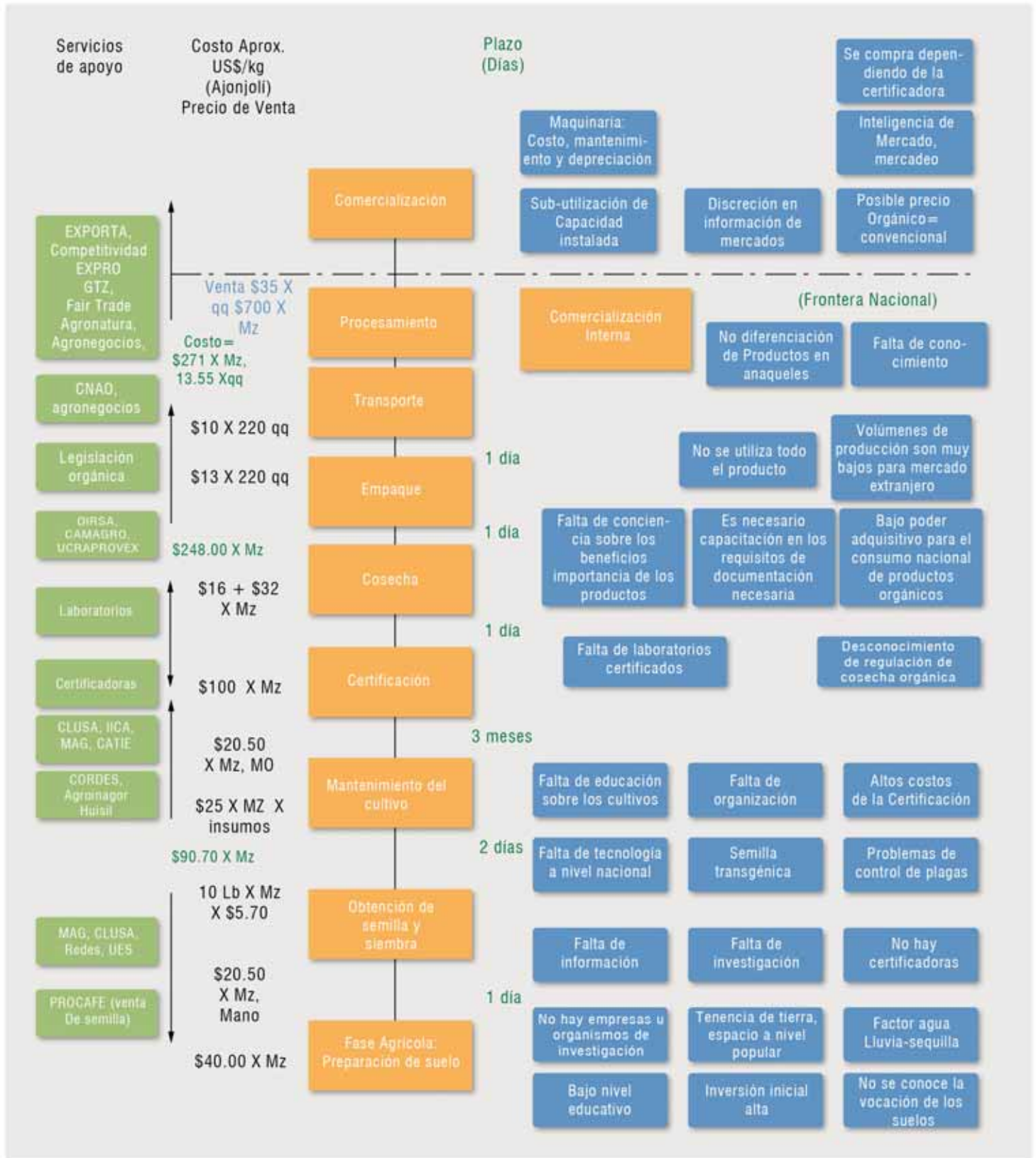
procesos: cambios de eficiencia en las empresas individuales y en el sistema (entrega oportuna de productos en la calidad requerida; disminución de pérdidas, desechos, stocks)

productos: cambios en cuanto a variedad y calidad de los productos

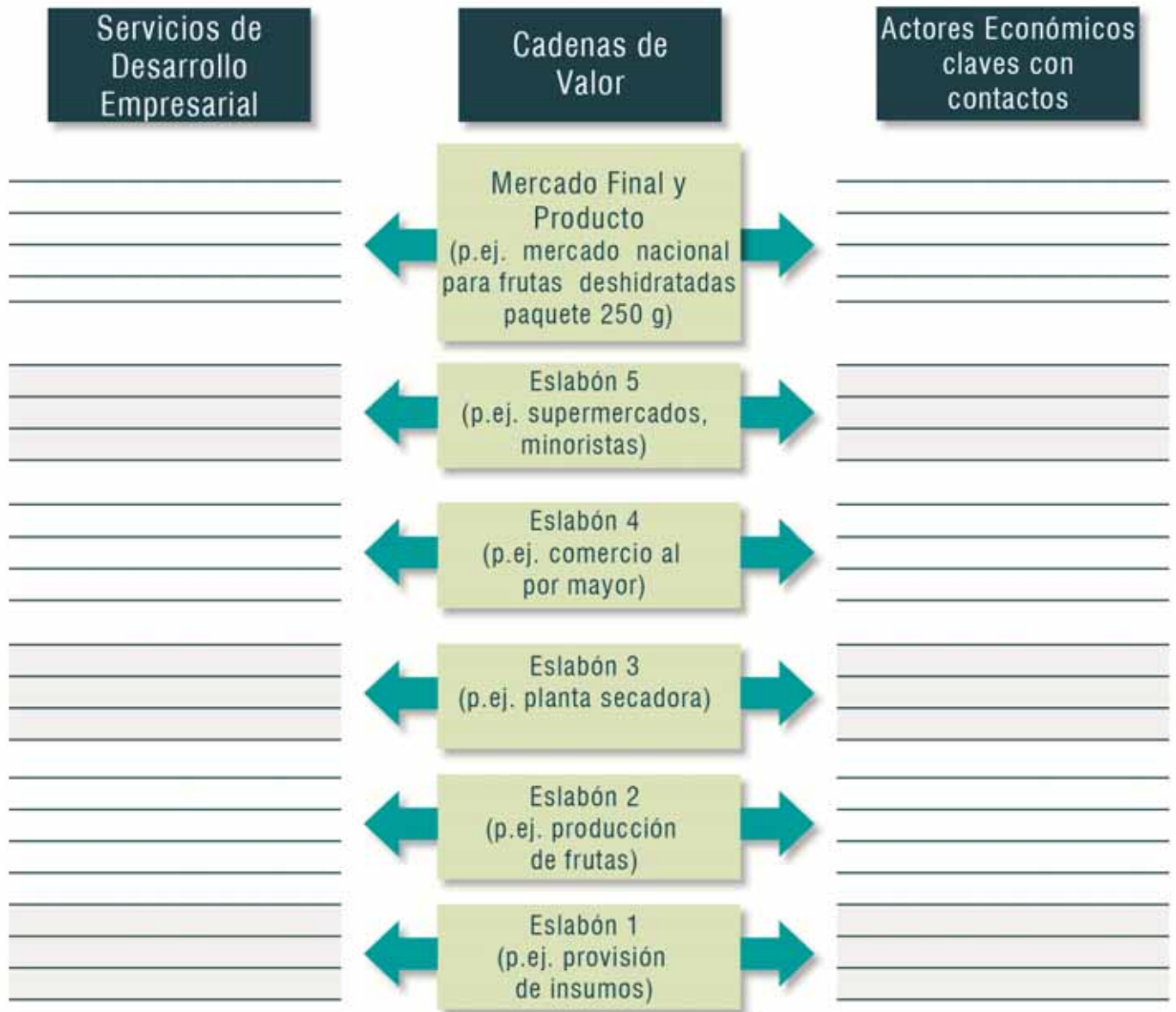
posición competitiva: cambios en la participación de la cadena de valor en el mercado (determinados segmentos del mercado); cambios en los volúmenes y valores de ventas de los productos y servicios de la cadena

- ▶ El **monitoreo de impactos** contempla los beneficios que la estrategia genera en la cadena intervenida. Generalmente, no se realiza a nivel de actividades sino en relación con los objetivos de la estrategia misma.
- ▶ Al respecto hay que tener claro que algunos impactos se pueden producir a un corto plazo ya durante la implementación, mientras que otros impactos se producirán recién a largo plazo.
- ▶ Algunos impactos que se observan a nivel de cadena no necesariamente responden solamente a efectos relacionados a la estrategia, sino también a cambios – favorables o desfavorables - en el entorno.
- ▶ El monitoreo requiere de una línea base al inicio de una iniciativa.
- ▶ Los costos del sistema de monitoreo de impacto no deberían sobrepasar el 5% de los fondos planificados para la iniciativa.

Anexo 1



Anexo 2



Anexo 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Eslabón de Cadena	Fortalezas y Debilidades	Factores Críticos que causan fortalezas y debilidades	Objetivo específico que apunta al factor crítico	Actividades	Resultados Esperados	Impactos Esperados	Plazo de Implementación	Responsable para Implementación
Consumidores								
Minoristas								
Mayoristas								
Productores Industriales								
Procesadores								
Productores Agrarios								
Proveedores de Insumos								

Anexo 4:

Ejes estratégicos en la promoción de una cadena y el rol de los prestadores de servicios

- (v) Innovación de productos y procesos
- (vi) Calidad
- (vii) Encadenamiento de los eslabones (vertical y horizontal)
- (viii) Eficiencia interna de la cadena

(i) Innovación de productos y procesos:

Los consumidores demandan constantemente nuevos productos en mejor calidad, diseños y otras especificaciones. Para acogerse a esta demanda, los actores privados de una cadena necesitan desarrollar sus capacidades de innovación con respecto a

- Mejorar la calidad, el diseño y las especificaciones relacionadas a un producto
- Mejorar el proceso productivo y la tecnología aplicada para aumentar la eficiencia y responder con rapidez y flexibilidad
- Introducir otras materias primas o insumos para generar un producto con nuevas características y con diferenciación en el mercado.
- Agregarle valor a un producto, particularmente en los eslabones locales de una cadena.

La capacidad de innovación depende:

- del intercambio de información comercial entre las empresas y de proveerse de insumos con características únicas (p.ej. variedades específicas, procesos certificados, características genéticas únicas, etc.);
- de las transferencias tecnológicas y la capacidad de los actores de implementar las tecnologías.
- de insumos recibidos desde proveedores y universidades con una oferta ajustada a las necesidades sectoriales.

En la medida en que los actores a lo largo de la cadena coordinen sus actividades, resulta más difícil para los competidores copiar las especificaciones del producto o procesos, ya que no se trata solamente de copiar un producto, sino todo un sistema.

Es por eso que el fortalecimiento del sistema de apoyo a la innovación empresarial a menudo forma parte de programas con enfoque de cadena.

Los aportes del prestador de servicios consisten entre otros en:

- Brindar o coordinar capacitaciones en aspectos tecnológicos, gestión empresarial y gestión de la innovación
- Establecer enlaces con universidades y otras instituciones tecnológicas para formar redes de innovación
- Facilitar informaciones tecnológicas e informaciones acerca de especificaciones de productos que existen en determinados mercados
- Apoyar en la elaboración de planes de negocios o propuestas de proyecto para recibir financiamiento en torno a la innovación
- Moderar el intercambio de informaciones entre los eslabones
- Apoyar a identificar nuevos proveedores de insumos y en mejorar la logística de la provisión de insumos

(ii) Calidad y especificaciones de productos:

Uno de los propósitos políticos del Gobierno Salvadoreño consiste en reducir la pobreza rural a través de aumentar la producción y exportación de productos agropecuarios.

El éxito para acceder a nuevos mercados con un producto o servicio particular, depende cada vez más de la capacidad de acogerse a requerimientos exigidos por la demanda, tanto relativo al producto como al proceso productivo.

Estos requerimientos se especifican

- a través de los marcos legales y regulativos y los estándares industriales del mercado respectivo
- en forma de estándares internacionales de calidad.

Ambito	Estándar
Regulaciones Públicas	
Salud y Seguridad	HACCP (directiva UE 93/43) Producción, procesamiento, empaquetamiento Estándar de higiene y alimentos Codex Alimentarius Criterios de higiene para alimentos Trazabilidad Procedimientos para registrar e identificar cada producto desde su origen hasta su destino CE Seguridad, salud, protección al consumidor
Requerimientos de Mercado / Estándares industriales	
Calidad	ISO 9000 Sistema de gestión de calidad EN & ISO Conformidad con estándares de desempeño Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), EUREPGAP Calidad de productos agrícolas, prerrequisito al HACCP Buenas Prácticas Manufactureras (BPM) Capability Maturity Model Integration® (CMMI®) Práctica de mejora en el desarrollo de productos informáticos
Social	ISO 18000 SA 8000 Estándares para condiciones laborales y para sistemas de responsabilidad social
Medio Ambiente	ISO 14000 Producción con criterios ambientales Otros certificados de la industria, p.ej. Biolatina, BSC Oeko

El método de comprobar que una empresa se acoge a un cierto estándar se realiza a través de un proceso de verificación y certificación. Los actores relevantes aquí son consultoras que apoyan a la implementación de sistemas de calidad, certificadoras y laboratorios con acreditación internacional.

Las nuevas reglas comerciales particularmente en la agroindustria han creado retos en el momento de integrar pequeños productores y microempresas en cadenas globales y establecerles como socios confiables y competitivos. Particularmente en las áreas rurales, los estándares aún están poco conocidos. Sin embargo, una vez que ellos logren modernizar sus tecnologías de producción, pueden beneficiarse de mercados ampliados y dinámicos donde además frecuentemente se paga mejores precios para sus productos.

Los prestadores de servicios pueden facilitar la inserción de pequeños productores a cadenas agrícolas y alimenticias globales con altos estándares de calidad a través de las siguientes medidas:

- Sensibilizar acerca de los estándares existentes y las oportunidades de negocios que se ofrecen mediante su implementación.
- Capacitar a los empresarios en la implementación de sistemas de gestión de calidad de acuerdo a ciertos estándares para obtener la respectiva certificación.
- Apoyar a las cadenas en elaborar propuestas para solicitar cofinanciamiento a promotores gubernamentales para la implementación de sistemas de calidad y la certificación de los mismos.

(iii) Encadenar los eslabones: Entre los actores privados puede haber vínculos comerciales verticales y horizontales que se explican en el cuadro a continuación, igual como los posibles obstáculos a un desarrollo orgánico de los mismos y algunas actividades promotoras para neutralizar eventuales obstáculos:

Cronograma:

Categorizar las actividades conforme a su plazo de implementación. La tabla brinda unos ejemplos.

Tipo de vínculos	Posibles obstáculos	Actividades promotoras a nivel empresarial	Rol del prestador de servicios
Vínculos verticales entre diferentes eslabones a lo largo de la cadena, caracterizados por relaciones contractuales de compra-venta.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los requerimientos se establecen frecuentemente por los grandes socios comerciales internacionales (empresas líderes). ○ Particularmente pequeñas y microempresas desconocen los requerimientos de la demanda en términos de calidad o especificaciones del producto o no son capaces de acogerse a ellos. ○ Carecen de información de mercado adecuada para vincularse con otros eslabones de la cadena (asimetrías de información) ○ Carecen de capital operativo o para inversiones requeridas. 	<p>Facilitar las relaciones contractuales entre proveedores y compradores, a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Programas de proveedores con el propósito de (i) aumentar la calidad de los productos, (ii) modernización de tecnologías de producción, (iii) modificación de especificaciones del producto, (iv) provisión de financiamiento para capital operativo o inversiones. ○ Programas de intermediación comercial tal como (i) ferias, (ii) ruedas de negocios, (iii) ferias de subcontratación. ○ A través de estos programas se mejora el acceso de las empresas a nuevos mercados, lo que puede beneficiar particularmente a pequeñas y microempresas y pequeños productores. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asesorar en la elaboración de modelos de contratos, ○ Capacitar particularmente a microempresarios y pequeños productores acerca de los compromisos contractuales que implican los acuerdos. ○ Facilitar el acceso a servicios adicionales p.ej. legales. ○ Ser un agente neutral que modera las negociaciones y puede conciliar los intereses divergentes o gestionar conflictos entre las partes. ○ Tiene que asegurar que no se involucre como parte sino siempre como asesor externo.
Vínculos horizontales dentro del mismo eslabón, caracterizados por la cooperación entre actores privados que se dedican a la misma actividad con la intención de poder acogerse a requerimientos y preferencias del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta la voluntad de cooperar y de ver el beneficio mutuo entre los actores privados. ○ Con respecto a cooperaciones para la comercialización: falta de una calidad homogénea del producto provisto por diferentes actores privados. 	<p>Fortalecer la cooperación horizontal particularmente entre pequeñas y microempresas y pequeños productores</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Asociación de compras para aumentar el poder de negociación frente a los proveedores de insumos; ○ Asociaciones de comercialización para poder proveer volúmenes requeridos por el cliente que cumplan con criterios mínimos de calidad; ○ Asociaciones para adquisición o uso de equipamiento en conjunto. Aquí entra el papel de moderadores neutrales para visualizar los beneficios mutuos y establecer un ámbito de confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Facilitar vínculos con compradores ○ Facilitar información de mercado ○ Capacitar a actores privados a desarrollar capacidades de negociación ○ Asesorar acerca de figura legal para formalizar una asociación ○ Proveer asesoría para el desarrollo organizacional ○ Asesorar en establecer una estructura funcional y los procedimientos operativos, igual como mecanismos de comunicación.

Eficiencia interna de la cadena: Los clientes demandan productos al precio más bajo y en calidad más alta posible, quieren repuestas prontas y flexibles a sus pedidos y cortos tiempos de entrega. Para cumplir con estas exigencias del mercado, todas las oportunidades para bajar costos e incrementar la eficiencia interna de la cadena, relacionadas a las transacciones que se efectúan entre los actores, necesitan ser explotadas, a través de altos niveles de cooperación y coordinación de las actividades entre productores, procesadores y distribuidores.

En el marco de una iniciativa promotora de cadena se puede analizar, dónde en la cadena se generan costos y retrasos innecesarios y cuáles son los motivos, detectar las estructuras de comunicación y su influencia en el traspaso de información y conocimiento y fomentar de manera integral la gestión empresarial.

En el caso específico de PyMEs, pequeños productores y microempresas, debido a su tamaño se ven enfrentados con numerosas dificultades en aplicar criterios de eficiencia. Una posibilidad para superar este cuello de botella consiste en formar una asociación, por ejemplo para la comercialización en conjunto, volviéndose así más accesible como grupo, compartiendo las responsabilidades y costos de las operaciones que se realizan.

Los prestadores de servicios pueden orientar a los empresarios sobre las figuras legales pertinentes para el fin comercial específico. En el contexto salvadoreño existen asociaciones cooperativas, sociedades en nombre colectivo, asociaciones sin fines de lucro, Sociedades Anónimas, Sociedades de Responsabilidad Limitada para mencionar algunas. Hay que tener en cuenta que no todas las figuras facilitan la comercialización conjunta, causada por restricciones relacionadas a la emisión de facturas.

La experiencia muestra que en cadenas donde ya existen gremios empresariales consolidados, el nivel de confianza entre los actores es más alto y por ello es posible que exista mayor voluntad para formar una asociación. Algo parecido sucede cuando a los actores privados se les ofrece una oportunidad económicamente muy prometedora.

Por el otro lado, sin contar con estas condiciones, frecuentemente no se logra encontrar un consenso entre los actores y no llegan a asumir el compromiso de crear un grupo asociativo. En estos casos, los prestadores de servicios pueden intentar a identificar ámbitos alternativos de cooperación en base de intereses compartidos y así crear paulatinamente una base de confianza entre los actores privados.





Prestadores de Servicios Empresariales

**Deutsche Gesellschaft
für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
- cooperación técnica alemana -**

Apto. Postal 755
Ave. La Capilla # 254, Col. San Benito,
San Salvador.
Tel.: +503 2243-7734/35/36
Fax: +503 2243-0410
Email: gtz-el-salvador@sv.gtz.de
Internet: [http:// www.gtz.de/elsalvador](http://www.gtz.de/elsalvador)