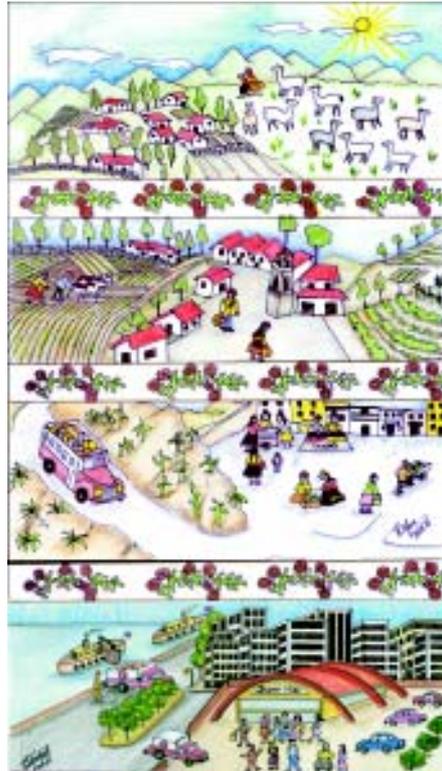




Fortalecimiento de capacidades de actores/as locales
para analizar cadenas productivas y construir
propuestas concertadas de intervención



Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local

Magda Salazar González

Damien van der Heyden

febrero, 2004

Organizaciones e Instituciones que validaron la Metodología

Organizaciones Contraparte de SNV Perú:

- Dirección Regional Agraria de Ayacucho (DRA Ayacucho).
- Centro Ecuménico de Desarrollo y de Promoción para la Acción Social (CEDEPAS Cajamarca).
- Instituto de Desarrollo del Sector Informal de Ayacucho (IDESI Ayacucho).
- Instituto de Manejo de Agua de Riego (IMAR Costa Norte) .
- Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS).

Organizaciones socias de SNV Perú:

- CARE Perú, Programa Cajamarca.
- Dirección Regional Agraria de Cajamarca.
- Dirección Regional Agraria de Lambayeque.
- Proyecto de Desarrollo La Libertad – Cajamarca (PRODELICA).
- Gobierno Regional de Lambayeque.
- Programa Subsectorial de Irrigación - Programa de Extensión en Riego y Asistencia Técnica en Prácticas Culturales en los Valles de la Costa Peruana (PSI-PERAT Lambayeque).
- Instituto de Desarrollo del Sector Informal de Lambayeque (IDESI Lambayeque).
- CÁRITAS Lambayeque.
- Centro de Estudios Sociales (CES-Solidaridad).

Asesoras de SNV Perú que colaboraron en la revisión de la metodología:

- Fortunata Solorio, Asesora de Género, SNV Perú.
- Rosa María Cueto, Asesora de Género y Participación Ciudadana, SNV Perú.
- Madelon Meijer, Asesora en Desarrollo Económico, SNV Perú.

Edición: Virginia Paz Guillén

Carátula y diagramación: Marisa Godínez

Dibujo de carátula y de interiores: Esperanza Ludeña, SNV

ISBN: 9972-9705-2-3

Depósito Legal: 1501132004 - 9099

Febrero, 2004

Contenidos

Agradecimientos

Presentación

1. EL MARCO DE REFERENCIA DE LA METODOLOGÍA

- 1.1. Introducción
- 1.2. Objetivos y usuarios
- 1.3. Nuestra definición de Cadena Productiva
- 1.4. Utilidad del enfoque
- 1.5. Enfoques que orientan la metodología
 - 1.5.1. Enfoque de Desarrollo Económico Local
 - 1.5.2. Enfoque de Equidad
 - 1.5.3. Enfoque de Participación
- 1.6. Características y Etapas de la Metodología
 - 1.6.1. Características
 - 1.6.2. Etapas de la metodología

2. EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS CON EQUIDAD

- 2.1. Preparación del Análisis de Cadenas
 - 2.1.1. Conformar un equipo de trabajo
 - 2.1.2. Seleccionar el producto
 - 2.1.3. Definir los objetivos del análisis
 - 2.1.4. Construir la aproximación del flujo de la cadena
 - 2.1.5. Definir el ámbito de análisis
 - 2.1.6. Priorizar la información a recolectar y seleccionar los métodos de recolección de la información
- 2.2. Recolección e interpretación de la información de la cadena
 - 2.2.1. Diseñar y preparar las herramientas de recolección
 - 2.2.2. Recoger la información
 - 2.2.3. Primer análisis
- 2.3. Consolidación de la información de la cadena
 - 2.3.1. Construcción de herramientas de consolidación
 - 2.3.2. Sistematización de la información

- 2.4. El análisis de la información de la cadena y conclusiones
 - 2.4.1. Construcción del FODA de la cadena
 - 2.4.2. Resumen de inequidades en la cadena
 - 2.4.3. Identificación de Puntos Críticos y Factores de Competitividad

3. EL PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO

- 3.1. Características del Plan de Acción Concertado
- 3.2. Ámbito de Acción del Plan
- 3.3. Construcción del Plan de Acción
 - 3.3.1. Socialización y Retroalimentación de resultados
 - 3.3.2. Definición del objetivo de desarrollo de la cadena
 - 3.3.3. Identificación de estrategias
 - 3.3.4. Identificación de acciones de intervención
 - 3.3.5. Validación del Plan de Acción y establecimiento de compromisos
 - 3.3.6. Mecanismos de monitoreo y facilitación

4. ANEXOS

- Anexo 1: Tipologías de actores/as
- Anexo 2: Márgenes de Comercialización en cadenas productivas
- Anexo 3: Propuesta metodológica de un taller de definición de acciones para el plan de acción concertado

Agradecimientos

Agradecemos el aporte de las organizaciones contraparte de SNV Perú y de otras instituciones que, a través de sus equipos técnicos, participaron en la validación y retroalimentación de esta propuesta.

Al equipo de CICDA Huancavelica que, desde el Proyecto FORTISA, proporcionó varios espacios para discutir y reflexionar sobre la temática de cadenas productivas.

A las y los colegas de SNV Perú, por sus comentarios y aportes en el proceso de construcción y validación de la metodología.

A las organizaciones y grupos de productores, acopiadores, comerciantes, industriales, consumidores, ofertantes de servicios e insumos, centros de investigación, promotores del desarrollo y más actores/as de las cadenas productivas de leche y queso, maíz amarillo duro, tuna fruta, chirimoya, palta, menestras, textiles artesanales y alpacas de Ayacucho, Cajamarca, Lambayeque y Lima por su contribución en los procesos de análisis e intervención en cadenas productivas, implementados a través de la validación de esta metodología.

Presentación

El crecimiento macro-económico en el Perú no favorece a todos por igual. Las familias de productores rurales, de agroindustriales, artesanos y empresarios locales, tienen dificultades para producir, transformar y vender productos de calidad, con costos y rendimientos que les genere un margen suficiente para alimentar a sus familias e incrementar sus ingresos. Son muchos los factores, tanto locales como mundiales, que limitan su competitividad en el mercado. La extrema desigualdad entre las regiones en el Perú, y lo que esto implica para el potencial de desarrollo económico local, son sólo algunos de ellos.

La inquietud de desarrollar un enfoque innovador para apoyar a organizaciones e instituciones peruanas que desean, no solamente impulsar la competitividad de los productores rurales, sino también reducir la pobreza desde la perspectiva de la inclusión de los sectores más desfavorecidos, motivó a los autores de este libro, ambos asesores de SNV, el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo en el Perú.

Contribuir a la reducción de la pobreza es lo que motiva a SNV a brindar asesoría para el desarrollo de capacidades de organizaciones locales en 26 países en África, Asia y América Latina. El mejoramiento de la competitividad de los productores en cadenas productivas es un tema prioritario en nuestro trabajo al nivel mundial. SNV busca desarrollar conocimientos sobre este tema para mejorar la calidad de la asesoría y, de esta manera, apoyar mejor al desarrollo de capacidades locales.

Los autores explican en el libro, paso por paso, una metodología innovadora que ellos han desarrollado y validado en un esfuerzo compartido con muchas instituciones y personas. Es una metodología para analizar cadenas productivas, no desde la perspectiva del producto, sino desde los y las actores/as locales. La metodología parte de la necesidad de tener una profunda comprensión de la realidad y dinámica locales.

La capacidad de análisis de cadenas productivas que se quiere desarrollar en los y las actores/as locales, apunta a una construcción concertada de propuestas para resolver problemas en la cadena productiva. La solución debe favorecer a todos los y las actores/as y, de este manera, contribuir al desarrollo económico local.

Tres enfoques orientan esta metodología las que, combinadas, constituyen una innovación. En primer lugar, el enfoque del desarrollo económico local, que toma en cuenta no solamente lo económico, sino también lo socio cultural, lo político y administrativo. En segundo lugar, el enfoque de equidad, que busca incidir en las relaciones de poder que se dan en la cadena para mejorar la situación de los pequeños productores, las mujeres, o los grupos desfavorecidos por

motivos culturales. Y, finalmente, el enfoque de participación, que parte del principio que los y las actores/as locales deben ser los protagonistas de las intervenciones en las cadenas.

Por medio del análisis se podría llegar a la conclusión por ejemplo, que el principal problema está en la calidad del producto, en los gastos de transacción, en el acceso a información de mercados, los aranceles que distorsionan el mercado; pero también se podría concluir que el punto crítico de la cadena está en la limitada capacidad de un grupo de actores para negociar, en la gran asimetría de poder entre ciertos tipos de actores, o en la limitada implementación (o inexistencia) de un marco legal que facilite y dinamice el desarrollo de un territorio. Es obvio que diferentes tipos de actores privados y estatales tendrían que intervenir para dar solución a estos problemas. Una intervención concertada entre diferentes actores, basada en un análisis compartido, podría ayudar a que todos ganen en beneficio del desarrollo económico local.

Queremos compartir esta metodología con ustedes; sus comentarios, basados en la implementación de la misma, son bienvenidos!

Andy Wehkamp
Representante SNV Perú

1

El marco de referencia de la metodología

1.1. Introducción.

El enfoque de cadenas productivas ha sido utilizado desde los años 70 para mejorar la competitividad de los sistemas agroalimentarios; en el Perú, este enfoque aparece sólo en el 2001 como una estrategia nacional impulsada principalmente por el Ministerio de Agricultura. Sin embargo, el balance de las intervenciones de desarrollo evidencia, entre otras conclusiones, que las diferentes instituciones, tanto públicas como privadas, proyectos especiales y sectores específicos, carecen de claridad sobre el enfoque de cadenas productivas, el que ha sido aplicado muchas veces desde una mirada específica de desarrollo de competitividad de un producto y no de los actores/as o de espacios locales.

Nosotros creemos que el desarrollo de la competitividad local con resultados sostenibles en la dinamización de la economía de un territorio, como uno de los grandes desafíos nacionales, requiere no sólo conocer las condiciones y potencialidades productivas, las características del mercado, los procesos de agregación de valor, los costos involucrados en cada proceso, las transacciones, sino que también requiere de una profunda comprensión de lo local: sus actores/as, empresas, organizaciones e instituciones; sus lógicas, dinámicas, procesos y sinergias. Implica desarrollar capacidades locales orientadas a generar condiciones de competitividad, a reducir brechas y a fortalecer la institucionalidad.

Esta propuesta de “*Análisis de Cadenas Productivas con Equidad para la Promoción del Desarrollo Local*”, busca orientar la reflexión de actores/as locales para desarrollar una buena comprensión de las cadenas y definir acciones que contribuyan a mejorar su competitividad.

La metodología ha sido validada a través de un proceso participativo. Se partió de una propuesta metodológica presentada por SNV Perú, la cual fue debatida, analizada, aplicada y retroalimentada en siete procesos de análisis de cadenas productivas locales en Ayacucho, Cajamarca y Lambayeque, facilitados por organizaciones contraparte de SNV y otras organizaciones locales.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DE ESTE DOCUMENTO

La persona que use este material, encontrará en cada capítulo orientaciones conceptuales, diagramas, ejemplos, herramientas y recomendaciones. Cada uno de estos aspectos se presenta de manera diferenciada, con llamadas especiales:



Se usa esta presentación para proponer una orientación conceptual, una premisa o marco de referencia.



Indica que se trata de un diagrama, esquema de un proceso (o de parte de él).



De esta forma se presentan los ejemplos que permiten comprender mejor la acción, paso o tema planteado.



Se utiliza esta llamada para proponer una herramienta o instrumento que puede resultar útil en un determinado tema.



De esta manera se plantea una sugerencia o recomendación para la aplicación de la metodología.



Comercialización local de textiles artesanales, Ayacucho, 2003. (Foto SNV).

1.2. Objetivos y usuarios.

El objetivo de esta metodología es:



Desarrollar y consolidar las capacidades de los diferentes actores/as locales para analizar cadenas productivas y construir, concertadamente, propuestas de intervención que permitan impulsar el desarrollo económico local.

y se dirige a los actores/as privados y públicos que pueden influir en el desarrollo y fortalecimiento de las cadenas productivas que impactan en el desarrollo local. Consideramos que los potenciales usuarios de este documento pueden ser:

- Técnicos/as y coordinadores/as de agencias del sector público, relacionados con el desarrollo productivo.
- Técnicos/as y coordinadores/as de instituciones del sector privado (ONG´s, Cámaras de Comercio, fundaciones, gremios, organizaciones de productores/as, entidades financieras, empresas comerciales, etc.).
- Líderes y lideresas de grupos de productores y/o empresarios locales.

1.3. Nuestra Definición de Cadena Productiva¹.

Entendemos que una cadena productiva para la promoción del desarrollo local es:



Un sistema conformado por actores (hombres y mujeres) con características y roles específicos, que desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor de la evolución de un producto, desde la producción hasta su consumo, con el fin de generar competitividad para el desarrollo local.

En esta definición encontramos las siguientes ideas clave:

1. *Sistema, Actividades interrelacionadas e interdependientes*: Las actividades que los actores/as desarrollan dentro de la cadena no son aisladas, sino que contribuyen unas al

¹ Construcción colectiva de SNV Perú y organizaciones contraparte; 2003.

desarrollo de otras. Las intervenciones en un eslabón tienen efectos en el resto de la cadena, por esta razón, la lógica de eficiencia de la cadena orienta a buscar una sinergia entre los actores/as y el desarrollo del sistema en su conjunto.

2. *Actores/as con características y roles específicos*: En este sistema se destaca la presencia de actores (hombres y mujeres) con particularidades en sus lógicas, en sus estrategias y funciones, lo que también contribuye a determinar su desempeño.

3. *Competitividad para el desarrollo local*: El objetivo de desarrollo de la cadena supera la competitividad del sistema y se orienta al desarrollo local; con esta declaración se pone de manifiesto el enfoque de desarrollo local que alimenta a esta metodología.

1.4. Utilidad del enfoque.

El enfoque de cadenas ayuda a tener una visión amplia e integral de la evolución y desempeño de un producto, desde su producción hasta el consumo; contribuye a una mejor comprensión de la dinámica de la cadena, de sus procesos internos y de los factores externos que la afectan.

El amplio conocimiento de la cadena facilita la identificación y análisis de su problemática y potencialidad, y el diseño e implementación concertada de acciones oportunas, efectivas y coherentes, orientadas a mejorar la competitividad de la cadena y de sus actores/as.

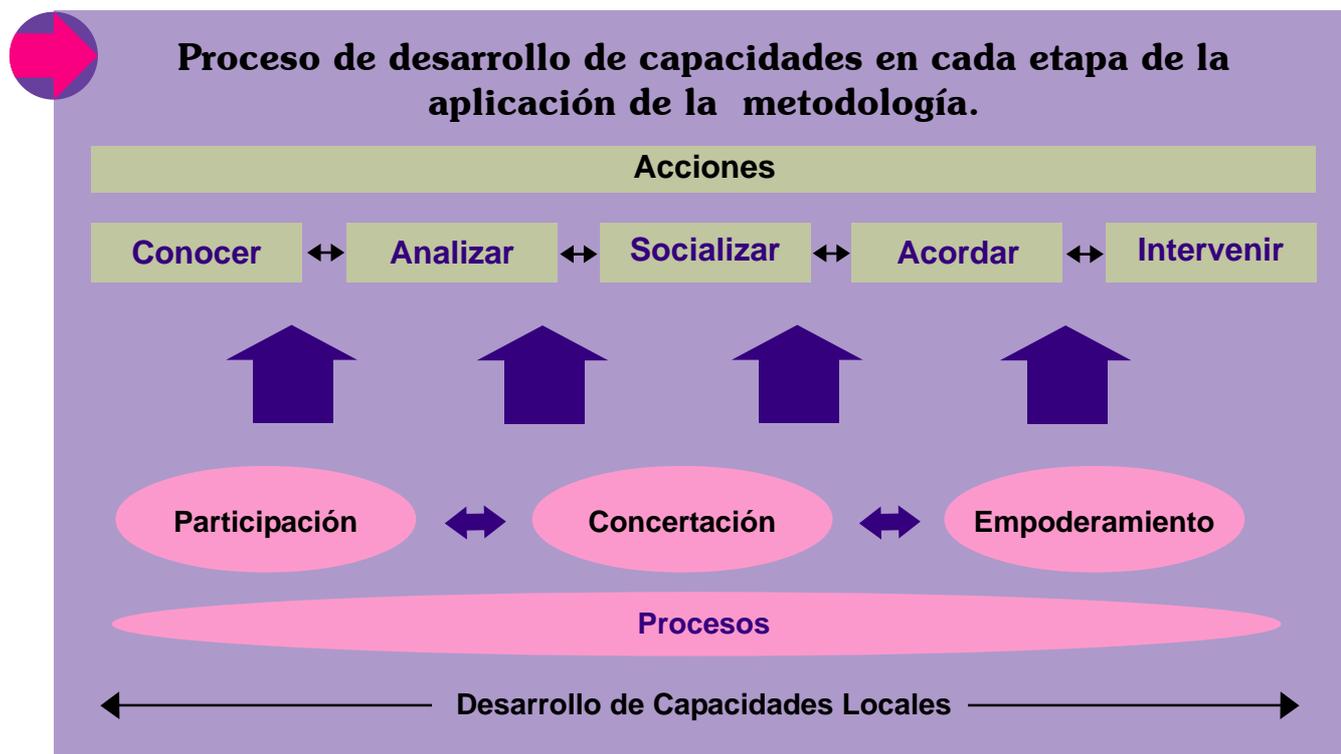


Taller de análisis de cadena con productores de maíz, Lambayeque, 2003. (Foto IMAR Costa Norte).



El enfoque de cadenas permite:

- **Conocer** la estructura y dinámica de la cadena productiva. Este es el primer paso en el proceso de desarrollo de competitividad. El conocimiento no sólo está centrado en el producto y sus procesos, sino también en las características de los actores/as que participan en la cadena: sus lógicas, estrategias, limitantes, potencialidades y la forma en que se relacionan entre sí y con su entorno. Para conocer la cadena, también tenemos que estudiar los factores externos, sean locales o no, que la afectan positiva o negativamente. Conocer la cadena implica **promover la participación de los actores/as locales para “reconstruir” la realidad de su sistema**, tomando en cuenta las diferentes visiones, percepciones y perspectivas de cada actor en torno a la cadena en la que interviene.
- **Analizar** la cadena productiva en base de la reflexión sobre las dificultades que encuentran los actores/as en las diferentes etapas de desarrollo de un producto, rescatando las sinergias generadas por las interacciones entre actores/as y entre estos y su entorno. Mediante el análisis **se establecen las inequidades críticas, puntos críticos y fuentes de competitividad de la cadena productiva**. Es importante que el análisis de cadenas involucre la participación local porque esto permite una mejor identificación y mayor compromiso de los actores/as con los resultados.
- **Socializar** y difundir los resultados del análisis a un mayor número de actores/as para recibir retroalimentación.
- **Acordar y concertar** entre actores/as estrategias y acciones que permitan desarrollar la competitividad local. La concertación entre actores/as es una forma más avanzada de participación **e implica asumir compromisos en función de las posibilidades, intereses y alcances** de los diferentes actores/as.
- **Intervenir** en cadenas productivas, **coordinando entre los actores/as involucrados la implementación y monitoreo de acciones** conjuntas o individuales, según las capacidades e intereses de cada actor, que contribuyan al desarrollo de la cadena. Las intervenciones en cadenas deben estar orientadas a generar confianza y mejorar las relaciones entre los actores/as, bajo la forma de alianzas, contratos, convenios, espacios de participación y coordinación, etc. Los impactos de las intervenciones para el desarrollo y la consolidación de cadenas productivas, se traducen en un mejor posicionamiento de los actores/as locales en la cadena productiva.



1.5. Enfoques que orientan la metodología.

Esta propuesta metodológica incorpora tres enfoques que orientan la aplicación del análisis y de la intervención en cadenas. Parten de una concepción de desarrollo económico sostenible, entendido como la **promoción de la competitividad con equidad, en base a la participación y fortalecimiento de las capacidades de los actores/as locales.**

Los enfoques son la declaración de lo que entendemos por **calidad** en el análisis e intervención en cadenas. Su función de orientación es importante cuando se trata de tomar decisiones y de adaptar los instrumentos y métodos propuestos en este documento. Se espera que los enfoques propuestos sean compartidos por los usuarios de esta metodología y que el carácter flexible de esta propuesta sea aprovechado en su real dimensión, manteniendo siempre la coherencia entre lo conceptual y lo operativo.

1.5.1. Enfoque de Desarrollo Económico Local.

Tomando la definición de Stöhr y Coffey y Poles (1985), entendemos por desarrollo económico local el proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una región, en el que se pueden identificar -al menos- tres dimensiones:

- Económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad.

- Sociocultural, en que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores, sirven de base al proceso de desarrollo.
- Política y administrativa, en que el marco normativo crea un entorno local favorable a la producción e impulsa el desarrollo sostenible.

El enfoque de desarrollo local incorporado en esta metodología, nos orienta a concebir un desarrollo desconcentrado de las grandes ciudades, que apoya el crecimiento económico desde niveles locales con la revalorización del saber hacer local, el fortalecimiento de la institucionalidad y la introducción de innovaciones coherentes con la dinámica local. Entonces, el desarrollo local es producto de la sinergia entre los actores/as y la integración de los procesos tecnológico – productivos, sociales y económicos.



Nos interesa facilitar procesos orientados a generar impactos positivos y sostenibles en el tema de empleo, ingresos, medio ambiente, cultura y equidad...

Nos interesa que estos procesos sean liderados, conducidos y monitoreados por los actores/as locales...

Nos interesa que los cambios positivos que generen estos procesos, impacten en forma directa a nivel local, mediante condiciones y relaciones equitativas evidenciadas en el fortalecimiento de la institucionalidad local.

Es claro que, para resolver problemas de la cadena a nivel local, en muchos casos será necesario incidir en la cadena a nivel nacional o internacional (“los problemas no siempre se solucionan donde se hacen evidentes”), pero es cierto también que, para solucionar problemas de cadenas y hacer cambios en ámbitos macro, se requiere de una base local que proponga, impulse y promueva la implementación de estos cambios.



Espacio de negociación entre actores/as; ejercicio de negociación comercial; proceso de intervención en la cadena productiva de Palta; Huanta – Ayacucho, 2003. (Foto SNV).

1.5.2. Enfoque de Equidad.

El análisis de la cadena y la construcción de propuestas deben considerar aspectos que tienen que ver con la situación de equidad e inequidad entre los actores/as, esto significa incorporar una **dimensión social** en las cadenas productivas.

La incorporación del enfoque de equidad como orientación del análisis e intervención en cadenas, busca incidir en las relaciones de poder que se dan en la cadena y facilitar el funcionamiento de un sistema basado en relaciones más equitativas. Las cadenas que dicen ser “sostenibles” sin equidad, presentan situaciones de alta rotación de actores/as; de ahí que la equidad en cadenas se constituye en una estrategia para la sostenibilidad de los actores/as y de sus capacidades.



Equidad en cadenas significa que todos los actores/as tienen capacidad de generar y mantener relaciones equitativas en el marco de un ejercicio democrático del poder; quiere decir que acceden y controlan sus recursos, que acceden y aprovechan oportunidades, que deciden y usan sus beneficios en función de sus intereses y necesidades.

Se puede entender lo que implica equidad en cadenas en función de los siguientes elementos:

- El **acceso y control equitativo sobre los recursos y beneficios**: Se evidencian diferencias en las condiciones y oportunidades que tienen los actores/as para acceder y utilizar el capital, la tecnología, la tierra, los servicios de información y crédito, etc.; las causas de estas diferencias tienen que ver, generalmente, con sus características sociales, culturales, económicas, generacionales y de género. En una cadena con equidad, los actores/as tienen capacidad, libertad y autonomía para reconocer y aprovechar oportunidades, para acceder y controlar sus propios recursos, para priorizar y decidir la mejor utilización de sus beneficios, en base de sus intereses y necesidades. Pero también tienen que cumplir con compromisos preestablecidos, independientemente de que si sus intereses han cambiado o si el cumplimiento de su obligación implica menor renta.
- La **distribución equitativa de beneficios económicos**: En una cadena con equidad, todos los actores/as tendrían que generar ganancias de su actividad económica, en función del trabajo realizado y de los riesgos asumidos. Esto aseguraría su permanencia en la cadena. Los ingresos deben garantizar mínimamente la sostenibilidad del sistema productivo y cubrir las necesidades básicas de la familia.
- El **respeto**: Es un valor fundamental para un diálogo transparente y eficiente entre actores/as, crea confianza y condiciones para mantener relaciones comerciales duraderas y fortalece la coordinación, cooperación y sinergias entre actores/as.



Lograr equidad en una cadena depende mucho de las capacidades de los actores/as para generar condiciones y relaciones equitativas, primero en su ambiente interno y luego en su entorno.



Ejemplo de una cadena productiva inequitativa

El “amarre a los molinos” es una situación particular de inequidad que se presenta en la cadena de arroz de Cajamarca, entre los pequeños productores arroceros de la parte baja de la Cuenca del Jequetepeque y las empresas molineras.

Los pequeños productores tienen una alta dependencia económica de las empresas molineras, que se han convertido en los únicos agentes externos con quienes los productores se relacionan; los molinos compran la producción, ofrecen asistencia técnica, brindan financiamiento y venden insumos al pequeño productor.

El agricultor, para afrontar los gastos de la siembra y cosecha, se endeuda con el molino; la deuda es pagada con la cosecha bajo la modalidad de descuento. La empresa molinera define la época de acopio del arroz y justamente la establece cuando el precio del producto es el más bajo en el mercado. De esta forma, año tras año, se sigue incrementando la descapitalización de los productores, que pierden su libertad de transar y negociar, y permanecen en una situación de dependencia total que les lleva a una sostenida disminución de su rentabilidad.



Productores arroceros, Cuenca del Jequetepeque; Cajamarca, 2001. (Foto SNV).

1.5.3 Enfoque de participación.

Los actores/as locales deben tener la capacidad de analizar su propia realidad y construir propuestas coherentes en las que ellos son los protagonistas. El análisis de la cadena es un instrumento que permite visibilizar y reflexionar sobre las condiciones de los actores/as dentro de una cadena local. La intervención en cadenas productivas con enfoque de participación, es un proceso orientado a desarrollar competitividad en los actores/as locales, en el que más allá de la aplicación de

la herramienta, se busca que el proceso sea participativo; es decir, que los actores/as locales de diferentes grupos, etnias, organizaciones, edades, sexo y condición socio económica, intervengan colectivamente en los procesos de desarrollo de competitividad, de manera directa o a través de sus líderes, lideresas y representantes, reconstruyendo escenarios, reconociéndose en ellos y potenciando sus capacidades para analizar, decidir, comprometerse y actuar en base de sus capacidades y posibilidades, en una suerte de intervención sinérgica local.



Mujeres productoras en taller de diagnóstico, Ayacucho, 2001. (Foto SNV).

Entonces, el proceso de intervención en cadenas, que parte de un análisis colectivo de la realidad, incorpora la participación de los actores/as como eje fundamental que lo orienta y que permite garantizar la generación e implementación de propuestas de cambio, legítimas y válidas, que son desarrolladas y ejecutadas por los mismos actores/as y que pueden contribuir a transformar la situación y dinámica de un territorio.

La participación de actores/as puede darse en diferentes momentos del proceso de análisis e intervención en cadenas:

- En talleres o entrevistas de recolección de información.
- En espacios de análisis de la información.
- En la socialización y retroalimentación de los resultados del análisis.
- En la construcción del plan de acción concertado.
- En la implementación del plan de acción concertado.
- En el fortalecimiento y gestión de espacios locales de concertación.

Compartir conocimientos y experiencias en la fase de análisis y de definición del plan de intervención en cadenas, sienta las bases para la generación de procesos de concertación más efectivos que, además de tener efectos positivos sobre la competitividad de los actores/as, contribuyen a fortalecer la institucionalidad local. Una concertación “efectiva” entre actores/as de la cadena, debería caracterizarse por:

- La generación de mayor confianza entre los actores/as.
- La participación equitativa de los actores/as.
- La generación de interaprendizaje.
- La ejecución concertada de acciones (en sinergia).
- El establecimiento de nuevas alianzas.

1.6. Características y Etapas de la Metodología.

1.6.1. Características.

Esta metodología de análisis de cadenas productivas para la promoción del desarrollo local, tiene las siguientes características:



- **Participativa:** *Involucra la participación de los actores/as locales en diferentes momentos.*
- **Práctica:** *Brinda ejemplos y herramientas validadas que facilitan su aplicación.*
- **Flexible:** *Es sujeta a ser modificada para su aplicación, en función de las necesidades de los usuarios.*
- **Orientada a resultados:** *Permite concretar estrategias que promuevan el desarrollo local*
- **Enfocada en personas:** *Incorpora elementos que permiten analizar la situación particular, intereses y necesidades de hombres y mujeres que participan como actores/as en los diferentes eslabones y procesos.*

1.6.2. Etapas de la metodología.

Como se observa en el diagrama (ver página siguiente), la metodología contempla dos grandes componentes:

- 1. El Análisis de Cadenas Productivas:** Este proceso es facilitado por uno o más actores/as interesados por el desarrollo de la cadena. La etapa de análisis implica momentos de recolección de información, análisis, sistematización, socialización y retroalimentación.
- 2. La Construcción de Propuestas de Intervención:** En base a los resultados del análisis, se construye un plan de acción, a través de un proceso de concertación. Los compromisos de los actores/as para participar en el plan se establecen en función de sus capacidades, posibilidades e intereses.



Proceso de Intervención en Cadenas Productivas con Equidad para la Promoción del Desarrollo Local.



Aunque esta metodología de análisis de cadenas productivas con equidad, termina en la etapa de establecimiento de compromisos y mecanismos de monitoreo para la implementación de un plan de acción concertado, el proceso de intervención en cadenas continúa luego de la formulación del plan. Se espera que las capacidades y mecanismos de concertación, desarrollados por los actores/as durante las fases de análisis y construcción de la propuesta de intervención, faciliten la implementación de estrategias y acciones.

Dos aspectos fundamentales para el éxito en la implementación de las propuestas de intervención son:

- La facilitación del proceso de intervención.
- El monitoreo del plan.

2

El análisis de cadenas productivas con equidad



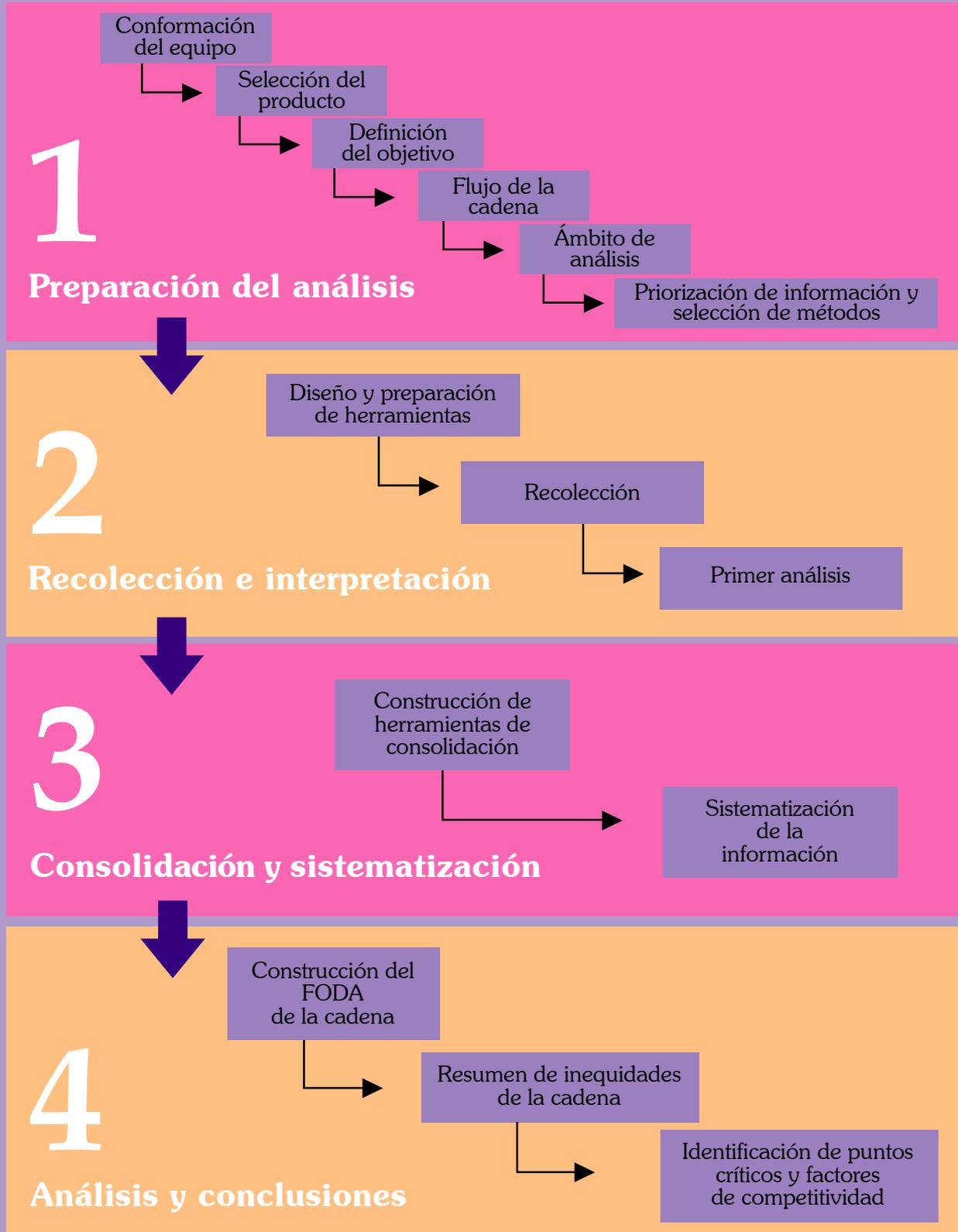
Las fases que proponemos para el análisis de cadenas productivas con equidad, son:

- **Preparación del análisis:** Que tiene que ver con la organización, delimitación y planificación del trabajo de análisis.
- **Recolección e interpretación de la información:** Que es la parte operativa del proceso, en la que existe una mayor participación de los actores/as locales involucrados con la cadena de análisis y se establecen las primeras conclusiones.
- **Consolidación y sistematización de la información:** Es la fase en la que se sintetiza y se sistematiza la información recogida desde los mismos actores/as, para facilitar su análisis posterior.
- **Análisis y Conclusiones:** Esta fase implica un exigente análisis sobre la situación de la cadena y sus actores/as. Para asegurar la riqueza y legitimidad de los resultados, es importante la participación de productores, acopiadores, comerciantes, industrias, proveedores de insumos y servicios, organizaciones e instituciones públicas y privadas de promoción del desarrollo, etc.

El siguiente diagrama presenta la secuencia propuesta para el proceso de análisis:

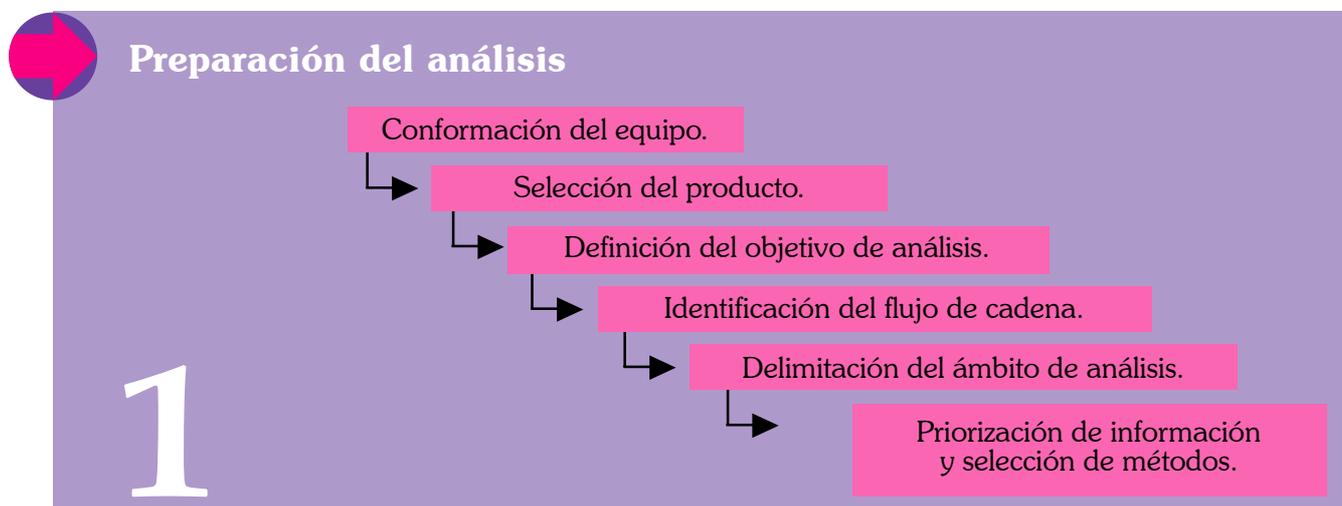


Fases del análisis de cadenas con equidad



2.1. Preparación del Análisis de Cadenas.

En esta fase, se trata de desarrollar los siguientes pasos:



2.1.1. Conformar un equipo de trabajo.

En base de las experiencias de validación de esta metodología, es recomendable conformar un equipo de trabajo multidisciplinario y, en lo posible, interinstitucional, antes de iniciar un proceso de análisis de cadenas. Es muy importante que exista claridad en las responsabilidades de cada miembro de este equipo.

Los equipos de trabajo para algunos análisis de cadenas que se realizaron en el Perú, se conformaron de la siguiente manera:

Estamentos	Responsabilidad	Perfiles
Grupo Asesor.	<ul style="list-style-type: none"> Asesora en temas metodológicos y conceptuales. Apoya en la fase de preparación y planificación del proceso y facilita el monitoreo de avances. Retroalimenta a coordinadores y equipos de campo, y apoya en la negociación para el establecimiento de compromisos de acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsables institucionales. Manejo metodológico y conceptual de cadenas.
Coordinador/a, Líder/lidereza de equipo.	<ul style="list-style-type: none"> Facilita el proceso de recopilación y primer análisis de información. Es responsable del proceso de consolidación e interlocutor/a directo del grupo asesor. Facilita el análisis final, redacta el informe y cofacilita la construcción de estrategias y acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos del enfoque de cadenas productivas. Habilidades de facilitación.
Equipo de campo.	<ul style="list-style-type: none"> Coordina y ejecuta los momentos de recolección y primer análisis de la información. Apoya en la consolidación de la información, participa en el análisis final y elaboración de conclusiones y retroalimenta el informe final. Cofacilita la construcción de estrategias y acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicos/as institucionales, líderes y liderezas campesinos/as.

2.1.2. Seleccionar el producto.

El producto objeto de análisis de la cadena, es aquel que atraviesa una serie de transacciones y/o transformaciones, desde su producción hasta llegar a ser consumido, articulando durante todos estos procesos a diferentes actores/as que desarrollan funciones diversas y generan dinámicas económicas y sociales.



Para este paso es aconsejable que el equipo de trabajo construya, previamente, sus criterios de selección y priorización.



En las experiencias de análisis de cadenas en Ayacucho - Perú, las organizaciones que facilitaron estos procesos definieron los siguientes criterios comunes para la selección de productos:

- Importancia del producto para la economía local.
- Existencia de demanda.
- Cobertura.

2.1.3. Definir los objetivos del análisis.

En este paso se establece el por qué, para qué y para quién, vamos a hacer el análisis de una cadena productiva; el objetivo del análisis debe ser una construcción colectiva, formulada por el equipo de trabajo.

La definición de un objetivo claro y preciso, permite guiar y priorizar la recolección de información durante el análisis.



En la experiencia de análisis de la cadena de **Textiles Artesanales** en Ayacucho, el equipo de trabajo definió su objetivo de análisis de la siguiente manera:

“Reconocer participativamente la situación e interrelaciones de los actores/as y los puntos críticos en los procesos de la cadena de textiles artesanales, a fin de **establecer mejores estrategias de intervención y alianzas entre los actores/as para promocionar y desarrollar la competitividad de la cadena de textiles artesanales** con equidad dentro de una perspectiva de sostenibilidad, en beneficio de los diferentes actores/as con **énfasis en los artesanos/as**”.

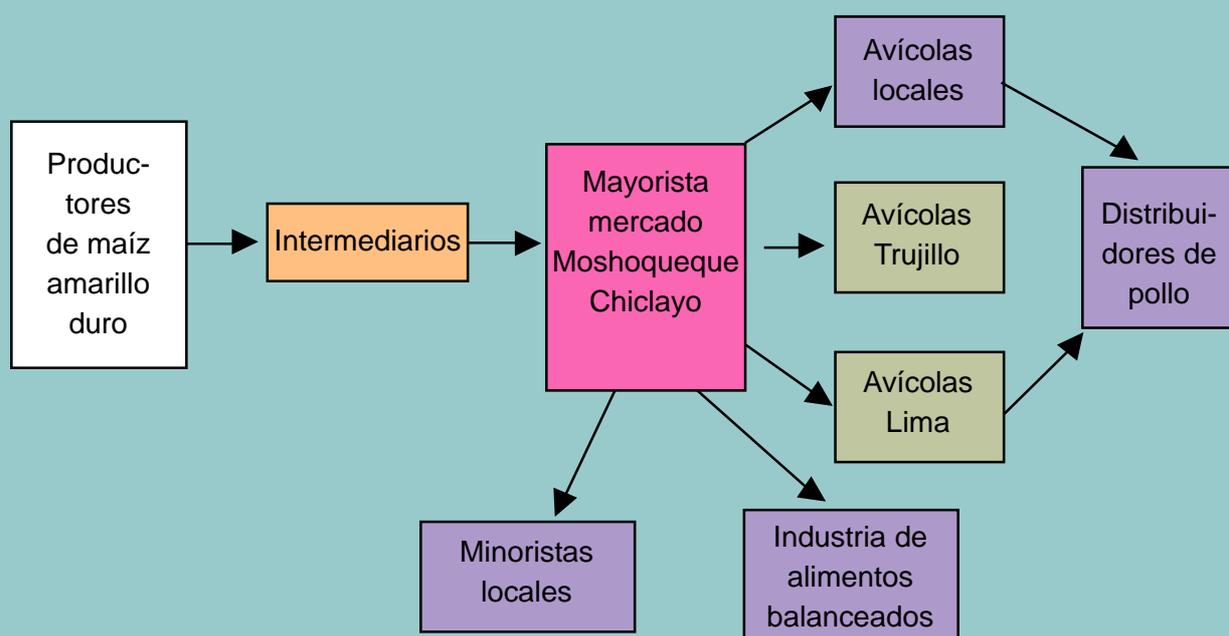
IDESI - Ayacucho, febrero, 2003.

2.1.4. Construir la aproximación del flujo de la cadena.

Es la identificación breve de todas las etapas por las que pasa el producto, desde la producción hasta el consumidor final. Este bosquejo se construye en base de los conocimientos que tiene el equipo de trabajo sobre la cadena.



Aproximación al flujo de la cadena de MAD en el departamento de Lambayeque - 2003



Fuente: Análisis de la cadena de maíz amarillo duro (MAD), Lambayeque, 2003.
 IMAR Costa Norte – SNV – DRA Lambayeque – IDESI – Gobierno Regional – PSI/PERAT – CES Solidaridad – CÁRITAS.

2.1.5. Definir el ámbito de análisis.



El ámbito de análisis de la cadena está definido por los espacios en los cuales existen interrelaciones sociales, técnicas, económicas, institucionales y culturales, que permiten el desarrollo de un producto, desde la producción hasta el consumo.

En base de la aproximación del flujo de la cadena, se determina el eslabón inicial y final de la cadena, que delimita el ámbito de análisis.

a. El inicio de la cadena.

Para este paso se identifican las zonas de producción geográficamente cercanas que pueden ser de interés de la cadena y se analiza en éstas, la presencia de redes sociales, flujos económicos y recursos naturales. Al ser estos elementos similares, podemos estar hablando de uno o varios territorios² que delimitan la/s zona/s de concentración de los actores/as en la producción primaria.

Establecer claramente cuál es el inicio de una cadena, implica además de ubicar el eslabón de partida del producto, identificar el ámbito en el que se encuentran los actores/as que actúan en el eslabón inicial. La delimitación del inicio de la cadena tiene que ver con el objetivo definido para el análisis. El eslabón inicial puede comprender uno o más territorios cuando estos tienen similitudes dinámicas económicas y comerciales respecto al producto de estudio.



En el flujo anterior, se estableció como EL INICIO DE LA CADENA el eslabón de producción en el que se encuentran los productores de maíz amarillo duro de los valles del departamento de Lambayeque. El eslabón de inicio en la producción se inscribe en varias cuencas maiceras (varios territorios) de la Región; en cada uno de estos territorios se pueden identificar redes sociales y recursos naturales específicos, pero tienen en común el flujo económico del maíz; así, el maíz amarillo duro producido en estos diferentes valles de Lambayeque, se comercializa primero en Chiclayo (capital del departamento) y desde allí se distribuye a otros destinos por diferentes canales.

b. El final de la cadena.

El final de la cadena está dado por el mercado meta actual del producto de estudio y el segmento o segmentos de mercado que resultan atractivos e interesantes como potenciales mercados futuros. Al igual que en el caso del inicio de la cadena, la delimitación del final de una cadena tiene que ver con el objetivo propuesto para el análisis.



En el flujo anterior, aun cuando el maíz amarillo, transformado en alimento para aves, va hasta los distribuidores de pollos, tomando en cuenta los objetivos del análisis y para efectos del estudio, se estableció como EL FINAL DE LA CADENA a las avícolas de Trujillo y Lima que son las que se constituyen en el mercado principal para el maíz amarillo duro producido en el departamento de Lambayeque.

c. El ámbito de análisis.

El ámbito de análisis comprende todos los eslabones por los cuales el producto recorre, desde el inicio de la cadena (la producción en el territorio), hasta el final de la cadena (el mercado meta).

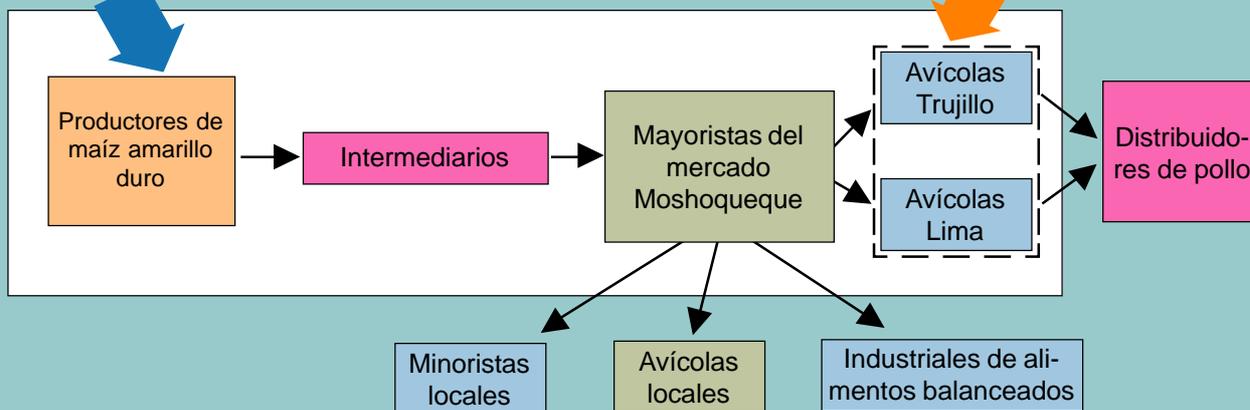
² Territorio entendido como el espacio geográfico en el que existen redes sociales, flujos comerciales y recursos naturales similares.



Ámbito de análisis de la cadena de MAD en el departamento de Lambayeque - 2003

Inicio de la cadena

Final de la cadena

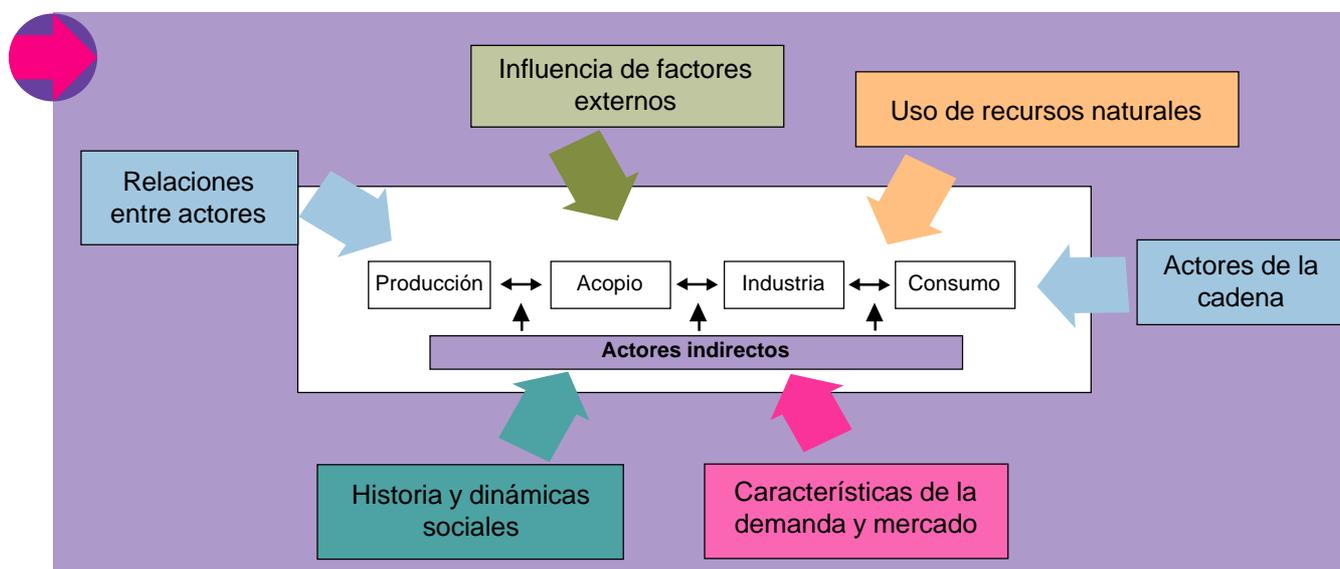


Fuente: Análisis de la cadena de MAD, Lambayeque, 2003; IMAR Costa Norte – SNV – DRA Lambayeque – IDESI – Gobierno Regional – PSI/PERAT – CES Solidaridad – CÁRITAS.

2.1.6. Priorizar la información y seleccionar métodos de recolección.

En este paso se establece cuál es la información necesaria para el análisis y se definen los métodos de recolección y las fuentes. La información a recolectar tiene que ver con la historia y dinámicas sociales, el uso de recursos naturales, las características de los actores/as y sus relaciones, los factores externos que afectan a la cadena, la demanda y mercados.

Para facilitar la organización, sistematización y análisis de la información, se propone dividirla por temas:



a. Descripción de los temas a estudiar para el análisis de la cadena productiva.

Los temas que consideramos claves en la recolección de información de la cadena, son los siguientes:

Tema 1 : Historia de la cadena y dinámicas sociales.

Al conocer eventos y procesos históricos que han afectado el desarrollo de una cadena productiva en un territorio, podemos identificar algunas causas de los problemas actuales; de esta manera, contaremos con mayores elementos para plantear propuestas de intervención más efectivas.

Tema 2: Uso de recursos naturales.

Abordamos el tema de recursos naturales, su uso, acceso, disponibilidad y control porque esta información nos permite establecer cuáles son las potencialidades de crecimiento de un producto, y los riesgos e impactos sobre los actores/as y sus recursos que se deben considerar al planear acciones orientadas a desarrollar una cadena local.

Tema 3: Actores/as.

Este tema podría considerarse como el “corazón” del análisis de cadenas. Buscamos conocer con mayor profundidad a los actores/as³ directos e indirectos de la cadena. Definiciones sencillas que pueden ayudar a diferenciar a los actores/as directos de los indirectos son:



Actores/as directos son aquellos que, en algún momento, son dueños del producto.

Actores/as indirectos son los que brindan insumos y/o servicios de apoyo a la cadena, pero en ningún momento tienen la posesión del producto.

Para facilitar la comprensión sobre estas definiciones se presenta el siguiente esquema:

³ Al hablar de actores/as en el texto, nos estamos refiriendo a hombres, mujeres y organizaciones que intervienen en la cadena (directa e indirectamente).



Actores/as directos e indirectos de la cadena productiva.

Entorno local, regional, nacional

e internacional

Son dueños del producto, asumen «riesgo»



ACTORES/AS DIRECTOS



No son dueños del producto, brindan servicios e insumos

ACTORES/AS INDIRECTOS

Puede existir una alta diversidad de insumos y servicios de apoyo en la cadena, consecuentemente, puede registrarse una gran variedad de actores/as indirectos. La siguiente es una lista indicativa sobre los posibles actores/as indirectos de una cadena:

- Proveedores de servicios financieros: Bancos, Cajas Rurales, prestamistas locales, Cooperativas, etc.
- Proveedores de insumos: semilla, maquinaria, herramientas, agroquímicos, veterinarios, empaques, etc.
- Proveedores de mano de obra: estibadores, migrantes temporales, pastores, etc.
- Proveedores de asistencia técnica: ONG´s, empresas de consultoría, técnicos independientes, etc.
- Proveedores de servicios de transporte y comunicaciones: transportistas, telefonía, internet, puertos, aeropuertos, etc.
- Proveedores de servicios de posproducción: limpieza, embalaje, secado, molinos, selección, faenamiento, etc.
- Proveedores de energía y combustibles: grifos, empresas eléctricas, alquiler de motores, etc.
- Empresas de seguros y de seguridad.
- Proveedores de servicios de Promoción, Información, Investigación, Innovación: Estado, Universidades, empresas de consultoría, institutos de investigación, etc.

Existe una gran cantidad de actores/as directos en una cadena productiva. En el análisis sólo se caracterizarán los actores/as indirectos más importantes.

Tema 4: Relaciones entre actores/as.

Los tipos de relaciones entre actores/as que estudiamos son: relaciones entre dos actores/as individuales y relaciones colectivas.

Las **alianzas** son convenios formales o informales entre actores/as de la cadena con un objetivo económico - productivo común, por ejemplo: contratos de integración vertical, riesgo compartido, acuerdos comerciales, etc.

Los **espacios colectivos** facilitan el intercambio de información, diálogo y coordinación entre varios actores/as de la cadena, por ejemplo: Mesas de concertación, mesas de cadenas productivas, coordinadoras de desarrollo, mesas temáticas, etc.

Para facilitar la comprensión de lo que diferencia un espacio de una alianza, proponemos los siguientes ejemplos:



Alianza:

Alianza entre productores, banco, ONG y comercializadora para la producción y comercialización de ají piquillo en el departamento de Lambayeque.



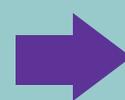
Entidad Financiera
Mi Banco otorga créditos



ONG IMAR Costa Norte brinda asesoría técnica



Productores de ají organizados



Empresa PROCESADORA S.A. compra la producción



Un convenio rige esta alianza y estipula los compromisos y derechos de cada actor.



Espacio colectivo:

En Ayacucho (Perú), existe un **espacio de concertación** para el tema de leche: la Mesa Técnica de Desarrollo Ganadero, conformada por diferentes actores/as de la cadena. En este espacio, en base de los insumos de un análisis local de la cadena de leche, se construyó un plan de acción regional para el desarrollo de la cadena de lácteos, que luego alimentó un Plan Nacional de Lácteos.

Visión:

Al año 2012 ser un colectivo especializado, consolidado, reconocido y democrático, con capacidad para generar y articular propuestas regionales orientadas al desarrollo de la ganadería lechera de Ayacucho, de manera sostenible y competitiva...

Objetivos:

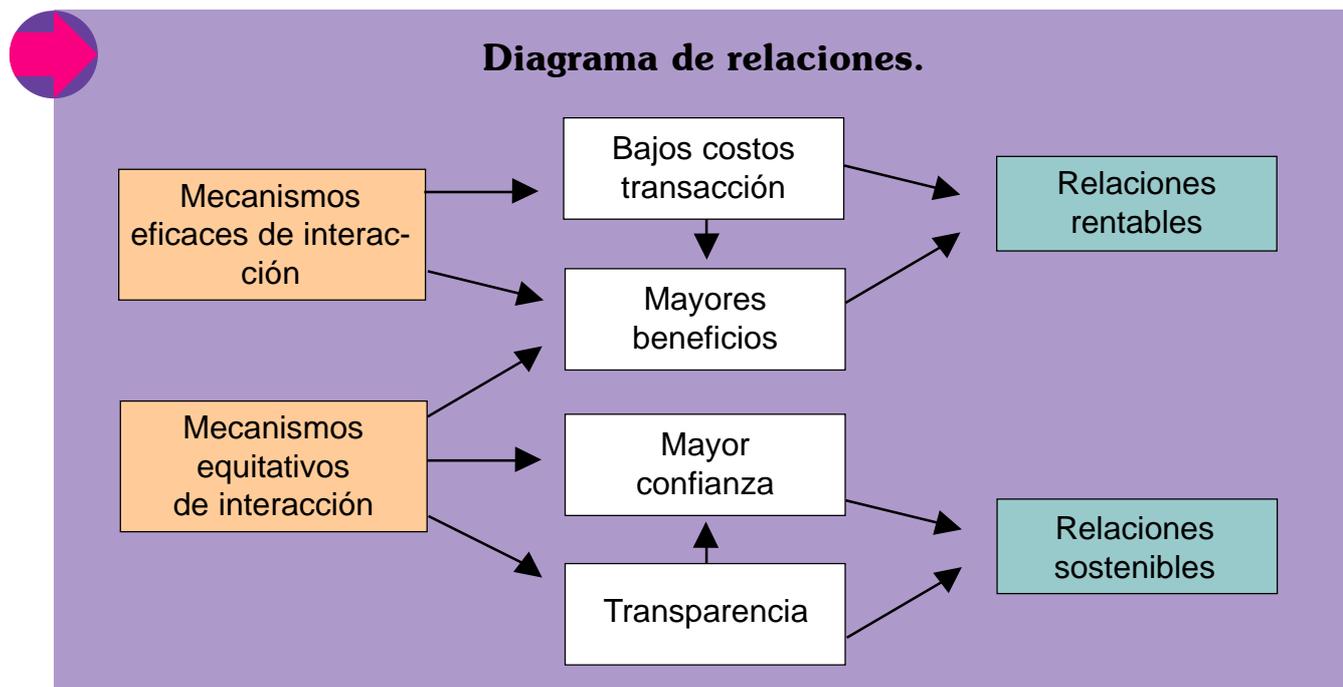
- Facilitar la coordinación entre actores/as
- Facilitar la concertación y articulación
- Debatir y generar propuestas
- Intercambiar información



Miembros:

- Organizaciones de Ganaderos: APROLAC, FONGAL, otros
- Comerciantes individuales
- Empresas de comercialización
- Consumidores: Programa Vaso de Leche.
- Actores Privados: Centro de Competitividad, ONG´s, Empresas de insumos, Asociaciones de profesionales.
- Estado: Gobierno Regional, Dirección Regional Agraria, Proyectos Especiales (PERC), SENASA, INIA, Municipalidades
- Otros: Universidad

Las relaciones no solamente se analizan entre dos actores/as que efectúan transacciones sino también entre actores/as que dialogan, concertan, intercambian, coordinan acciones para desarrollar la competitividad de la cadena y de sí mismos. Esta capacidad de interrelacionarse determina el grado de organización de una cadena. Una relación eficiente se traduce en bajos costos de transacción y rentabilidad de las operaciones.



Tema 5: Factores externos.

Se trata de conocer los factores que constituyen el entorno de una cadena productiva, los cuales la pueden afectar positiva o negativamente; es decir, se estudian los aspectos que no están en control de los actores/as locales y que contribuyen a dinamizar o restringir el desarrollo de una cadena productiva.

Tema 6: Demanda y mercados.

Considerando el objetivo de desarrollo de competitividad local, es importante conocer la situación y perspectivas del mercado y de la competencia, para tener claridad sobre el horizonte de desarrollo de la cadena analizada y las condiciones de acceso, articulación y sostenibilidad de los actores/as en los mercados. El análisis de estos aspectos se realiza para diferentes niveles: local, nacional e internacional.

b. Aspectos específicos a estudiar en cada tema para el análisis de la cadena productiva.

Los aspectos específicos que se propone investigar en cada tema, son los siguientes:

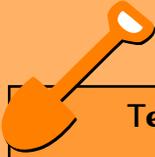


Tema		Aspectos a investigar
Historia de la Cadena		<ul style="list-style-type: none"> ● Eventos que afectaron positiva y negativamente a la cadena. ● Cambios en el contexto local en aspectos económicos, políticos, sociales, productivos, ambientales y culturales.
Uso de recursos naturales		<ul style="list-style-type: none"> ● Agua y Suelo: Calidad, disponibilidad y acceso. ● Clima: temperatura, humedad, riesgos climáticos. ● Consecuencias del uso de recursos para el medio ambiente.
Actores/as	Actores/as directos	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificación (¿Quiénes son?). ● Actividades que desarrollan (¿Qué hacen?). ● Estrategia (¿Cómo lo hacen?). ● Riesgos (¿Cómo los manejan?). ● Equidad (Acceso y Control). ● Cultura. ● Organización. ● Resultados económicos.
	Actores/as indirectos	<ul style="list-style-type: none"> ● Tipo de servicios. ● Ubicación. ● Clientes. ● Modalidad de prestación de servicios. ● Requisitos. ● Capacidad de atención. ● Calidad del servicio. ● Riesgos.
Relaciones entre actores/as	Relaciones entre individuos	<ul style="list-style-type: none"> ● Frecuencia. ● Formalidad. ● Poder de negociación. ● Modalidad de pago. ● Distribución de beneficios. ● Afinidades y conflictos sociales. ● Semejanzas y diferencias culturales.
	Relaciones colectivas	<ul style="list-style-type: none"> ● Espacios y alianzas existentes. ● Características. ● Tipo de participación en espacios y alianzas.
Factores externos		<ul style="list-style-type: none"> ● Competencia regional y nacional. ● Políticas nacionales e internacionales.
Demanda y mercados		<ul style="list-style-type: none"> ● Mercados. ● Demanda. ● Precios y tendencias. ● Consumo.

! Es muy importante inventariar y utilizar la información confiable que ya existe de fuentes secundarias, para evitar invertir demasiado esfuerzo, tiempo y dinero en recolectar información primaria.

c. Métodos de recolección y fuentes de información.

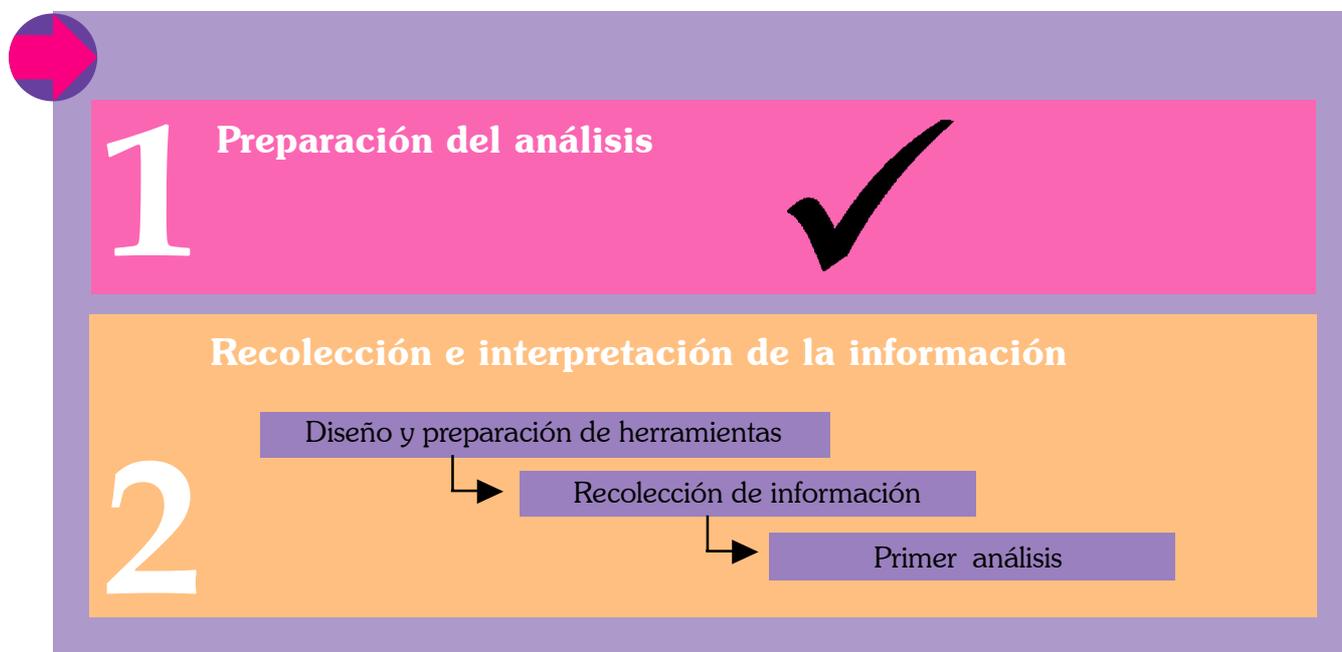
La información de la cadena productiva se puede recoger mediante varios métodos y desde varias fuentes, como lo propone el siguiente cuadro:



Tema	Método de recolección recomendado	Fuente recomendada
Historia y dinámicas sociales	Talleres participativos	Productores.
	Entrevistas	Informantes clave.
Uso de recursos naturales	Talleres participativos	Productores.
	Entrevistas	Técnicos.
	Información secundaria	Diagnósticos, Censos, Investigación, etc.
	Observaciones	
Actores/as	Talleres participativos	Productores. Transformadores. Comerciantes, Proveedores de servicios.
	Entrevistas	Actores/as directos e indirectos.
	Paneles	Proveedores de servicios, Comerciantes.
Relaciones entre actores/as	Talleres participativos	Productores. Transformadores. Comerciantes, Proveedores de servicios.
	Entrevistas	Actores/as directos e indirectos.
Factores externos	Información secundaria	Estadísticas, Normas, Leyes, Reglamentos, Convenios, Internet.
	Paneles	Expertos temáticos.
	Entrevistas	Informantes clave.
Mercado y demanda	Información secundaria	Estudios de mercado, Estadísticas y reportes, Boletines comerciales, Internet.
	Paneles	Actores/as de la comercialización y expertos temáticos.
	Entrevistas	Informantes clave.

Esta metodología no describirá como desarrollar los métodos mencionados en el cuadro (entrevistas, talleres participativos, paneles, etc.), pues existen varios documentos donde se pueden encontrar explicaciones sobre estas técnicas.

2.2. Recolección e interpretación de la información de la cadena.



La fase de recolección de información es fundamental, de ella depende que el equipo de trabajo y los actores/as, dispongan de los insumos necesarios para hacer un buen análisis.

Las siguientes, son recomendaciones que consideramos importantes para la fase de recolección de información:

- ✓ No dedicar demasiado tiempo en recolectar información; existe una tendencia de los equipos de trabajo de dar más importancia a la fase de recolección que a la de análisis.
- ✓ Recolectar sólo aquella información que resulte útil, en base de los objetivos del análisis.
- ✓ Tomar en cuenta que la fase de recolección es también un momento en el que los actores/as reflexionan y debaten sobre su posición y rol dentro de la cadena, por lo tanto, se puede considerar también como una fase de desarrollo de capacidades de los actores/as.
- ✓ Distribuir el tiempo de recolección de información para investigar aspectos de diferentes eslabones; suele invertirse más esfuerzo en la recuperación de información desde los productores, en detrimento de los demás eslabones.
- ✓ Cuando sea posible, intentar reunir en los talleres no sólo a los productores/as, sino también a comerciantes locales (acopiadores, mayoristas, transformadores). No perder de vista que los talleres de recolección pueden facilitar el surgimiento de alianzas entre estos actores/as.

2.2.1. Diseñar y preparar las herramientas de recolección.

En este paso, el equipo de trabajo define y diseña las herramientas que les permitirán recolectar la información necesaria para el análisis de la cadena seleccionada y cumplir con el objetivo. Las herramientas deben ser fáciles de aplicar y adecuadas al tipo de actores/as de quienes se necesita recoger información.

Para recuperar información del eslabón de productores, se recomienda usar herramientas que pueden aplicarse en talleres participativos, para promover el diálogo, debate y consenso entre los participantes. Para la recolección de información desde los actores/as de los eslabones de comercialización, puede resultar más viable utilizar herramientas que son fáciles y rápidas, como entrevistas y/o paneles.

La siguiente tabla presenta una propuesta de herramientas de recolección de información que han sido usadas y validadas en el marco de varios diagnósticos de análisis de cadenas productivas en el Perú.

Propuesta de Herramientas de Recolección.

Temas	Herramientas de recolección propuestas
Historia y dinámicas sociales	<ul style="list-style-type: none"> ● Matriz histórica.
Uso de recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> ● Mapa parlante. ● Matriz de caracterización de recursos.
Actores/as directos e indirectos	<ul style="list-style-type: none"> ● Inventario de actores/as (directos e indirectos). ● Matrices de caracterización de actores/as (directos e indirectos). ● Itinerario técnico.
Relaciones entre actores/as	<ul style="list-style-type: none"> ● Matriz de relaciones. ● Matriz de caracterización de espacios colectivos. ● Flujo de relaciones. ● Matriz de análisis de equidad en las relaciones. ● Matriz de competencia.
Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> ● Diagrama de competencia. ● Matriz de políticas. ● Matriz de mercados.
Demanda y mercados	<ul style="list-style-type: none"> ● Matriz de precios. ● Mapeo de mercados y proveedores. ● Diagrama histórico de precios. ● Perfil de consumidores.

Las herramientas propuestas en la tabla de la página anterior, han facilitado la recolección y organización de la información que se consideró relevante y necesaria para analizar siete cadenas productivas en el Perú. A continuación, presentamos algunos ejemplos de las herramientas que se proponen para la recolección de información.

Tema 1: Historia de la Cadena y Dinámicas Sociales.



Productores de tuna en época de cosecha, Cadena productiva de Tuna Fruta, Ayacucho, 2003. (Foto IDESI Ayacucho).



Mujeres artesanas de Huancavelica, 2003. (Foto SNV).

Tema	Aspectos a investigar	Propuesta de herramientas de recolección
Historia de la Cadena	<ul style="list-style-type: none"> ● Eventos que afectaron positiva y negativamente a la cadena. ● Cambios en el contexto local en aspectos económicos, políticos, sociales, productivos, ambientales y culturales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Matriz histórica



Matriz Histórica de la Cadena.

Esta herramienta se construye en un taller participativo con un grupo heterogéneo de productores. Se utiliza la técnica de la lluvia de ideas. La facilitación de la matriz histórica debería estar a cargo de un miembro del equipo de trabajo quien conduce un recuento cronológico de eventos y facilita un debate acerca del efecto de los mismos sobre la cadena y sus actores/as.

La información histórica debe ser complementada por los demás actores/as de la cadena, a través de entrevistas. Trabajar sobre esta herramienta lleva entre 2 y 3 horas, según la complejidad de la cadena. A continuación se presenta el formato sobre el cual se construye la historia de la cadena:

Año	Evento	Cómo afectó a la cadena

Tema 2: Uso de los Recursos Naturales



Productores de leche en zona ganadera, Cajamarca, 2001. (Foto SNV).

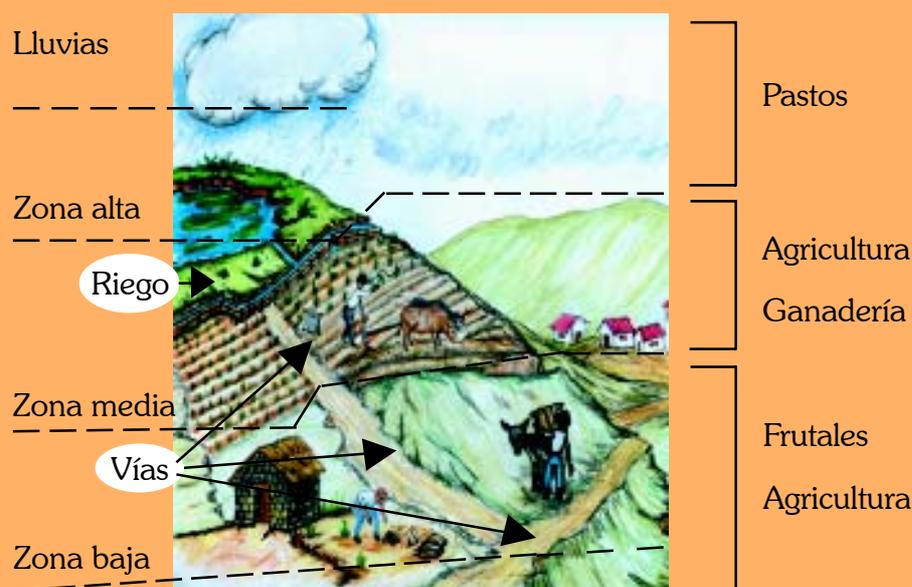
Tema	Aspectos a investigar	Propuesta de herramientas de recolección
Uso de recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> ● Agua y Suelo: Calidad, disponibilidad y acceso. ● Clima: temperatura, humedad, riesgos climáticos. ● Consecuencias del uso de recursos para el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mapa parlante ● Matriz de caracterización de recursos



Mapa Parlante.

Es una herramienta gráfica, muy utilizada en el Diagnóstico Rural Participativo, que permite visualizar la disponibilidad y características de los recursos y actores/as, en un determinado territorio. Se elabora en un taller participativo con todos los actores/as; si no es posible la presencia de comerciantes, la información debería complementarse mediante entrevistas. Su construcción implica entre 2 y 3 horas de trabajo de grupos. Es importante que quien facilita tenga claridad sobre la información que se requiere obtener de este gráfico y plantee preguntas específicas sobre los temas a abordar.

“En la experiencia de análisis de la cadena de menestras en Cajamarca, el equipo facilitador de CARE – CEDEPAS, visualizó la información sobre recursos naturales de la siguiente manera:





Matriz de Caracterización de Recursos.

Se aplica de manera similar que el Mapa Parlante, con la diferencia de que esta herramienta no es gráfica. Para una mejor aplicación, es importante definir con el grupo de actores/as, los espacios que son similares en términos de recursos y que constituirían parte del mismo ámbito; con esta delimitación clara se puede nombrar cada zona. Tanto la denominación de las zonas como el número de zonas establecidas puede variar, según las características del territorio y de la cadena. El siguiente es el formato utilizado como base para la construcción de esta herramienta en el caso de productos agrícola.

Aspecto	Zona Alta	Zona Media	Zona Baja
Rangos de altitud (msnm).			
Centros poblados (comunidades, distrito).			
Estaciones / Épocas de lluvia y sequía.			
Temperaturas (promedio).			
Riesgos climáticos principales.			
Fuentes de agua.			
Calidad de agua.			
Distribución de agua.			
Uso de agua.			
Tipo de suelo.			
Tierra con aptitud agrícola.			
Tierra con riego.			
Cultivos y crianzas predominantes.			
Consecuencias del uso de recursos para el medio ambiente.			



Productoras ganaderas, Cajamarca, 2000. (Foto SNV).

Tema 3: Actores/as



Productora, artesano y comerciante; actores/as directos de las cadenas productivas locales de la sierra peruana, 2002. (Foto SNV).

Tema		Aspectos a investigar	Propuesta de herramientas de recolección
Actores/as	Actores/as directos	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificación (Quiénes son?). ● Actividades (¿Qué hacen?). ● Estrategia (¿Cómo lo hacen?). ● Riesgos (¿Cómo los manejan?). ● Equidad (Acceso y Control). ● Cultura. ● Organización. ● Resultados económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Inventario de actores/as (directos e indirectos). ● Matrices de caracterización de actores/as (directos e indirectos).
	Actores/as indirectos	<ul style="list-style-type: none"> ● Tipo de actor/a. ● Tipo de servicios. ● Ubicación. ● Clientes. ● Modalidad de prestación de servicios. ● Requisitos. ● Capacidad de atención. ● Calidad del servicio. ● Riesgos. 	

Considerando la amplitud e importancia de este tema se presenta a continuación, con mayor detalle, la información que se recomienda recoger sobre los actores/as directos:

● **Identificación (¿Quiénes son?):** Se establece quiénes son los actores/as directos que intervienen en cada eslabón y sus características individuales principales: hombre, mujer, idioma, etc.

● **Actividades del actor/a (¿Qué hace?):** Se describen las actividades económicas principales y secundarias que realiza cada actor/a, no sólo en relación con la cadena de estudio, sino en base del conjunto de sus actividades económicas.

● **Estrategia (¿Cómo lo hace?):** Se describe el tipo de tecnología que emplea cada actor/a para la actividad que realiza en torno a la cadena de estudio y los recursos que utiliza en esta actividad (agua, tierra, capital, tecnología, mano de obra). Además, se analizan los servicios que recibe y las condiciones en las que accede a estos servicios.

● **Riesgos (¿Cómo maneja sus riesgos?):** Se describe cuáles son los principales riesgos que cada actor/a tiene que asumir para desarrollar las actividades que tienen que ver con el producto de análisis. También interesa conocer cómo maneja estos riesgos.

● **Equidad (¿Cómo accede y toma decisiones?):** Se describen las condiciones de acceso y mecanismos de toma de decisiones de los actores/as sobre los recursos (agua, tierra, capital, tecnología, mano de obra), utilizados en su actividad dentro de la cadena de análisis.

● **Cultura (¿Qué costumbres tiene?):** Se trata de conocer las tradiciones, costumbres y otros aspectos culturales que pueden afectar el desempeño de cada actor/a en la cadena.

● **Organización:** Indicar el nivel de organización, tipo, estructura, rol, capacidades y experiencias de la (o las) organización(es) a las que pertenecen los actores/as, que sean relevantes para la cadena.

● **Resultados económicos:** Se establecen: volúmenes, costos, ingresos y beneficios que tienen los actores/as como resultado de la actividad relacionada a la cadena de estudio.

Ejemplos:

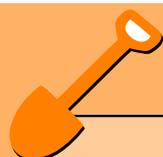
Las herramientas que se presentan a continuación se construyen en plenaria con los actores/as, dentro de un taller participativo. Se utiliza la técnica de la lluvia de ideas. Para el caso específico de los comerciantes e industriales, quienes generalmente no suelen participar en estos talleres, es preciso recoger la información mediante entrevistas. Trabajar cada una de estas herramientas

lleva entre 2 a 3 horas, excepto el inventario que suele ser más rápido; sin embargo, el tiempo puede variar en función de la complejidad de la cadena. A continuación se presentan varios formatos para la recolección de información de actores/as:



Matriz de Inventario de actores/as directos e indirectos.

Eslabón	Actores/as	Tipo		Ubicación
		Directo	Indirecto	
Producción				
Transformación				
Comercialización				
Consumo				



Matriz de caracterización de actores/as directos.

Características	Eslabón			
	Producción	Transformación	Comercialización	Consumo
Actores/as. ¿Quiénes son?.				
Actividades ¿Qué hace?.				
Estrategia. ¿Cómo lo hace?.				
Riesgos. ¿Cómo maneja sus riesgos?.				
Equidad. ¿Cómo es su acceso y cómo toma decisiones sobre recursos y beneficios?.				
Cultura. ¿Qué costumbres tiene?.				
Organización. ¿Cómo es su organización?.				
Resultados económicos. ¿Qué resultados tiene?.				



Matriz de caracterización de actores/as indirectos.

Características	Eslabón			
	Producción	Transformación	Comercialización	Consumo
Actores/as. ¿Quiénes son?.				
Tipo. ¿Qué naturaleza tiene?.				
Actividades. ¿Qué servicio / insumo oferta?.				
Clientes. ¿Quiénes son sus clientes?.				
Estrategia. ¿Qué modalidad aplica para ofertar sus servicios / insumos?.				
Riesgos. ¿Qué riesgos asume y cómo los maneja?.				
Requisitos. ¿Qué requisitos exige para acceder a sus servicios / insumos?.				
Cobertura. ¿Qué capacidad de atención tiene?.				
Calidad. ¿Qué calidad tienen sus servicios / insumos?.				
Resultados económicos. ¿Qué costos tiene su servicio / insumo?.				



Matriz de itinerario técnico.

Esta matriz, como la mayoría de las que se proponen, se construye para todos los eslabones a través de entrevistas y trabajos grupales con actores/as clave. Cuando se trabaja con grupos focales en talleres participativos, es importante conformar estos por eslabones; cada grupo trabaja el itinerario técnico que rige su actividad. La aplicación de esta herramienta suele tomar entre 1,5 y 2 horas.

Actividades	Épocas del año	¿Para qué se hace?	¿Por qué se hace?	¿Cómo se hace?
Preparación del terreno				
Siembra				
Fertilización				
Tratamientos fitosanitarios				
Contratación de mano de obra externa				
Compra de insumos				
Cosecha				
Poscosecha				
Otros...				



Funcionamiento del Sistema de Información Rural Urbano, Cajamarca, 2003. (Foto SIRU).

Tema 4: Relaciones entre Actores/as



Comerciantes detallistas y consumidores de tuna fruta en Ayacucho, 2003. (Foto SNV).



Reunión de la Mesa de Diálogo de la cadena productiva de palta, Ayacucho, 2004. (Foto SNV).

Tema		Aspectos a investigar	Propuesta de herramientas de recolección
Relaciones entre actores/as	Relaciones entre individuos	<ul style="list-style-type: none"> ● Frecuencia. ● Formalidad. ● Poder de negociación. ● Modalidad de pago. ● Distribución de beneficios. ● Afinidades y conflictos sociales. ● Semejanzas y diferencias culturales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Matriz de relaciones. ● Matriz de caracterización de espacios colectivos. ● Flujo de relaciones. ● Matriz de análisis de equidad en las relaciones.
	Relaciones colectivas	<ul style="list-style-type: none"> ● Espacios y alianzas existentes. ● Características. ● Participación en espacios alianzas. 	

Ejemplos



Matriz de relaciones entre actores/as.

Esta herramienta se construye en trabajos grupales con actores/as específicos o mediante entrevistas semiestructuradas. En caso de aplicar la herramienta en un taller participativo, se utiliza la técnica de la lluvia de ideas. Para el caso específico de los comerciantes e industriales, quienes generalmente no suelen participar en talleres, es preciso recoger la información mediante entrevistas. Trabajar esta herramienta lleva entre 1 y 2 horas, según la complejidad de la cadena. El siguiente formato facilita la recolección de información sobre relaciones de los acopiadores locales y se adapta para los actores/as de los otros eslabones.

Relaciones de los acopiadores locales	Producción		Acopio		...
	Con productores organizados	Con productores individuales	Con acopiadores locales	Con acopiadores de Lima	
Frecuencia de la transacción					
Formalidad de la transacción					
Poder de negociación ¿Quién define el precio?					
Modalidad de pago					
Equidad ¿Quién tiene más beneficios?					
Afinidades y conflictos					
Semejanzas y diferencias culturales					
Alianzas					



Matriz para Espacios Colectivos⁴.

Esta herramienta se construye mediante entrevistas a informantes clave. Trabajarla lleva entre 1 a 1,5 horas, obviamente el tiempo puede variar en función de la complejidad de la cadena.

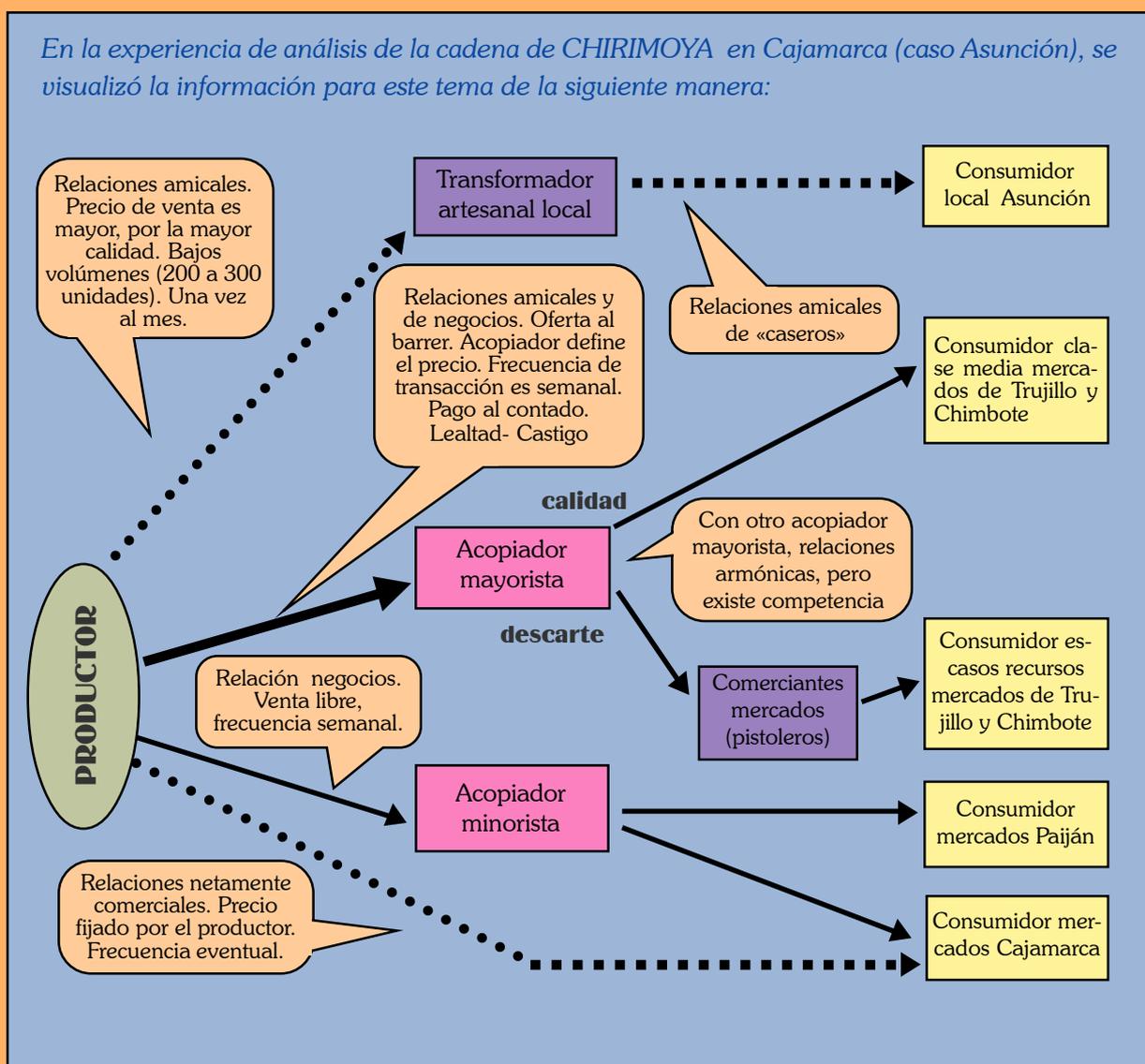
Nombre	Espacios Colectivos		
	A	B	C
Ubicación			
Objetivos			
¿Quiénes participan?			
¿Cómo participan?			
¿Cómo influyen en la cadena?			

⁴ Como alternativa a esta matriz puede utilizarse el Diagrama de Venn.



Flujo de relaciones.

Esta herramienta permite visualizar la información recogida en la matriz de relaciones, se puede construir en plenaria con los actores/as utilizando la técnica de la lluvia de ideas. También es posible construir el flujo mediante una reunión de síntesis del equipo de trabajo y de ciertos actores/as clave en gabinete, utilizando la información recogida desde los mismos actores/as; en este caso, es importante validar este flujo en un taller participativo. Trabajar un flujo lleva entre 1,5 a 2 horas según la información disponible y la complejidad de la cadena.



Fuente: CARE-CEDEPAS-PRODELICA-SNV, Cajamarca, 2003.

Matriz de análisis de equidad en las relaciones.

Esta herramienta facilita la visualización de las diferencias que existen en el acceso, control, participación, poder entre los diferentes tipos de actores/as de un mismo eslabón y entre hombres y mujeres de estos tipos. Es interesante aplicar este análisis para las tipologías de actores/as pues nos permite llegar a conclusiones concretas y acertadas sobre formas de intervención diferenciadas para los diferentes tipos, según sus particularidades.



Funcionamiento de las queserías artesanales en Cajamarca, 2004. (Foto SNV).



A continuación se presenta un resumen de los resultados de la aplicación de una matriz para analizar temas de equidad dentro de las relaciones entre tipos de actores/as, que fue aplicada como parte de la experiencia de análisis de la cadena de leche y queso en Ayacucho. La tipología sobre la que se trabajó fue la de transformadores de queso en Ayacucho. Para facilitar la visualización de la herramienta, en este ejemplo se presenta únicamente el tema de acceso, aunque la matriz fue aplicada para analizar la situación de acceso, control, toma de decisiones, poder en las relaciones entre tipos.



Para aplicar la herramienta primero es importante identificar cuáles son los recursos y beneficios que resultan prioritarios para el desempeño de los tipos de actores/as. En este caso, para la transformación de quesos, los recursos que los actores/as identificaron como importantes fueron: tecnología, ganado (como capital) y capacidades; los beneficios priorizados para la transformación fueron ingresos y capacitación.



Matriz de análisis de equidad de las relaciones.

El equipo de DRA Ayacucho, visualizó la situación de equidad / inequidad a nivel de los transformadores de queso y cachipa de la siguiente manera:

Tipologías	Transformador Tipo 1		Transformador Tipo 2		Transformador Tipo 3		Transformador Tipo 4	
	M	H	M	H	M	H	M	H
Tecnología								
Ganado								
Capacidades								
Ingresos								
Capacitación								

Nota: Las diferencias de tamaño de las figuras dan cuenta de diferentes niveles de acceso.

	No accede
	No usa
	No tiene

	Sí accede
	Sí usa
	Sí tiene



Conclusión del análisis de equidad en relaciones.

Algunas de las conclusiones a las que se llegaron en base del análisis de esta matriz, fueron:

- En general, para todos los tipos de transformadores, los hombres tienen mayor acceso a recursos y beneficios considerados importantes para la transformación.
- Los actores/as de los tipos 3 y 4 tienen mayor acceso a recursos y beneficios que los de los tipos 1 y 2.
- Existen mayores diferencias en el acceso entre hombres y mujeres en los tipos 1 y 2 en donde los resultados económicos de la actividad no son tan importantes como en los tipos 3 y 4. Tomando en cuenta el importante rol que tiene la mujer en los procesos de transformación de queso (lo que le da poder), parecería que cuanto más importante es el rol de la mujer en una actividad económicamente importante, el poder de acceso a los recursos y beneficios está mejor distribuido entre mujeres y hombres.
- Los niveles de equidad e inequidad en el acceso a la tecnología y al ganado son similares.
- El recurso en el que la mujer tiene mayor poder es el de capacidades, esto es una verificación de lo comentado en la conclusión 3.
- Paradójicamente, el beneficio en el que existe mayor inequidad entre hombres y mujeres en todos los tipos es el de capacitación. Una evidencia de ello, es la política de las instituciones de AT y capacitación de ofertar cursillos a los “jefes” de familia, que muchas veces no son los que desarrollan principalmente la actividad de transformación.



Familia campesina compartiendo labores agrícolas, Cajamarca, 2002.
(Foto SNV).

Tema 5. Factores externos



Reuniones de discusión y análisis de la cadena de Palta. Ayacucho, 2003. (Foto SNV).

Tema	Aspectos a investigar	Propuesta de herramientas de recolección
Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> ● Competencia regional y nacional: volúmenes de producción, calidad, precios, costos, épocas de cosecha y de venta, estrategias comerciales, mercados, ventajas y perspectivas de desarrollo de la cadena. ● Políticas nacionales e internacionales: políticas de fomento a las inversiones, de fomento a las exportaciones, política arancelaria para la exportación, subsidios e incentivos para importación de insumos, control técnico sanitario y restricciones, acceso al mercado (a través de convenios bilaterales y multilaterales), cuotas de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Matriz de competencia ● Diagrama de competencia ● Matriz de políticas

Ejemplos



Matriz de competencia.

Esta herramienta se puede construir entrevistando a un grupo focal de actores/as. También es posible completar la información de la herramienta mediante revisión de información secundaria o a través de un panel de expertos. En cualquier caso, siempre se requerirá una reunión de síntesis del equipo de trabajo en gabinete y luego una validación de la información incorporada en la herramienta con diferentes actores/as. Esta herramienta requiere de 1 a 2 horas de síntesis en gabinete, según la información disponible y la complejidad de la cadena. El formato a continuación se aplica para productos agrícolas; requiere ser adaptado para productos pecuarios.

Ubicación / Zona	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona n
Superficie				
Sistema de producción				
Productividad				
Calidad				
Precios				
Costos				
Época de cosecha				
Estrategia comercial				
Mercados				
Ventaja comparativa				
Perspectiva				

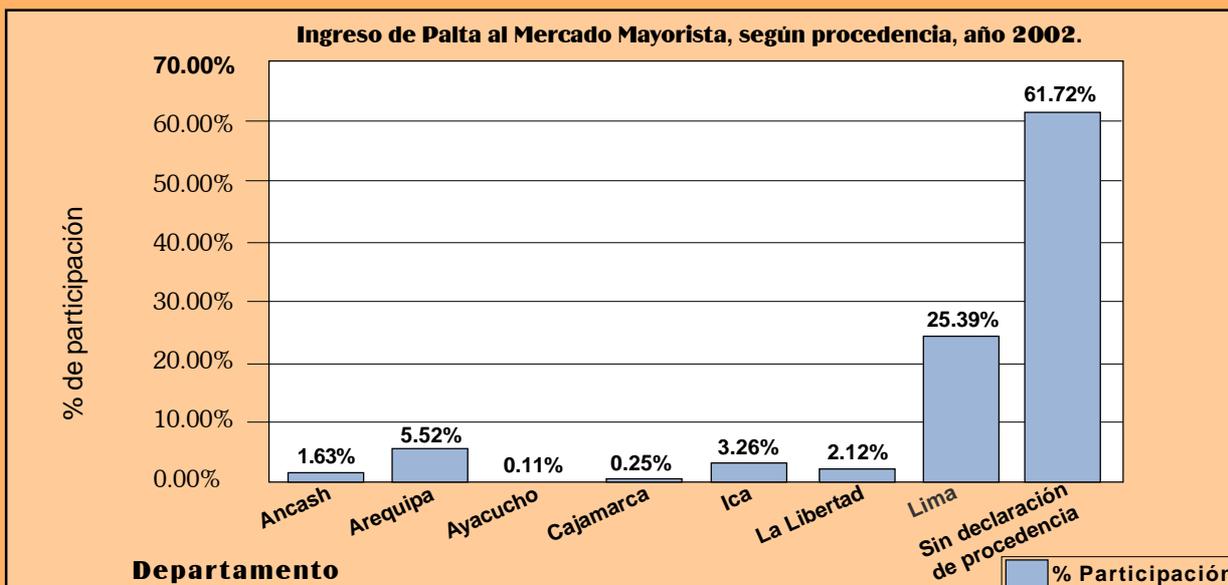


Equipo de la Dirección de Promoción Agraria de Ayacucho en fase de análisis de cadenas, 2004. (Foto SNV).



Diagrama de Competencia.

Esta herramienta permite visualizar la información recogida en la matriz de competencia y comparar información cuantitativa, como el volumen de producción, de ventas, etc., de cada zona o actor/a, identificado como competencia.



Fuente: Análisis de la Cadena Productiva Local de Palta Hass en Ayacucho, 2003. Elaboración: DRA – Ayacucho, Equipo Cadenas.



Matriz de políticas.

Esta herramienta se puede construir entrevistando a un grupo focal de actores/as. También es posible completar la información de la herramienta mediante revisión de información secundaria o a través de un panel de expertos. En cualquier caso, siempre se requerirá una reunión de trabajo de 1 a 2 horas del equipo de trabajo (en gabinete), y luego una validación de la información incorporada en la herramienta con diferentes actores/as.

Política	Descripción	Consecuencias sobre la cadena analizada	Tipo	
			Favorable	Desfavorable
Aranceles y subsidios				
Importación/ exportación				
De Promoción y Fomento				
Restricciones y Control Fitosanitario				
Otras				

Tema 6. Demanda y Mercados.



Actores/as de la comercialización de productos andinos, Cajamarca, 2002.



Análisis de costos en proceso de formación de promotores en cadenas productivas, Ayacucho, 2004. (Foto IDESI Ayacucho).

Tema	Aspectos a investigar	Propuesta de herramientas de recolección
Demanda y mercados	<ul style="list-style-type: none"> ● Mercados: principales productores, compra y venta a nivel nacional, importación y exportación, volúmenes comercializados. ● Demanda (según los mercados): Estacionalidad, Tamaño, Satisfacción de la demanda. ● Precios y tendencias: Evolución del precio y tendencias, Formación de los precios, Precios en diferentes mercados. ● Consumo: Caracterización del tipo de consumo, Perspectivas del consumo, Productos sustitutos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Matriz de mercados ● Matriz de precios ● Diagrama histórico de precios ● Perfil de consumidores

Ejemplos:



Matriz de mercados.

Esta herramienta se construye entrevistando a un grupo focal de actores/as vinculados a la comercialización. Requiere de 1 a 2 horas de trabajo, según la complejidad de la cadena.

Mercado	Tipo de mercado	Días de mercado	Modalidad de pago	Precios	Proveedores	Volúmenes
Mercado 1						
Mercado 2						
Mercado 3						
Mercado n						



Matriz y diagrama histórico de precios.

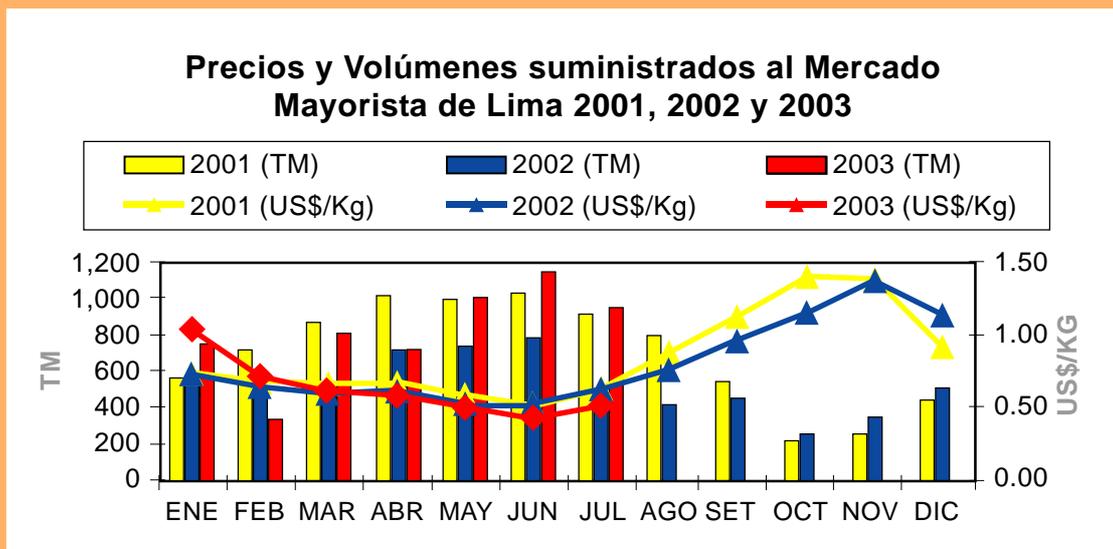
La matriz histórica de precios se construye entrevistando a un grupo focal de actores/as vinculados a la comercialización, también es necesario revisar información secundaria; implica de 1 a 2 horas de trabajo, según la complejidad de la cadena.

Años	Precio por Zona / Mercado			
	Zona 1	Zona 2	Mercado 1	Mercado 2
1990				
1995				
2000				
2002				
2004				



Diagrama histórico de precios.

El diagrama histórico de precios permite visualizar la información recogida en la matriz histórica de precios y comparar información sobre el comportamiento de los precios en un determinado mercado.



Fuente: Análisis de la Cadena Productiva de palta Hass en Ayacucho.
Elaboración: DPA – Ayacucho, Oficina de Cultivos, Equipo de Cadenas.



Matriz de perfil de consumidores.

Esta herramienta se construye entrevistando a un grupo focal de actores/as vinculados a la comercialización y al consumo. Requiere de 0,5 a 1 hora de trabajo, según la complejidad de la cadena y la información de la que dispongan los actores/as. Implica finalmente un trabajo de gabinete para la consolidación de la información ofrecida por los actores/as entrevistados.

Mercado / Mercados estudiados:

Consumidor	Edad	Ingresos/mes	Consumo/mes	Sexo	Preferencias				
					Calidad	Precio	Presentación	Otras	Tendencias

2.2.2. Recoger la información.

En este paso, se inicia el trabajo operativo de recolección de información desde las fuentes y actores/as previstas, aplicando las herramientas diseñadas anteriormente (sección 2.2.1).



Es básico que antes de iniciar este paso, el equipo de trabajo tenga claridad sobre qué información necesita para el análisis y futura intervención en la cadena.



Un aspecto importante en este momento, es recoger insumos desde los actores/as de cada eslabón y aprovechar la información secundaria existente, que es relevante para el análisis.

2.2.3. Primer análisis.

A medida que se realiza la fase de recolección, el equipo de trabajo debería avanzar en la interpretación y análisis de la información para establecer primeras conclusiones. Para facilitar este paso, presentamos una propuesta de los principales aspectos sobre los que podríamos establecer conclusiones preliminares.



Taller del equipo técnico para analizar la cadena de maíz amarillo duro, Lambayeque, 2003. (Foto IMAR Costa Norte).

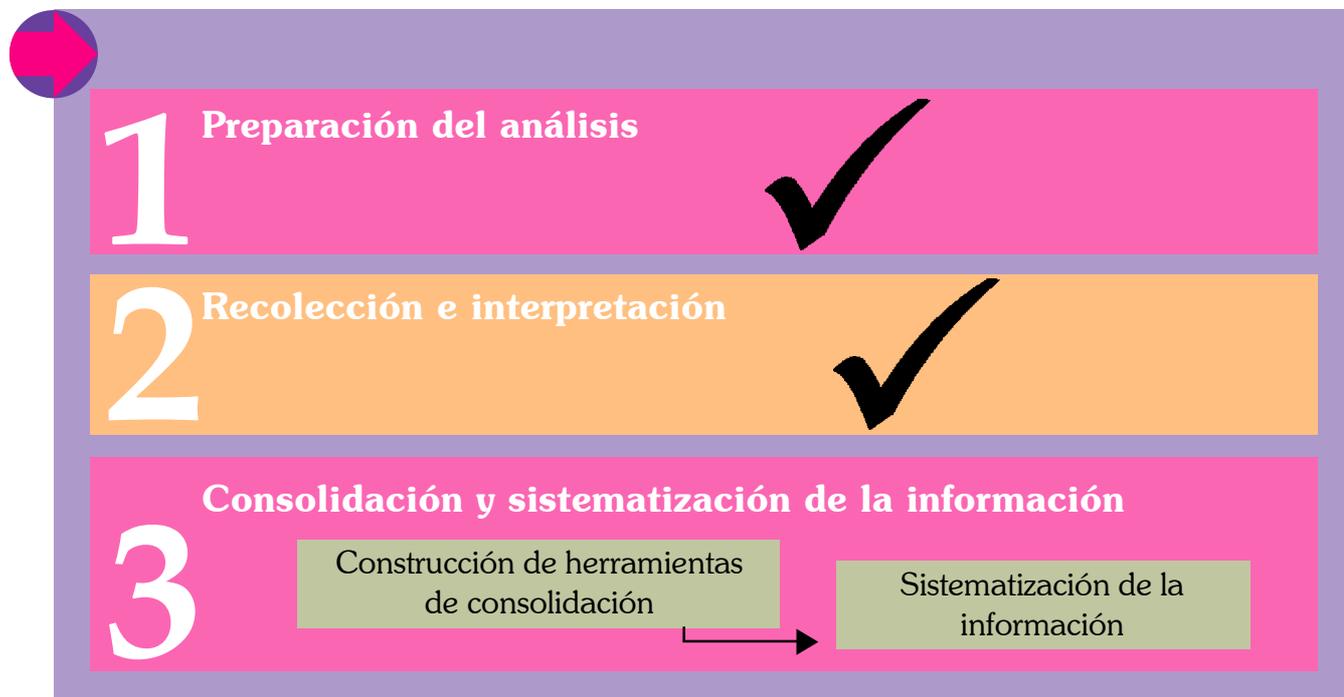


Puntos de apoyo para establecer primeras conclusiones en el análisis de cadenas productivas.

Temas		Puntos a concluir
Historia y dinámicas locales		<ul style="list-style-type: none"> ● Principales procesos y/o eventos que han influido positiva o negativamente en la cadena a nivel local. ● Consecuencias de estos procesos y/o eventos en la situación actual de la cadena.
Uso de recursos naturales		<ul style="list-style-type: none"> ● Problemática y potencialidad de los recursos naturales relacionados a la cadena. ● Principales efectos sobre los recursos que resultan de las actividades que ejecutan los actores/as.
Actores/as	Directos	<ul style="list-style-type: none"> ● Tipos de actores/as presentes en cada eslabón y su lógica respecto a la actividad desarrollada dentro de la cadena⁵. ● Problemática y potencialidades de los actores/as y sus tipos, en la cadena.
	Indirectos	<ul style="list-style-type: none"> ● Problemática y perspectivas de la oferta de insumos y de servicios de apoyo a la cadena.
Relaciones		<ul style="list-style-type: none"> ● Dinámica de las interacciones y relaciones de poder entre los actores/as. ● Causas de la eficiencia/ ineficiencia y equidad/ inequidad de las relaciones entre actores/as. ● Grupos vulnerables y grupos de concentración de poder.
Factores externos		<ul style="list-style-type: none"> ● Factores que facilitan o limitan el desarrollo de la cadena. ● Efectos positivos o negativos sobre la cadena por otras cadenas similares a nivel regional y/o nacional (e internacional, si es el caso). ● Políticas que afectan el desarrollo de la cadena local.
Demanda y mercados		<ul style="list-style-type: none"> ● Mercados nicho. ● Posibilidades de expansión y desarrollo de la cadena.

⁵ Algunos actores/as se desempeñarán dentro de una lógica de autoconsumo, otros de maximización de ingresos, de minimización de riesgos, etc.

2.3. Consolidación de la información de la cadena.



2.3.1. Construcción de herramientas de consolidación.

En la fase anterior se recogió información desde diferentes actores/as, en diversos ámbitos y mediante distintos métodos.

Los datos de los que se dispondrá hasta este momento generalmente serán muy amplios en variedad y en cantidad, por ello es importante que, previo al análisis final, el equipo de trabajo consolide y sintetice la información.

Para simplificar la complejidad que puede tener este paso, se proponen algunas herramientas de consolidación de información:



Consolidación de la información de relaciones, usando el flujo de la cadena, Cadena Lácteos DRA Ayacucho, 2003. (Foto SNV).



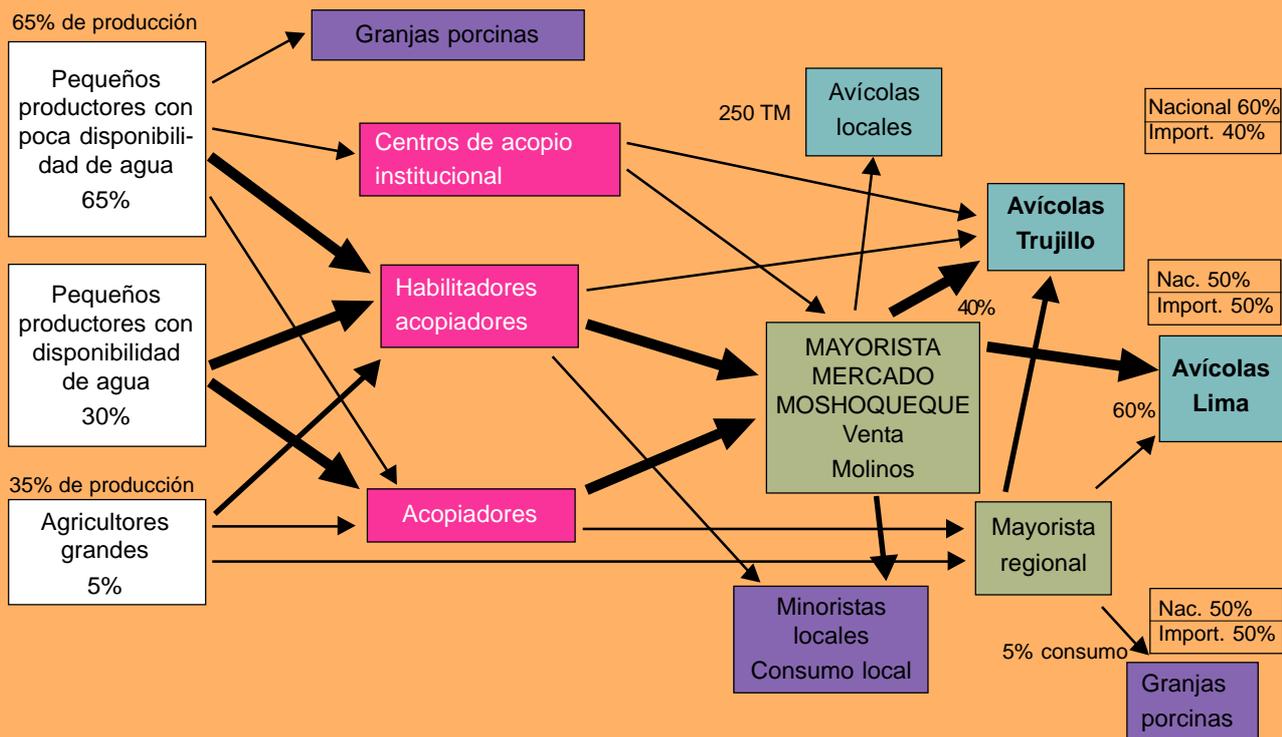
A continuación se presentan ejemplos de las herramientas que se proponen para la consolidación de información.

● Flujo de la Cadena.

El flujo de la cadena es una herramienta que ayuda a construir, de manera participativa, toda la ruta que usa el producto desde el eslabón inicial hasta el eslabón final. Permite graficar a los actores/as importantes (directos e indirectos) y su ubicación, los volúmenes (o porcentaje) de producto transados entre actores/as, los destinos de mercado, la importancia / frecuencia de las relaciones y la oferta de servicios por eslabón.



Flujo de la cadena de maíz amarillo duro (MAD) en el departamento de Lambayeque – 2003, facilitado por IMAR, SNV, Gobierno Regional de Lambayeque, DRA – Lambayeque, CES Solidaridad, IDESI, PSI – PERAT, CÁRITAS.



Producción	Acopio local	Comercialización	Transformación	Consumo
Servicios recibidos: Asistencia técnica: 4% de los agricultores del departamento (MINAG, PSI-PERAT, IMAR, IDESI, CÁRITAS) Maquinaria: MINAG, particulares Crédito: formal (poco) e informal Insumos: Casas comerciales, habilitadores y ONG's Agua: Junta de usuarios	Servicios recibidos: Crédito: bancario Insumos: Casas comerciales Otros: Transporte	Servicios recibidos: Crédito bancario Transporte Insumos Información Servicios contables/ tributarios	Servicios recibidos: Crédito bancario Transporte Insumos y material Información especializada Servicios administrativos legales, aduanas Incentivos del estado para tributación	Servicios recibidos: Información especializada

Nota: El ancho de las flechas del diagrama indica la importancia de una relación.

● Mapeo de la cadena

El mapeo de la cadena también es una herramienta gráfica que permite obtener información sobre el territorio, los actores/as directos e indirectos, la dinámica comercial, la infraestructura y mercados. Puede resultar muy útil trabajar esta herramienta a partir de la información de grupos conformados por diferentes actores/as: productores, transformadores, comerciantes, consumidores, hombres y mujeres, de diferentes tipos.



● **Matriz Histórica.**

Esta herramienta permite consolidar la información recuperada sobre los aspectos históricos que han generado cambios positivos o negativos en una cadena productiva. La comprensión de los principales sucesos, sus consecuencias y los actores/as involucrados, facilitará entender mejor la situación actual de una cadena. Podemos registrar información sobre agentes económicos, fenómenos naturales, tecnologías, introducción de variedades e insumos, plagas y enfermedades, comercialización, precios y mercados. Se trabaja en taller o reunión con un grupo focal de actores/as directos e indirectos.



Resumen de Historia de la Cadena de Textiles en Telares a Pedal. Proyecto Artesanías – IDESI. Ayacucho, 2003

Año, Fecha	Sucesos	Actores/as	Situación Comercial
1925	Actividad para uso doméstico o trueque. Se elaboraban frazadas con lana gruesa (chullapas), generalmente de ovino. Uso de telares de cuatro pedales para textiles de doble cara y de tintes industriales. Los diseños combinan colores.	Número limitado de productores, 4 familias en Santa Ana, Cuchipampa, Magdalena.	Principalmente Trueque.
1955	Investigación del tapiz y/o tejido mural, trabajos en algodón y estambre con lana de ovino. Temática: guirnaldas, estampas, tapices murales, ídolos, deidades. Uso de hilo delgado y tintes industriales.	20 familias tejedoras en Huamanga.	Propuestas con relativa aceptación en Huancayo.
1962-1968	Innovación de temática textil con diseños precolombinos (Paracas, Wari, Inca, etc.). Se trabaja con tintes industriales.	30 familias dedicadas al tejido en Huamanga.	Aceptación en el mercado después de 5 años.
1974-1979	Crecimiento de la producción textil por mayor promoción y acceso a crédito: introducción de línea de crédito específica para artesanos del Banco Industrial e Hipotecario del Perú.	Crecimiento del número de familias dedicadas a la actividad.	Ingreso a mercado internacional. Posicionamiento en mercado nacional.
1980-1988	Violencia social. Migración de la población rural (con conocimientos básicos de tejido) a Huamanga y de maestros artesanos a Lima. Alta oferta de textiles de baja calidad. Desaparece Fondo de Promoción Turística.	No se cuenta con registro. El número se incrementa significativamente.	Mercado local. Mercado nacional e internacional.
1995	Desaparecen los bancos de fomento, la Asociación de Artesanos/as Tejedores en Telar COSATEX y disminuye el apoyo de instituciones gubernamentales a la artesanía. Sobrecarga de figuras y colores.	No se cuenta con registros.	El mercado concentrado principalmente en Huancayo y Lima.
1999-2003	Implementación de proyectos para mejorar la competitividad de la actividad artesanal y la articulación al mercado.	180 artesanos telaristas registrados (300 en total).	Apertura de canales comerciales y mercados.

Fuente: Taller participativo del análisis de cadena de textiles, Ayacucho - junio 2003.
Elaboración: Equipo Proyecto Artesanías IDESI - Ayacucho.

● **Transecto.**

Esta herramienta utiliza la información recogida sobre recursos naturales. Se hace un corte imaginario y transversal en un relieve representativo de la zona de estudio, diferenciando zona alta, media y baja. Para cada zona se identifican y describen los principales aspectos sobre el uso, problemática y potencialidad de los recursos naturales que son importantes para la cadena de estudio. El transecto ayuda a expresar lo que se sabe de un entorno natural; sirve como punto de partida para la discusión de alternativas y puede completarse con datos de diferentes fuentes e ilustrar grandes cantidades de información.



Transecto del corredor económico Cajamarca Cadena productiva de menestras CARE - CEDEPAS, 2003			
	ZONA ALTA : Más de 2800 msnsm	ZONA MEDIA: De 1800 a 2800 msnm	ZONA BAJA: Alturas menores a 1800 msnm.
DISTRITOS	Condebamba, Cachachi, Cajabamba, Quinuamayo Huagal	Cachachi, Condebamba, Cajabamba, Pedro Gálvez, La Masma, El Azufre, Cascasen, Alfonso Ugarte, Juquit, Jesús, Magdalena, Celendín, San Pablo, San Miguel; Cajamarca.	Sitacocha, Cachachi, Donan, San Bernardino, Valle Condebamba, Chilete, Nanchoc, Utco, San Marcos.
FUENTES DE AGUA	Manantiales y de pequeñas quebradas. Existe mucha escasez de agua para riego.	Pequeños canales de riego que se alimentan de quebradas y del curso superior de los ríos Condebamba, Jequetepeque y Cajamarquino.	Los ríos Cascasen, Cajamarquino, Condebambino, Jequetepeque, alimentan a canales de regadío.
PRECIPITACIONES	Aprox 1000 mm	Aprox 500 a 1000 mm	Aprox 500 mm.
SUELOS	Ricos en materia orgánica	Niveles medio y bajo de materia orgánica Fuertes pendientes, susceptibles a la erosión hídrica.	Niveles medios de materia orgánica.
Variedades de frijol		Ñuña, puebla, caballero, gloriabamba, entre otros.	Cápsula, alubia, canario, castilla, bayo, entre otros.
Variedades de arveja		Arveja blanca, arveja verde, arvejón, USUI.	Arvejón, arveja blanca, arveja verde, USUI.
Variedades de lenteja	Lentejón, lenteja común	Lentejón, INIA 402.	
Siembras de frijol		En octubre, junto con el maíz, el panamito en noviembre y diciembre.	Cápsula, alubia Canario: marzo - mayo. Castilla en septiembre.
Siembras de arveja		Febrero – marzo- abril.	De enero hasta abril.
Siembras de lenteja	INIA 402: febr. -marzo COMUN: octubre– nov.	INIA 402: febrero y marzo. COMUN: octubre – noviembre.	
Época de cosecha de frijol		Gloriabamba en febrero - marzo. Puebla en febrero - abril. Caballero, ñuña en mayo -junio.	Cápsula: julio – agosto. Alubia : junio - agosto. canario: agosto - octubre.
Época de cosecha de arveja		Junio – julio.	Abril – mayo.
Época de cosecha de lenteja	INIA 402: junio - julio COMUN: mayo - junio	INIA 402: junio - julio. COMUN: mayo - junio.	

Fuente: Talleres de agricultores, información secundaria. 2003.

● Tipologías de Actores/as.

La tipificación utiliza los insumos recuperados sobre los actores/as y sus relaciones; es útil en el análisis de cadenas puesto que facilita el conocimiento de los actores/as tomando en cuenta sus características específicas, en lugar de llegar a una generalización poco aplicable que, en realidades tan diversas como las andinas, generalmente da lugar a exclusiones y discriminaciones.

Mediante la tipificación o la construcción de tipologías, es posible establecer las mejores formas de intervención para distintas categorías o tipos de actores/as.



Tipificar es “clasificar” a los actores/as de un determinado eslabón de la cadena. Se espera que, a través de la tipificación, se puedan establecer clases de actores/as más o menos homogéneas y conocer, para cada una de ellas, las condiciones específicas de desempeño y su situación de competitividad.

Ejemplos:

a. Matriz de tipologías.



Resumen⁶ de la tipología de actores/as de la transformación en la cadena de queso en Ayacucho (SNV Perú- Dirección Regional Agraria)

● Descripción de variables y rangos:

a) PRODUCTO. Dos rangos: Cachipa (Tipo de queso fresco que se obtiene desuerando la cuajada, con alto contenido de sal) y Queso (Tipo de queso semimaduro con alto contenido de sal, sin fermentos).

b) TECNOLOGÍA. Dos rangos: Baja y mejorada.

b.1. Tecnología baja: Para la coagulación se usa el cuajo natural, obtenido del estómago animal de cordero y/o cerdo. La leche no se pasteuriza. El moldeo de la cachipa se hace sin un patrón de peso o tamaño, únicamente con las manos. Los moldes utilizados para el queso son de paja (tipo “sincho”). Los productos obtenidos (queso y cachipas) son de tamaño y peso muy variable.

b.2. Tecnología mejorada: Se usa cuajo en pastillas, los moldes para el queso son plásticos y para las cachipas se utiliza una medida uniforme (generalmente las manos). En el caso de las cachipas tampoco se pasteuriza la leche ni se estandariza la dosificación de sal, pero se trabaja en condiciones de mayor higiene y control. Para el caso del queso, la leche es pasteurizada y existe estandarización de sal. Los productos obtenidos tienen mejor presentación, tamaño uniforme y mayor tiempo de conservación.

c) VOLUMEN: Está expresado en Kg de producto producido por día. Se distinguen cuatro rangos. Dos para la cachipa (de 0 a 8 Kg y de 8 a 16 Kg por día), y dos para el queso (de 0 a 15 Kg y de 15 a 35 Kg).

⁶ Para facilitar la visualización no se ha incluido toda la información que consta en la matriz original

● **Matriz de tipología.**

Variable	Rangos			
	Cachipa		Queso	
Producto	Cachipa		Queso	
Tecnología	Baja	Mejorada	Baja	Mejorada
Volumen	0 – 8	8 - 16	0 – 15	15 – 35
Porcentaje	32%	35%	15%	18%
Tipos	Q1	Q2	Q3	Q4

(*) Tipología validada mediante entrevistas de campo.

● **Explicación de tipos:**

Q1: Productoras de cachipas, generalmente mujeres quechua-hablantes analfabetas, que producen entre 0 y 8 Kg diarios de este tipo de queso fresco y salado, de calidades y tamaños muy variables, usando una tecnología de producción baja, caracterizada por la coagulación mediante el cuajo natural del estómago animal, sin pasteurización, sin control de sal ni de peso. La tercera parte de los actores/as de este grupo de transformadores forman parte de este tipo.



Comercialización de cachipas en Ayacucho, 2002. (Foto SNV).

Q2: Productoras de cachipas, generalmente mujeres quechua-hablantes, con niveles básicos de instrucción (menos de 4º grado), que producen entre 8 y 16 Kg diarios de este tipo de queso fresco y salado, de presentación y tamaño más o menos uniforme, usando una tecnología de producción media, caracterizada por el uso de pastillas de cuajo, sin pasteurización ni estandarización de los contenidos de sal pero con un moldeado manual uniforme. La tercera parte de los actores/as de este grupo de transformadores forman parte de este tipo y, junto con los actores/as del tipo Q1, constituyen el 67% de la población de transformadores.

Q3: Productores y productoras de queso, bilingües (quechua y castellano), con 5^{to} a 7^{mo} grado de educación, con mayor frecuencia mujeres, que producen entre 0 y 15 Kg diarios de queso semimaduro, sin fermentos, de calidad y tamaño variable, usando una tecnología de producción baja, caracterizada por la coagulación mediante el cuajo natural del estómago animal, sin pasteurización, sin control de sal ni de peso y utilizando moldes de paja, tipo sincho. El 15% de los actores/as de la transformación de leche, integran este tipo.

Q4: Productores y productoras de queso, hombres y mujeres con más de 7 niveles de educación, bilingües (quechua y castellano), que producen entre 15 y 35 Kg diarios de este tipo de queso semimaduro, sin fermentos, de presentación y tamaño más o menos uniforme, usando una tecnología de producción mejorada, caracterizada por el uso de pastillas de cuajo, con pasteurización de la leche y estandarización de los contenidos de sal, utilizando moldes plásticos. El 18% de los actores/as de la transformación de leche, integran este tipo y, junto a los transformadores del tipo Q3, constituyen la tercera parte de los actores/as de la transformación.

b. Visualización de tipología de actores/as.



En la experiencia de análisis de la cadena de Chirimoya en Cajamarca, el equipo facilitador de CARE - CEDEPAS, presentó la tipología de productores de la cuenca alta del valle de Jequetepeque, de la siguiente manera:

Productores Recolectores: 75%

- ❖ Sólo cosechan los frutos.
- ❖ No hacen ningún tipo de actividad agronómica / sanitaria.
- ❖ No participan en organizaciones de productores.
- ❖ No muestran interés por capacitarse.
- ❖ Carecen de tecnología o no la aplican.
- ❖ Limitado acceso a servicios.
- ❖ Producto de baja calidad.
- ❖ Aceptan bajos precios.



Productora de chirimoya en feria, Cajamarca, 2003.

Productores en Proceso: 20%

- ❖ Realizan por lo menos una actividad agronómica / sanitaria para mejorar la calidad de la fruta.
- ❖ Consideran la organización como un factor importante para mejorar la producción.
- ❖ Tienen interés por participar en capacitación.
- ❖ Poseen limitada tecnología.
- ❖ Se interesan y buscan acceder a algunos servicios.
- ❖ Esperan obtener mejor precio por su producto.

Productores Emprendedores: 5%

- ❖ Realizan manejo agronómico.
- ❖ Realizan control integrado de mosca de la fruta.
- ❖ Forman parte de alguna organización de productores.
- ❖ Buscan capacitarse.
- ❖ Actitud positiva, receptivos.
- ❖ Aplican tecnologías apropiadas.
- ❖ Tienen capacidad de gestión para acceso a servicios ante ONG, Gob. Locales e Instituciones del Estado.
- ❖ Producto de mayor calidad.
- ❖ Valoran su producto, exigen mejor precio.

● Matriz de caracterización de actores/as.

La matriz de caracterización se elabora tanto para actores/as directos como para actores/as indirectos. Es útil en el análisis de cadenas puesto que facilita la comprensión de la estructura y funcionamiento de una cadena a través de la profundización de las características de sus actores/as.



Resumen de la matriz de caracterización de actores/as directos en la cadena de charqui (carne seca) de alpaca para el ámbito de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica.

Aspecto	Producción	Acopio	Otros Eslabones
Quiénes son	Familias alpaqueras. Grandes productores, medianos y pequeños productores.	Acopiadores independientes no formalizados, constituidos por familias alpaqueras que acopian su propio ganado o compran a otros alpaqueros. Tipos: Grandes acopiadores 10%. Medianos 30%. Pequeños acopiadores locales 60%.	
Géneros	Todas las categorías, el porcentaje de participación es de 40% mujeres y de 60% varones.	Todas las categorías: el porcentaje de participación es de 40% mujeres y de 60% varones.	
Idioma	Idioma materno es quechua en un 100%, pero también se habla el castellano.	Idioma materno es quechua en un 80%, pero todos hablan también el castellano.	
Educación	Nivel educativo fluctúa entre el analfabetismo, sobre todo en las mujeres y el primario.	Nivel primario.	
Organización	Comunidad campesina, organizaciones de productores.	Acopiadores locales pertenecen a la comunidad campesina. No existe un espacio organizacional entre acopiadores.	
Actividades	Producción y mano de obra no calificada.	Intermediación, compra venta de carne. Algunos también son productores.	
Servicios	Comunidades con radio, postas médicas, servicios de agua y luz, mínimo o nada, hay escuelas. Asistencia técnica a partir del proyecto.	Beneficiarios del proyecto tienen mayor acceso. Alta dispersión de estancias, asistencia técnica (SENASA).	
Tecnología	Nivel tecnológico tradicional, sin mayor incorporación de técnicas y escaso conocimiento de uso y gestión de recursos naturales.	Escaso conocimiento tecnológico, sin criterio de selección de animales para charqueo.	
Relaciones inter-eslabón	Al interior del eslabón las relaciones económicas implican actividades con participación colectiva.	Existen diferencias de relacionamiento entre grupo: los que manejan un mayor acopio tienen mayor ventaja económica. El beneficio económico no es equitativo entre los diferentes tipos de actores/as.	
Costos	Costos de producción altos, probablemente factores tecnológicos que derivan en menor productividad. No existen criterios de calidad de producto. (Ver anexo costos).	Costos de transición altos que derivan en menor competitividad. Limitado criterio de calidad de producto.	
Riesgos	Múltiples riesgos en todas las variables que afectan a la producción, costos, precios, créditos, clima, no establecimiento de mercados.	Costos de transportes, precios, créditos, etc.	
Debilidades	Tecnología deficiente, poca valoración de productos, acceso limitado a servicios.	No selecciona productos. Acceso a servicios.	
Fortalezas	Dominio y conocimiento de los recursos que disponen, poseedor de capacidades, uso de técnicas prácticas.	Dominio y conocimiento de los recursos que disponen, poseedor de capacidades, uso de técnicas prácticas.	

Fuente: Talleres participativos de análisis de las cadenas alpaqueras y construcción de estrategias de comercialización.

● Costos y Márgenes.

Suele haber dificultad para conocer con exactitud los costos de producción y mercadeo de cada agente. Sin embargo, es preciso hacer un esfuerzo por construirlos de manera real, pues mientras más cercano sea el cálculo de los costos, más real será la estructuración de los márgenes. La visualización de costos y márgenes de comercialización nos permite analizar las inequidades económicas en las cadenas. Para la estructuración de esta herramienta se utiliza la información que hace referencia a rendimientos, resultados económicos y características de las transacciones.

Para llegar a conclusiones acertadas sobre la situación de beneficio de los actores/as, es necesario considerar, además de sus márgenes, los volúmenes manejados, los riesgos asumidos y el trabajo (en tiempo) invertido.



Matriz de costos de acopiadores locales.

Análisis de la Cadena Productiva de Palta
Oficina Cultivos DRA – Agencia Agraria – SNV
Época: abril - julio, cálculo para cada mes de campaña

Producto	Unidad Medida	Cantidad	Precio Unitario	Total
Palta	Kg	6000	0.8	4800
2% Merma	Kg.	120	0.8	96
Viáticos Acopiador	Unidad	1	60.0	60
Mano de obra				
Selección	Jornales	12	15	180
Carga y descarga	TM	6	16	96
Envase				
Caja de 50 Kg.	Unidad	71	1	71
Caja de 25 Kg.	Unidad	94	0.5	47
Flete				
Flete	Kg.	5880	0.1	588
				5,938

Resultados (en soles)

Rubro	Unidad	Cantidad	P. Unit.	Total
Ingresos por venta	Kg./mes	5880	1.30	7,644.00
Costo unitario	Kg./mes	5880	1.01	5,937.00
Margen	Kg./mes	5880	0.29	1,706.40

● **Matriz de Políticas.**

Es necesario contemplar en las herramientas de consolidación, una matriz que permita sintetizar las políticas de nivel internacional, nacional o local, que influyen positiva o negativamente en el desarrollo de la cadena.



Matriz de políticas nacionales que afectan a la cadena de maíz amarillo duro (MAD).

Análisis de la cadena productiva de maíz amarillo duro en la Región de Lambayeque
Diciembre 2003

Política	Descripción	Consecuencia sobre la cadena analizada	Favorable	Desfavorable
Ley de Promoción del sector agrario	Exonera del pago del impuesto a la renta por un valor del 15% a empresas avícolas, porcinas y de agro-derivados que usen como mínimo 90% de maíz amarillo duro nacional en sus procesos de producción y transformación cárnica.	Pocas empresas aprovechan de este beneficio (San Martín) porque el consumo de MAD nacional es mucho menor.	X	
Política comercial sectorial	Protege al productor de MAD nacional mediante la implementación del sistema de derechos específicos variables (DEV), impuestos adicionales a la importación de MAD y otros productos básicos alimenticios.	Limita importaciones de MAD.	XX	
Política tributaria sectorial	Exonera del impuesto general a las ventas (IGV) cuando los agricultores tienen un valor de producción menor de las 50 UIT por campaña (S/.155,000) al año.	Favorece aparentemente al pequeño productor pero, por la informalidad en la prestación de los servicios y las exigencias de trámites en la SUNAT, no es gestionado por los productores.	X	X

X = Poco importante
XX = Muy importante

●Matriz de mercados.

La matriz de mercados permite visualizar fácilmente la ubicación y características de los mercados actuales (y potenciales) que resultan interesantes para los actores/as de una cadena.



En la experiencia de análisis de la cadena de textiles artesanales en Ayacucho, el equipo facilitador de IDESI utilizó la siguiente matriz para visualizar la información de mercados y canales, discriminando el acceso por género y por tipo de actor/a.

Tipo de actor/a	Destino de Mercado	Acceso por género	
		Mujeres	Varones
Artesanos A 1	Galerías y tiendas locales.	25%	41,7%
	Intermediarios locales y de Lima.	0%	8,3%
	Tiendas en Lima.	0%	16%
	Exportadores a Italia y tiendas de Ecuador y EEUU.	0%	8,3%
Artesanos A 2	Galerías y tiendas locales.	16,7%	66,7%
	Tiendas en EEUU.	0%	8,3%
Artesanos A 3	Intermediarios locales y venta directa en galerías propias.	16,7%	13,6%
	Intermediarios tiendas en Lima y Cusco.	0%	48,3%
	Tiendas de Ecuador, EEUU, Bolivia y Colombia.	0%	8,3%
Artesanos A 4	Intermediarios locales y galerías propias.	8,3%	8,3%
	Intermediarios de Lima, Cusco y Huancavelica.	0%	66,7%
	Exportadores.	0%	10%

Fuente: Fichas de Registro de Artesanos IDESI-Ayacucho. 2003.

●Matriz de competencia.

La matriz de competencia permite comparar el nivel de desarrollo de la cadena estudiada con una cadena similar en otro ámbito. Este ejercicio da insumo para desarrollar estrategias en la cadena de estudio.

Para lograr resultados pertinentes, es necesario escoger una cadena que se constituye como un competidor fuerte de la cadena estudiada y definir variables que se pueden comparar entre la competencia.

Ejemplo de Matriz de competencia de la cadena de chirimoya (Jequetepeque vs. Cumbe) CEDEPAS-CARE-PRODELICA-SNV-DRA, Cajamarca, 2003.

Variable	Valle del Jequetepeque	Valle del Cumbe
Superficie	<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor área con plantas. ● 680 ha. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Menor área. ● 200 ha.
Sistema de producción	<ul style="list-style-type: none"> ● Silvestre en rodales y cercos. ● 90% bajo lluvia. ● Manejo incipiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Manejo en parcelas, poda. ● 100% bajo riego abonamiento. ● Tratamiento fitosanitario.
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> ● Variable: condiciones climatológicas. ● 3 – 7 TM /ha. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Constante. ● 7 – 9 TM / ha.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Menor calidad. ● En sanidad. ● Diversidad varietal. ● Relación pulpa/semilla variable. ● Presentación heterogénea. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor calidad. ● En sanidad. ● Homogeneidad varietal. ● Relación pulpa/semilla estable. ● Presentación constante.
Precios	<ul style="list-style-type: none"> ● S/. 0.20 por unidad en chacra o sea 10 veces menos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● S/. 2.00 por unidad en chacra.
Costos	<ul style="list-style-type: none"> ● Mínimo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta información pero costo mayor.
Época de cosecha	<ul style="list-style-type: none"> ● Desde noviembre a mayo. ● Concentra de enero a abril. 	<ul style="list-style-type: none"> ● De marzo a octubre.
Estrategia comercial	<ul style="list-style-type: none"> ● No tiene ninguna implementada. ● El comerciante establece su compra por cajas, por cientos y a granel. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Por kilo. ● Tiene patente. ● Tiene stickers. ● Pule o lustra el fruto.
Mercados	<ul style="list-style-type: none"> ● Autoconsumo. ● Local. ● Regional. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Autoconsumo. ● Nacional.
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> ● Estratos bajos y medios. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estratos altos.
Ventaja comparativa	<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor superficie. ● Época de cosecha diferente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Control mosca fruta. ● Cercanía al mercado de Lima. ● Calidad de fruta.
Perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> ● Plantaciones bajo riego para manejar época de cosecha con polinización manual. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No tiene más amplitud para incrementar sus plantaciones.

2.3.2. Sistematización de la información.

Se sugiere este paso para documentar los primeros resultados de la situación de la cadena, rescatando los hallazgos más importantes sin perder de vista la perspectiva de cada actor/a. Insumos para esta fase son:

- las herramientas de recolección.
- las conclusiones preliminares.
- las herramientas consolidadas.

La sistematización de la información de la cadena puede responder a diferentes estructuras.



En el análisis de la cadena de textiles artesanales realizado en Ayacucho, la sistematización de la información tuvo la siguiente estructura:

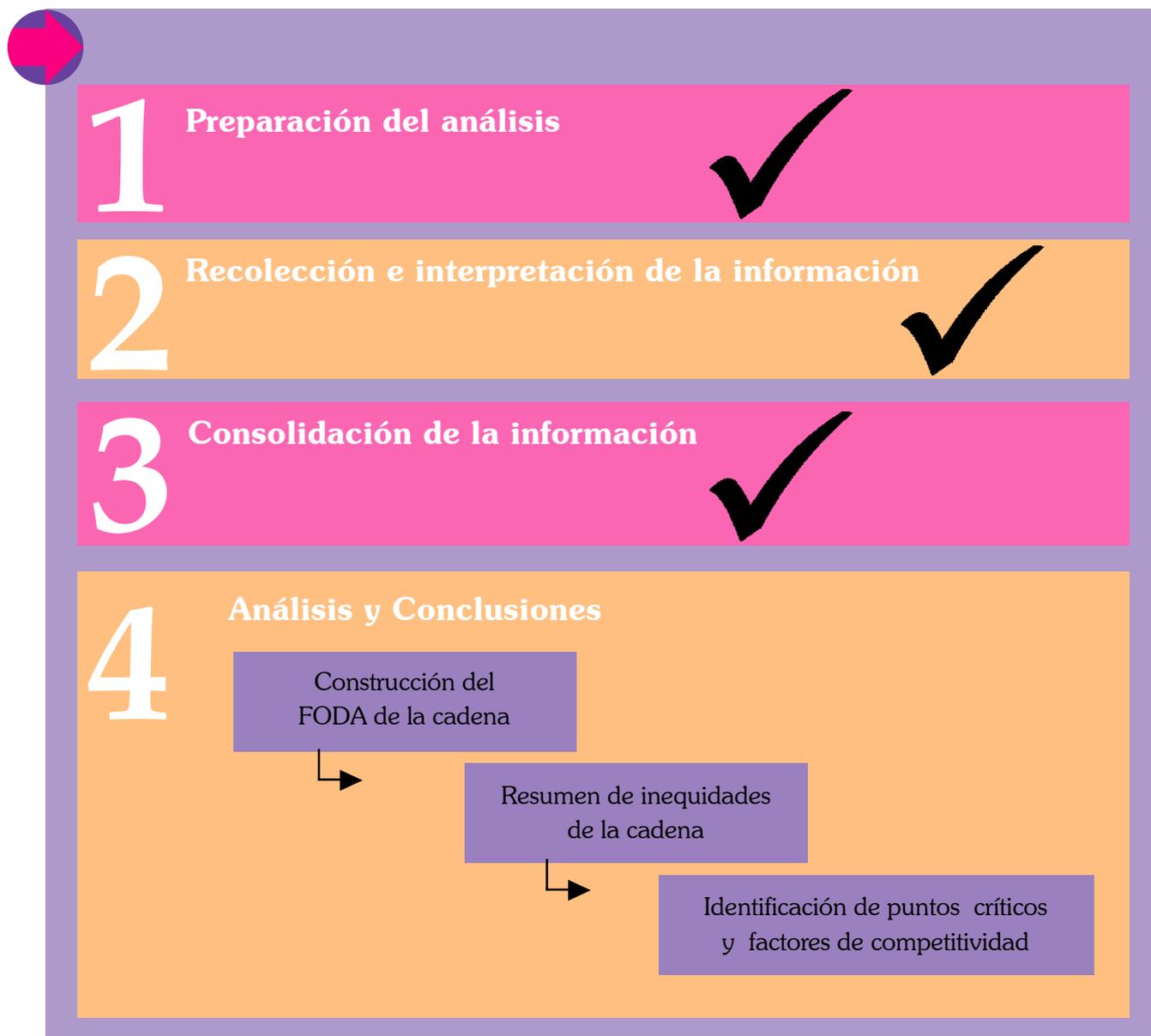
1. Delimitación de la cadena: ámbito, producto.
2. Flujo de la cadena.
3. Historia de la cadena.
4. Caracterización de los recursos naturales.
5. Caracterización de actores/as directos por eslabón.
6. Caracterización de actores/as indirectos.
7. Relaciones entre actores/as.
8. Organización y resultados de la cadena .
9. Políticas y entorno de la cadena.
10. Competencia y mercados.
11. Conclusiones.

La sistematización de la información puede tomar un tiempo adicional, pero permite evaluar la calidad de la información de la que se dispone hasta esta etapa del proceso de análisis.



Talleres de análisis de cadena de maíz morado, DRA – DPA, Ayacucho, 2004 (foto SNV).

2.4. Análisis de la información de la cadena y conclusiones.



Análisis de la cadena de textiles artesanales con actores/as locales, Ayacucho, 2003. (Foto Proyecto Artesanías - IDESI).

2.4.1. Construcción del FODA de la cadena.

Para el análisis de los resultados se utiliza la herramienta de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

En esta fase se sugiere tener presente los siguientes insumos:

- los enfoques que orientan la metodología.
- los tipos de actores/as identificados.
- Las conclusiones preliminares.
- Las herramientas de consolidación.

Es importante que la información de cada uno de estos insumos sea manejada por el equipo que va a participar en el análisis.

El FODA se construye con la técnica de la lluvia estructurada de ideas en un taller en el cual participan el equipo de trabajo y otros actores/as claves y representativos, identificados durante el estudio.

Ayuda mucho que las herramientas de consolidación y los enfoques de análisis se exhiban en lugares visibles en el espacio de trabajo y que los insumos se entreguen a cada participante en fotocopias.



Equipos técnicos en primer análisis de la cadena, Ayacucho, 2003. (Foto IDESI Ayacucho).

Con el fin de evitar perder calidad en la información, se recomienda que las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la cadena estudiada, sean redactadas respondiendo a las siguientes preguntas:

- ✓ **¿Qué?:** Describir claramente en qué consiste la Fortaleza, Oportunidad, Debilidad o Amenaza.
- ✓ **¿A quién afecta?:** Indicar a qué actor/a afecta, a qué tipo y a qué género.
- ✓ **¿De qué manera afecta?:** Establecer cuál es el efecto, impacto o consecuencia de este elemento para la cadena y sus actores/as.

2.4.1. Resumen de inequidades en la cadena.

Luego de construido el FODA de manera argumentada, es importante agrupar las ideas similares y verificar si se han incorporado insumos de las conclusiones preliminares establecidas en la etapa anterior. En esta parte del análisis, nos interesa definir las inequidades existentes, los actores/as, relaciones y eslabones afectados, las causas y consecuencias de estas inequidades; de esta manera, podemos establecer grupos vulnerables y relaciones insostenibles.



Para facilitar este análisis se pueden agrupar las inequidades por eslabones, utilizando como insumos las conclusiones preliminares y el FODA. La siguiente tabla facilita el trabajo de análisis:

Eslabón / Inequidades	Producción	Transformación	Comercialización	Consumo
Inequidades.				
Causas.				
Consecuencias.				
Grupos vulnerables.				

Como resultado de este análisis queremos establecer cuáles son las “inequidades críticas” en la cadena; pueden ser aquellas que generan mayor número de grupos vulnerables, las que son comunes para diferentes eslabones, las que generan consecuencias más graves para los actores/as y, obviamente, las que afectan la sostenibilidad de los actores/as y de la cadena. Las “inequidades críticas” sirven de insumo para la construcción del plan de acción.



Pese a que se reconoce que las inequidades constituyen puntos críticos del desempeño de la cadena, se sugiere separar el análisis de estos aspectos con el fin de disminuir el riesgo de que los temas de equidad e inequidad sean muy poco debatidos en la práctica.

2.4.3. Identificación de Puntos Críticos y Factores de Competitividad.

Para una mejor comprensión de lo que constituye un punto crítico y un factor de competitividad, se proponen las siguientes definiciones sencillas.



Punto crítico: Factor que impide el posicionamiento de los actores/as y el producto en el mercado.

Factor de Competitividad: Aspecto que determina o puede determinar el posicionamiento de los actores/as y el producto en el mercado.

La identificación de puntos críticos y factores de competitividad, se realiza en base de los elementos del FODA.



Para establecer los **puntos críticos** se propone analizar las debilidades frente a las amenazas. Las preguntas que pueden guiar este análisis son:

- ¿Qué debilidad será profundizada por la amenaza?
- ¿Qué amenaza puede ser intensificada por la debilidad?

Según la profundidad del análisis y la complejidad de la cadena, puede resultar muchas veces que un punto crítico coincide con una inequidad crítica. Para nosotros, las inequidades críticas también constituyen puntos críticos de la cadena, sin embargo, para efectos de no perder estos elementos en el análisis y en la formulación del plan, se plantea separar estos dos aspectos.



Para la identificación de **factores de competitividad** se propone analizar las fortalezas frente a las oportunidades. Las preguntas que pueden guiar este análisis son:

- ¿Qué fortaleza será profundizada por la oportunidad?
- ¿Qué oportunidad puede ser intensificada por la fortaleza?



Taller de priorización de acciones del plan de cadena, Ayacucho, 2004. (Foto DRA - DPA Ayacucho).

La siguiente matriz puede ayudar a hacer más claro y dinámico el relacionamiento entre fortalezas y oportunidades y entre debilidades y amenazas.

Matriz de relacionamiento entre grupos.

Preguntas	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué fortaleza será profundizada por la oportunidad? ● ¿Qué debilidad será profundizada por la amenaza? 						
<ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué amenaza puede ser intensificada por la debilidad?. ● ¿Qué oportunidades pueden aprovecharse gracias a la fortaleza?. 	O / A → ← F / D	1	2	3	4	5	n
	1						
	2						
	3						
	N						

En el ejercicio de comparación entre elementos internos (F / D) con los externos (O / A), se utiliza una escala que tiene el siguiente significado:

- O= No tienen relación
- 1= Relación baja
- 2= Relación alta



Taller participativo, Ayacucho, 2002. (Foto SNV).



Ejemplo de relacionamiento entre Fortalezas y Oportunidades.

El siguiente ejemplo es parte de los resultados del análisis de la cadena de fibra para el ámbito de las regiones de Ayacucho, Huancavelica y Apurímac, facilitada por CONACS - SNV, con los aportes de Vecinos Perú, CICCA Apurímac, IER Arguedas y DESCO. Para esta matriz se distribuyeron las fortalezas en la primera columna y las oportunidades en la primera fila. Luego de establecer puntajes para cada relación F – O en función de las preguntas propuestas en la matriz de relacionamiento, se seleccionaron como ventajas competitivas a aquellas Oportunidades y Fortalezas de mayor puntaje, que además eran factores que determinaban el posicionamiento en el mercado de los actores/as y el producto analizado.

Identificación de Ventajas FIBRA	Oportunidades	1. Gran potencial para la industria manual peruana.	2. Existencia de una alta valoración de productos de alpaca por los consumidores.	3. Aprovechamiento de conocimientos tecnológicos que existen fuera del Perú.	4. Industria orientada a comprar fibra de alpaca en función a la calidad.	5. Tendencia al uso de productos naturales.	6. Acuerdos Bilaterales con USA, favorecen la comercialización de productos transformados (Arancel 0).	Total
Fortalezas								
1. Existencia de tecnología y conocimientos campesinos.		2	2	1	1	2	2	10
2. Perú como mayor productor mundial de fibra de alpaca.		2	2	1	1	2	2	10
3. Existen expertos en la transformación manual de la fibra.		2	2	1	0	2	2	9
4. Existencia de pequeñas empresas locales para tejidos planos y de punto.		2	2	2	0	2	2	10
5. Existencia de una oferta importante y permanente.		2	2	1	2	2	2	11
6. Existencia de ecosistemas ideales para la alpaca.		2	1	0	1	2	1	7
7. Existencia de un conocimiento de lo que es organización democrática y autogestoria.		2	0	1	2	0	1	6
TOTAL		14	11	7	7	12	12	

Fuente: Taller participativo con actores/as de la cadena de Ayacucho, Apurímac y Huancavelica, CONACS, 2003.
Elaboración: CONACS, 2003.

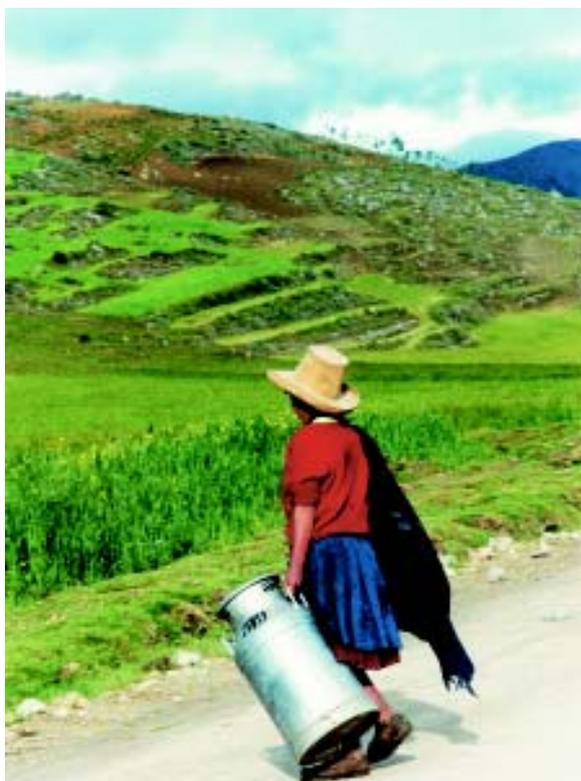
Para la comparación entre debilidades y amenazas, se utiliza la misma técnica que para el relacionamiento entre fortalezas y oportunidades.

Después de cruzar e identificar las relaciones entre las fortalezas y oportunidades y las debilidades y amenazas, se interpreta y redacta las conclusiones en términos de puntos críticos y factores de competitividad.



En el ejemplo anterior, los factores de competitividad identificados tienen que ver con las capacidades y tradición productiva de los actores/as de la producción y transformación y con la presencia de actores/as locales (productores y comerciantes), que tienen una oferta importante de productos, lo cual puede determinar que los actores/as involucrados en la cadena de fibra de alpaca se posicionen en nichos de mercado alternativos como el sector industrial.

Los puntos críticos, las fuentes de competitividad y las inequidades críticas son la base para una futura construcción del plan de acción concertado.



Productora de leche, Cajamarca, 2002.

3

El plan de acción concertado

3.1. Características del Plan de Acción Concertado.

Las principales características de los planes se presentan a continuación:

- **Construidos participativamente.**

La propuesta de intervención hace énfasis en las necesidades e intereses de los actores/as locales. Es necesario que estos planes sean elaborados de manera concertada. La construcción del plan de acción implica entonces un compromiso de parte de los actores/as. Los organismos de apoyo pueden actuar como facilitadores del proceso de construcción de planes de acción.

- **Orientados hacia el desarrollo de capacidades.**

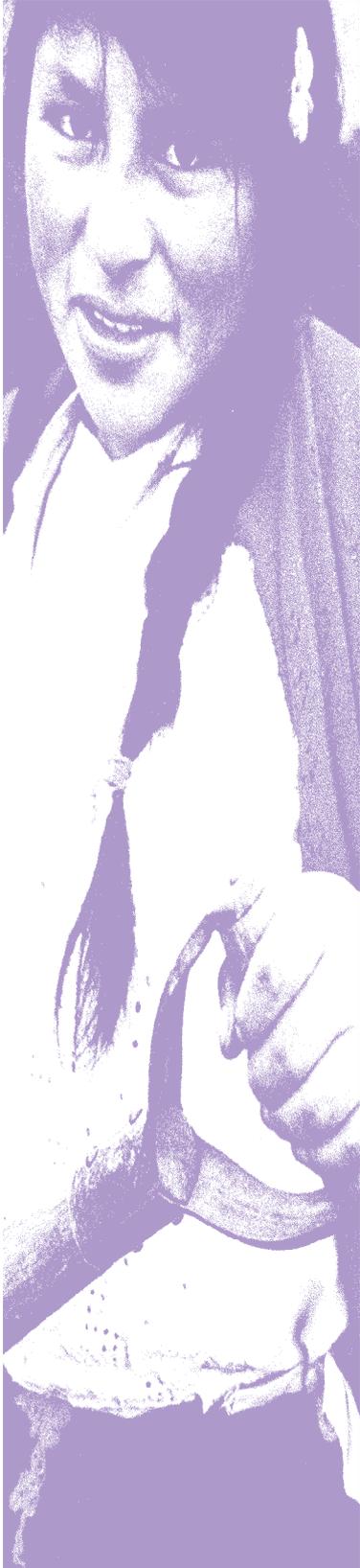
El plan de acción concertado se inserta dentro de las opciones de desarrollo que forman parte de las propuestas locales. Se espera que los resultados de la implementación del plan de acción apoyen el desarrollo de capacidades de los actores/as involucrados en una cadena.

- **Orientados hacia la equidad.**

Las actividades del plan de acción deberían tener impacto en el mejoramiento de las relaciones técnicas, económicas y sociales entre actores/as de diferentes eslabones y de un mismo eslabón. Los planes de acción buscan disminuir las brechas de inequidad en las cadenas.

- **Operativos, viables y concretos.**

Los planes de acción son más cercanos a los planes operativos, en los que cada actor/a directo o indirecto asume el compromiso de realizar una serie de actividades para el desarrollo de la cadena. Tienen que ser de corto a mediano plazo (máximo de 2 a 3 años) y de implementación inmediata en base de los recursos disponibles de los diferentes actores/as para apoyar el desarrollo de la cadena, es decir no implican nuevos financiamientos.



3.2. **Ámbito de Intervención para el Plan de Acción.**

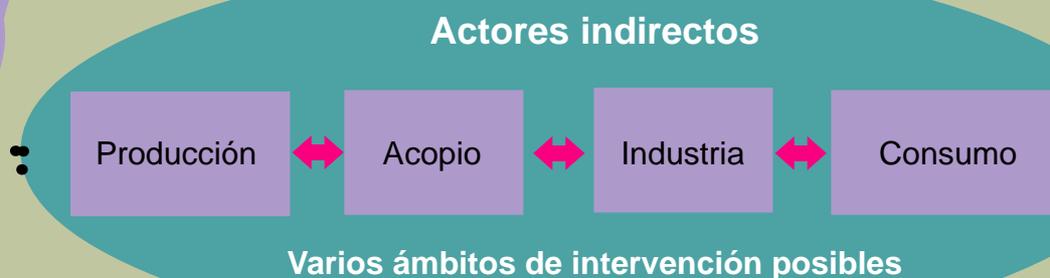
El ámbito de acción del plan concertado está definido por las capacidades y posibilidades de los actores/as, instituciones y organizaciones que intervienen en él. Lo ideal sería una situación con intervenciones concertadas en cada eslabón para mejorar la eficiencia de todos los actores/as de la cadena. Una opción es buscar aliados para resolver puntos críticos identificados u originados fuera de lo local.



Si bien el ámbito de análisis abarca toda la cadena, el ámbito de intervención está relacionado con el espacio en el cual los actores/as locales tienen capacidad de influir. En algunos casos, en el ámbito escogido, sólo se darán actividades de producción y venta de materia prima, en otros casos este ámbito abarcará actividades de producción, transformación y comercio. El ámbito de intervención es entonces VARIABLE.



Ámbito de Análisis y Ámbito de Intervención de una Cadena Productiva



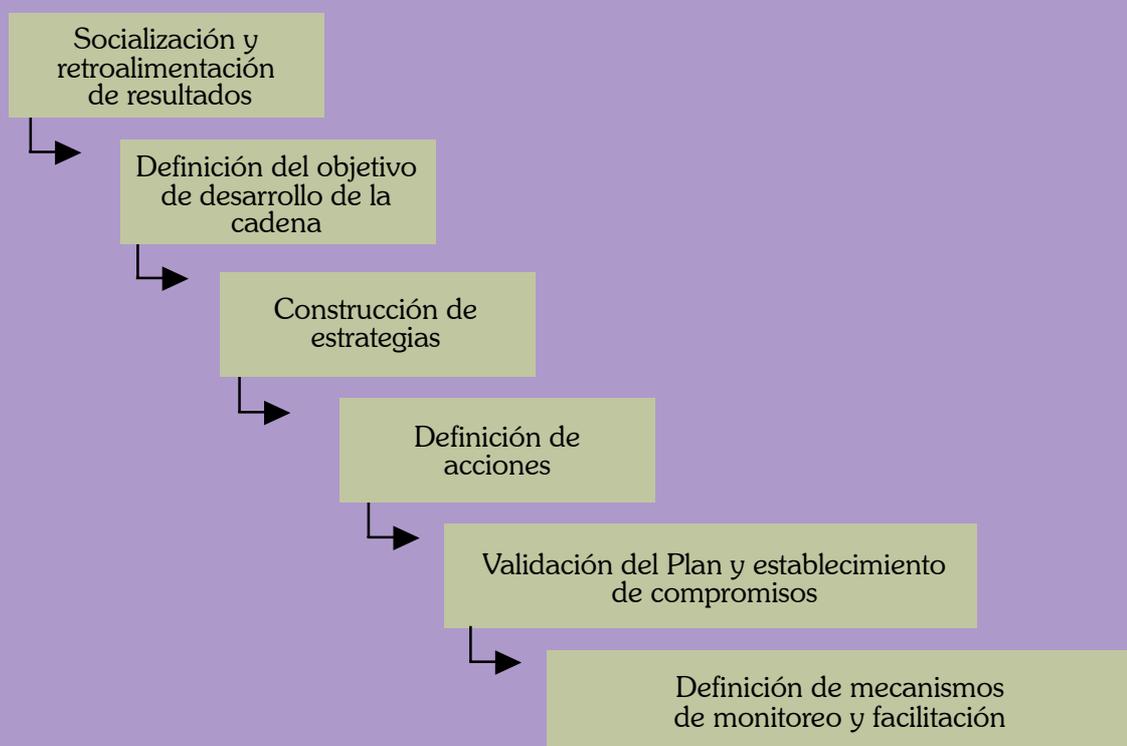
- **Ámbito de análisis**
- **Ámbito de intervención**

3.3. **Construcción del Plan de Acción.**

El plan de acción se construye combinando espacios participativos en talleres con momentos de reunión de equipo de trabajo. Las etapas que se plantean para elaborar el plan de acción son las siguientes:



Proceso de construcción del Plan de Acción Concertado.



3.3.1. Socialización y Retroalimentación de Resultados.

Los resultados del análisis de la cadena deben socializarse, en el marco de espacios representativos, a todos los actores/as que han estado involucrados en el proceso de diagnóstico y potenciales interesados.



La socialización debe ser un proceso participativo que permite validar el análisis de la cadena mediante la retroalimentación y ajuste a los resultados del diagnóstico con la incorporación de las sugerencias y observaciones de actores/as locales.



Talleres de presentación de resultados de la cadena de maíz amarillo duro, Lambayeque, 2004.



Identificación de puntos críticos en la cadena productiva de tuna fruta, Ayacucho, 2003. (Foto IDESI Ayacucho).

3.3.3 Definir el Objetivo de Desarrollo de la cadena.

Para facilitar la elaboración del plan suele ser necesario construir participativamente el objetivo de desarrollo de la cadena. Esto facilita “aterrizar” una propuesta concreta y coherente, pues genera una discusión sobre los alcances y límites de una intervención concertada, en función del debate de los recursos y capacidades que tienen o pueden comprometer los actores/as involucrados.



En el análisis de la cadena de leche y queso en Ayacucho, el objetivo de desarrollo fue definido de la siguiente manera:

«Articular la cadena productiva regional de lácteos con la cadena nacional, de manera competitiva, sostenible y equitativa, con el fin de contribuir a la dinamización de la economía regional y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población ayacuchana».



Equipo IDESI en etapa de recolección de información para el análisis de cadenas, Ayacucho, 2003. (foto IDESI Ayacucho).

3.3.3. Identificación de Estrategias.

A partir de la socialización y definición de objetivos surgen lineamientos estratégicos de intervención en la cadena, orientados a crear condiciones para la competitividad con equidad de los actores/as. Estas estrategias son la base para la elaboración del plan de acción.



La construcción de estrategias debe ser un momento de intensa participación de los actores/as directos e indirectos involucrados en la cadena productiva.

Las estrategias son de tres tipos, unas que permiten potenciar las fuentes de competitividad, otras que permiten reducir las inequidades críticas y las últimas para revertir los puntos críticos. Para este trabajo se usan las conclusiones del análisis sobre fuentes de competitividad, inequidades críticas y puntos críticos.



Estrategias para el desarrollo de la Cadena de Maíz Amarillo Duro Región Lambayeque

(Elaboradas como parte del proceso de análisis de la cadena MAD a nivel regional.
Febrero 2004).

- 1.- Desarrollar tecnologías innovadoras en los diferentes procesos de la cadena productiva de maíz amarillo duro (uso de semilla certificada, manejo técnico productivo, uso del recurso hídrico, manejo adecuado del agua).
- 2.- Promover la concertación entre todos los actores/as de la cadena (mesas de concertación, alianzas estratégicas, incidencia política).
- 3.- Organizar la oferta de maíz amarillo duro con criterios técnicos (zonificación, formalización de operaciones comerciales, visión empresarial en productores).
- 4.- Desarrollar un mercado de servicios empresariales de calidad para todos los agentes de la cadena (oferta de asistencia técnica de calidad, acceso al crédito, acceso a información de mercados).
- 5.- Fortalecer las organizaciones de productores de maíz amarillo duro (promover nuevas asociaciones empresariales, fortalecer asociaciones existentes, gestión empresarial, capacitación a líderes).



Taller participativo, Lambayeque, 2003. (Foto SNV).

3.3.4. Identificación de acciones de intervención.

Se recogen las inequidades críticas, puntos críticos y factores de competitividad determinados en el análisis. Estos elementos se priorizan por separado, atribuyendo a cada uno de ellos un puntaje en una escala predeterminada. Previamente se definen ciertos criterios sobre los cuales se establece una valoración.



En la construcción del plan de acción de la cadena palta en Ayacucho, el equipo de trabajo propuso los siguientes criterios para la priorización de puntos críticos y de fuentes de competitividad.

- a) Importancia del punto crítico, inequidad crítica o factor de competitividad para la cadena en el ámbito.
- b) Número de actores/as a quienes afecta la inequidad crítica, el punto crítico o en quienes existe el factor de competitividad.
- c) Posibilidad de hacer cambios en la inequidad crítica, en el punto crítico o de aprovechar el factor de competitividad.

En base de los puntos críticos, inequidades críticas y factores de competitividad priorizados, y en el marco de las estrategias establecidas anteriormente, los actores/as definen ideas y acciones.

Se priorizan acciones y se proponen actores/as y tiempos para implementarlas. Se habla de “propuestas” por la dificultad que suele existir en los actores/as para asumir compromisos sin consulta con sus organizaciones.



Para hacer más objetiva la priorización, se plantean como referencia algunos criterios que pueden ayudar a priorizar las propuestas planteadas en el punto anterior:

- Disponibilidad de recursos humanos y financieros para operativizar la propuesta
- Capacidades de los actores/as para desarrollar la propuesta.

3.3.5. Validación del Plan de Acción y Establecimiento de Compromisos.

El plan de acción se revisa en una reunión con participación de los directivos de cada una de las asociaciones, organizaciones, empresas, gremios, instituciones, etc., y es ajustado y aprobado.



Es importante la conformación de una Comisión de actores/as que puede ayudar a agilizar esta etapa.

A continuación se presentan ejemplos de planes de acción elaborados en base de esta metodología.



a. Plan de acción de alcance regional:

Resumen* del Plan de Acción Concertado para el Desarrollo de la Cadena Productiva Regional de Lácteos de Ayacucho.

Objetivo estratégico 1.

Fortalecer las capacidades de los actores/as regionales para la organización de la cadena de leche, la coordinación interinstitucional y la formulación e implementación de políticas de promoción del desarrollo ganadero regional.

Objetivo Específico 1.

Desarrollar y fortalecer las capacidades organizativas, empresariales, de gestión, administración, negociación e incidencia política de las organizaciones de ganaderos en la región.

Acciones:

1. Diagnóstico y análisis de las organizaciones de ganaderos a nivel regional (fortalezas, debilidades, liderazgo y representatividad, etc.). *DRA Ayacucho, Gob.Regional.*
2. Promoción de la formación de organizaciones ganaderas locales con visión empresarial y de experiencias colectivas para la producción, transformación, comercialización o prestación de servicios en la cadena ganadera. *CARE, CÁRITAS, PERC.*
3. Integración de los Comités de Coordinación Locales y Regionales con representantes de organizaciones de ganaderos, *APROLAC, FONGAL.*

Objetivo específico 2.

Promover y fortalecer alianzas, redes y espacios de concertación regional y local entre los diferentes actores/as vinculados a la cadena productiva de leche y derivados.

Acciones:

1. Promover la participación de mayor número de actores/as relevantes a nivel regional en la Mesa Técnica de Desarrollo Ganadero. *MTDGA.*
2. Facilitar e implementar concertadamente el diagnóstico participativo de las cadenas locales de lácteos en la región. *DRA, AA, PERC, SNV, APROLAC, FONGAL, SONAGAN, Gob. Regional.*
3. Construir, validar, implementar y monitorear participativamente, a través de las Mesas Técnicas, el Plan Concertado de Desarrollo Ganadero para la Región y planes operativos de desarrollo de las cadenas locales de lácteos. *MTDGA.*

* Se presenta en este ejemplo un extracto del plan de cadenas citado.



b. Plan de acción de alcance local:

Análisis de cadenas y Plan de acción de la cadena productiva de leche facilitado por la Municipalidad provincial de Contumazá (Cajamarca), para promover la competitividad de la actividad ganadera y de lácteos en el distrito.

Diciembre, 2003

Productores asociados

Prioridad	Actividad	Responsable	Financiamiento	Presupuesto	Cronograma
1	Capacitación inseminación artificial (teórico- práctico) e implementación y funcionamiento de la Posta de Inseminación Artificial.	Carlos León P. Julio Alcántara P.	Dirección Regional de Agricultura La Libertad, Interesados.	Curso para 8 a 10 personas. Costo: S./150.00 por persona.	Semana del 14 al 18 de junio.
2	Charla de riego tecnificado en pasturas e Instalación de una parcela demostrativa.	Hever Alva L. Luis Lescano L.	PRODELICA-MPC- APROACO-Interesados.	Charla=S/. 800,00 Módulo= \$1000,00 /ha.	Se definirá a partir del 07 de mayo.
3	Charla sobre pastos cultivados e instalación de parcelas demostrativas.	Glenda Pretel C.	ICGDL (Ing. Esmilton Plasencia Obando). MINAG, San Pablo.	Charla= S/.200.00	Coordinación a partir del 07 de mayo.
4	Charla sobre preparación de forrajes (ensilaje) y concentrados; demostración.	Eduardo Lescano. Roque Pretel F.	PRODELICA-MPC- INDECI.	Charla y demostración S/.800.00	Coordinación a partir del 07 de mayo.

Transformadores

Prioridad	Actividad	Responsable	Financiamiento	Presupuesto	Cronograma
1	Capacitación y asesoramiento (Taller y Demostración) en la producción de derivados lácteos (Tipos de quesos, Yogurt, Mantequillas, Manjares).	Empresa J&L Heber Alva Lescano.	SNV-PRODELICA-MPC.	Contrato de Técnico S/. 400.00	Coordinación a partir del 07 de mayo.
2	Canalizar fuentes de financiamiento para la implementación de queserías.	Jorge Sánchez D. Luis Alcántara P. Municipalidad Provincial de Contumazá.	SNV-PRODELICA-MPC-Interesados.	Gestión S/.500.00	A partir del 07 de mayo.
3	Desarrollo de identificación (confección de etiquetas).	SGDE Antonio Sánchez y César Florián C.	INDECOPI. MINAG (SENASA). MINSA.	2 charlas de capacitación S/.800.00	Segunda semana de julio.
4	Organización de una feria de derivados lácteos.	Estuardo Jiménez (APROACO) MPC (SGDE).	MINAG. PRONAMACHCS. APROACO. MPC- REGION.	Feria= S/.3000.00	Para 20 de septiembre.
5	Capacitación en gestión empresarial a administradores/gerentes de quesería.	Justiniano Lescano S. Mercedes Lescano S. Carmelo León L.	SNV-PRODELICA-MPC-IST-Interesados.	3 eventos: S/.400.00 c/u	A partir del 07 de mayo.

Comerciantes

Prioridad	Actividad	Responsable	Financiamiento	Presupuesto	Cronograma
1	Formalización de negocios (Legalización de empresas o comercios, Capacitación).	MPC (SGDE) Empresa J&L Jorge Sánchez D. Justiniano Lescano S.	MPC. PROMPY- ME, Región, IST.	Evento de información = S/.1000.00	Agosto
2	Control de Calidad y Sanidad de productos.	Julio Alcántara P. Carlos Lescano S.	MINAG (SENASA). MINSNA . MPC.	Charla= S/.400.00	Primera semana de junio
3	Capacitación en transporte, embalaje y marketing de derivados lácteos.	Eduardo León L. Carmelo León L.	Empresas de Transportes	Charla de transp.= S/.400.00 Charla embalaje = S/.400.00	Primera semana de junio
4	Acuerdo para que programas sociales compren productos lácteos y abastecimiento y comercialización de derivados lácteos de "moda" (Yogurt, Queso tipo suizo, parmesano, etc.) con comerciantes.	Empresa J&L. APROACO.	MPC. MPC. PRONAA. MINSNA. MINAG. UGE-CONTUMAZA.	Reunión de Coordinación = S/.100.00	Fines de mayo
5	Identificar mercados nichos en la costa.	MPC (SGDE).	ITDG (Proyecto SIRU).	Proyecto SIRU, por definir monto.	A partir del 07 de mayo

Consumidores

Prioridad	Actividad	Responsable	Financiamiento	Presupuesto	Cronograma
1	Desarrollo de programas de comunicación revalorando la importancia de los derivados lácteos en la dieta alimentaria (programa radial, televisivo, afiches, trípticos, etc).	Jhuliana Sime A.	PRISMA. MPC (PVL). MINSNA. SNV. RADIO DOBLE AA.	Programa radial= S/.100.00 Folletos= S/.1000.00	Programa radial= junio Folletos= julio a diciembre
2	Información sobre variabilidad y centros de producción y comercialización de derivados lácteos (programa radial y televisivo).	MPC (Imagen Institucional) Estuardo Jiménez T.	MPC. Empresa J&L. Comité de Administración del PVL.	Spot Televisivo S/.600.00	Fines de mayo
3	Información sobre precios, cantidad y calidad de derivados lácteos (programa radial y televisivo).	Jorge Sánchez D.	Radio Doble AA.	Mensual= S/.100.00	junio

Asistencia Técnica

Prioridad	Actividad	Responsable	Financiamiento	Presupuesto	Cronograma
1	Talleres y demostraciones de actualización de capacidades a técnicos en servicio.	Julio Alcántara P. Alindor Alva B.	MINAG (SENASA).	3 Eventos: S/.200.00 c/u	Segunda semana de julio.
2	Programa de formación, capacitación y demostración a nuevos promotores agropecuarios de caseríos.	Justiniano Lescano S. Luis Plasencia H.	AGROPECUARIO. MINAG. CARE. PRISMA.	Proyecto	Coordinaciones a partir del 07 de mayo.
3	Convenios inter-institucionales para equipar y abastecer con medicamentos veterinarios y productos agrícolas a los promotores (creación de botiquín agroveterinario).	Justiniano Lescano S. Luis Plasencia H. Julio Alcántara P. Luis Lescano L.	MINAG. CARE. PRISMA. MPC. UGE-CONTUMAZA.	S/.2000.00 por botiquín básico	Después de capacitación a promotores octubre.

3.3.6. Mecanismos de Monitoreo y Facilitación de la Cadena.

Para lograr monitorear un plan de acción en cadenas se necesita que una persona o una institución tenga capacidades de facilitación.

La pregunta que aparece siempre es:

- ¿Quién se encarga de facilitar estos procesos de consolidación del diálogo y coordinación de acciones entre actores/as?
- ¿Cuáles son los criterios que deben cumplir estas entidades facilitadoras?



Capacidades de un facilitador en cadenas (CICDA- proyecto FORTISA, SNV Perú, CEDEPAS, 2002).

En un taller en Huancavelica, los participantes definieron las capacidades de un facilitador en cadenas como se describe en el siguiente cuadro:

Conocimientos	Actitudes	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Problemática de la cadena. - Realidad de la comunidad y del sector. - Metodología de cadenas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad. - Liderazgo. - Neutralidad o imparcialidad. - No debe tener interés directo en transacciones económicas. - Comprometido con el desarrollo local. - Ética. - Honestidad. - Independencia. - Puntualidad. - Equitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Saber llegar a los actores/as. - Saber escuchar. - Ágil en dinámicas de grupo. - Representar el bien común (Estado). - Brinda servicios, apoyo técnico. - Dar soluciones a situaciones de la cadena. - Criterio para solucionar problemas. - Capacidad de sistematizar los procesos. - Comunicativo.

En la plenaria se subrayó sobre todo que el facilitador debe demostrar las siguientes capacidades:

- Conocimiento de desarrollo económico local.
- Imparcialidad.
- Independencia.



Taller de construcción de plan de acción en la cadena palta, Ayacucho, 2004.

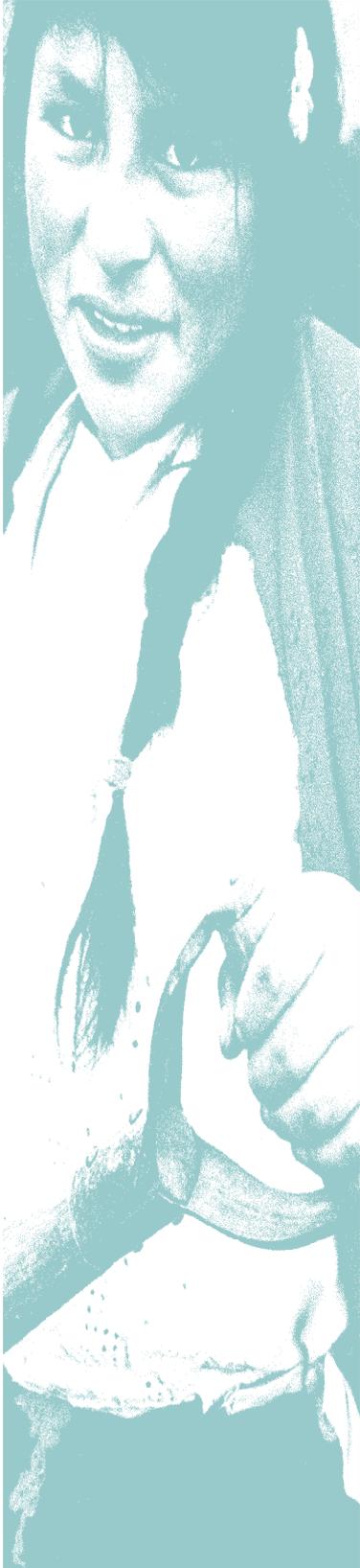
En realidad, la tarea de facilitar planes de acción concertados en cadenas es nueva, y recién se están dando algunas experiencias a nivel nacional. Sin embargo, es la tarea que nos espera a futuro para poder lograr el desarrollo equitativo de las cadenas y las capacidades de todos sus actores/as.



Reuniones de monitoreo a la implementación del plan de acción de palta, Ayacucho, 2004. (Foto DRA – DPA Ayacucho).

4

Anexos



- Anexo 1:** Tipologías de actores/as.
- Anexo 2:** Márgenes de comercialización.
- Anexo 3:** Metodología de taller de construcción de plan de acción.

Anexo 1:

Tipologías de actores/as.

En este momento se hace una clasificación de los actores/as de cada eslabón de la cadena en diferentes categorías, que se construyen en base de sus diferencias específicas. Mediante esta clasificación llegamos a establecer “tipos” de actores/as en cada eslabón y, a partir de esta clasificación, analizamos sus características específicas, relaciones y contexto. Con esta base de información es posible llegar a un análisis, cuyos resultados son estrategias de intervención diferenciadas en función de las características y realidades de los actores/as.

Con la incorporación de tipologías en el análisis de cadenas, se busca evitar que las intervenciones en cadena generen en los actores/as situaciones de mayor exclusión, discriminación e inequidad.

A partir de la definición del flujo de la cadena, de la identificación de eslabones y del inventario de actores/as, se construye una tipología de los actores/as de cada eslabón de la cadena.



La construcción de tipologías es un proceso legítimo cuando involucra la participación de actores/as locales y, consecuentemente, estos se reconocen dentro de su tipología.

A continuación se describe una forma sencilla de construir tipologías para actores/as directos:⁷

- **Identificación de variables:** Se identifican las diferencias existentes entre los actores/as de un mismo eslabón. Cada diferencia es una variable de la tipología. La pregunta orientadora para el caso de los actores/as del eslabón de la transformación sería: ¿Qué diferencias existen entre los transformadores?



Una variable de tipología permite establecer diferencias entre los actores/as y tiene alta incidencia en sus capacidades, relaciones e ingresos.

- **Priorización de variables:** Es preciso priorizar las variables según la importancia que tienen para los actores/as y el nivel de diferencia que generan, pues tipologías con más de tres variables suelen resultar demasiado complejas.



Puede hacerse un ejercicio de priorización, tomando en cuenta la incidencia de la variable en las capacidades, relaciones e ingresos de los actores/as.

⁷ El procedimiento descrito es una adaptación de la metodología de elaboración de tipologías de actores de Danilo Herrera, IICA, 1998. La principal diferencia entre estos procedimientos radica en que en el proceso que se describe en estas páginas, hay un especial énfasis en la concepción de variables como elementos que influyen en las capacidades y relaciones de los actores/as y no sólo en los resultados económicos, como lo plantea la metodología citada.

- **Identificación de rangos:** Para cada variable priorizada se identifican los rangos de actores/as que se pueden establecer. Es importante que cada rango se defina claramente tanto si es de tipo cualitativo (tecnología baja, nivel educativo medio), como si es de tipo cuantitativo (volumen de producción, capital).



Por ejemplo en la variable «tecnología», los rangos que podemos encontrar, según las zonas, son: tecnología baja, media, alta. Definir el rango quiere decir establecer qué es tecnología baja, qué es tecnología media y qué es tecnología alta.



Para el caso del análisis de la cadena de palta en Ayacucho, las variables de tipología usadas fueron: Extensión de Finca, Disponibilidad de riego e idioma.



Los rangos definidos para las variables de la tipología de actores/as de producción de la cadena de palta en Ayacucho, fueron:

Variables	Clases	Definición
Extensión de finca	Pequeña	1 ha
	Mediana	entre 1 y 5 ha
	Grande	más de 5 ha
Disponibilidad de riego	No	cultivos secano
	Medio	Riego entre 2 y 4 veces por mes
Idioma	Quechua	Hablado y/o escrito
	Castellano	Hablado y escrito
	Quechua y castellano	Hablado y /o escrito

- **Visualización de la tipología:** Se verifica la existencia de actores/as dentro de los diferentes rangos en cada variable, y se describen los tipos de actores/as posibles.



Ejemplo de visualización y descripción de tipologías para el caso de la cadena de Palta en Ayacucho.

Extensión de Finca	Pequeña		Mediana		Grande	
Riego	No		No	Medio	Medio	
Idioma	Quechua	Quechua Castellano	Quechua Castellano	Quechua Castellano	Quechua Castellano	Castellano
Tipo	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6

Descripción de tipos:

Actor/a tipo 1: Productor/a con parcela de menos de 1 ha, sin riego, quechua hablante.

Actor/a tipo 2: Productor/a con parcela de menos de 1 ha, sin riego, habla quechua y castellano.

Actor/a tipo 3: Productor/a con parcela de entre 1 y 5 ha, sin riego, habla quechua y castellano.

Actor/a tipo 4: Productor/a con parcela entre 1 y 5 ha, riega entre 2 y 4 veces por mes, habla quechua y castellano.

Actor/a tipo 5: Productor/a con parcela mayor a 5 ha, riega entre 2 y 4 veces por mes, habla quechua y castellano.

Actor/a tipo 6: Productor/a con parcela mayor a 5 ha, riega entre 2 y 4 veces por mes, habla sólo castellano.

Para cada tipo de actor/a se analiza: lógica, estrategia y más características propuestas en la metodología. La conformación de tipos de actores/as nos da la oportunidad de realizar una estimación del número de actores/as de cada tipo, o una verificación cuantitativa en base de muestras estadísticas, según las necesidades del estudio.



Transformadora comerciante de cachipa en Ayacucho, 2002. (Foto SNV).

Anexo 2.

Márgenes de Comercialización en Cadenas Productivas.

1. Margen Bruto de comercialización.

El margen de comercialización es la diferencia entre el precio que paga el consumidor por un producto y el precio recibido por el productor.

El margen bruto de comercialización (MBC) se calcula siempre en relación con el precio final o precio pagado por el último consumidor y se expresa en porcentajes:

$$\text{MBC} = \frac{\text{Precio del consumidor} - \text{Precio del agricultor}}{\text{Precio del consumidor}} \times 100$$



Por ejemplo, si un agricultor vendió la tonelada métrica de maíz a \$80 (es decir, el kg a \$0,80) y el precio que pagó el consumidor fue de \$1.20 kg, el margen bruto de mercadeo del maíz será:

$$\text{MBC} = \frac{120 - 0.80}{1.20} \times 100 = 33\%$$

El margen bruto de 33% significa que por cada \$1 pagado por los consumidores de maíz, \$0.33 corresponde a la intermediación y \$0.67 va al productor.

En esta parte, conviene introducir otro concepto importante: la denominada «participación del agricultor» o «margen del productor».

La participación del productor (PDP) es la porción del precio pagado por el consumidor final que corresponde al agricultor. Utilizando el ejemplo anterior, la participación del agricultor se calcula:

$$\text{PDP} = \frac{\text{Precio pagado al productor}}{\text{Precio pagado por el consumidor}} \times 100$$

$$\text{PDP} = \frac{0.80}{1.20} \times 100 = 67\%$$

Según este ejemplo, el productor participa en el 67% del precio final y la intermediación en el 33% restante.



El margen de comercialización tiene como objetivo evidente, sufragar los costos y riesgos del mercadeo y generar una retribución o beneficio neto a los participantes en el proceso de distribución. Por su parte, la participación o margen del agricultor tiene como finalidad cubrir los costos y riesgos de la producción, más el beneficio neto o retribución al productor.

Los márgenes de comercialización y la participación del agricultor se calculan por diferencias de precios. En el ejemplo anterior el cálculo fue muy simple, pues se determinó el margen para toda la intermediación como si hubiera un solo participante.

Cuando hay varios participantes en el mercado, el cálculo se hace por diferencias de precios entre los distintos niveles del mercado, relacionándolos en todos los casos con el precio final pagado por el consumidor, que es la base o denominador común.

$$\text{MBC de cada agente} = \frac{\text{Precio de venta} - \text{precio de compra}}{\text{Precio del consumidor final}} \times 100$$



Según el mismo ejemplo:

Agentes	Precio de venta	MBC	MBC
Agricultor.	0.80	67%	67.5%
Transportista.	0.90	33%	8.5%
Mayorista.	1.00		8.5%
Minorista (precio al consumidor).	1.20		17%

El MBC de 33% de toda la intermediación se divide en 8.5% para el transportista, 8.5% para el mayorista y 17% para el minorista.



Los MBC son indicadores pero no permiten sacar conclusiones sobre los costos en los que cada agente ha incurrido; por lo tanto, tampoco permiten medir las inequidades en la cadena. Es por esta razón que resulta necesario calcular los Márgenes Netos de Comercialización aun cuando suele existir dificultades para ello.

2. Margen Neto de Comercialización (MNC)

El margen neto de comercialización es el porcentaje sobre el precio final que percibe un agente como beneficio neto, al deducir los costos de mercadeo.



Según el ejemplo, la intermediación percibe como margen bruto \$0.40 por cada \$1.20 de precio pagado por el consumidor. Si se supone que de esos \$0.40 los costos de mercadeo (transporte, almacenaje, empaques) son de \$0.20, el margen neto de comercialización (MNC) de la intermediación será:

$$\text{MNC} = \frac{\text{Margen bruto} - \text{costos de mercadeo}}{\text{Precio pagado por el consumidor}} \times 100 = \frac{0.40 - 0.20}{1.20} = 16.5\%$$

Cuando se quiere calcular el MNC para cada agente de la cadena de comercialización, se usa la misma fórmula de cálculo:

$$\text{MNC} = \frac{\text{Margen bruto} - \text{Costos}}{\text{Precio pagado por el consumidor}} \times 100$$



Retomando nuestro ejemplo inicial:

Agentes	Precio de venta (\$/kg)	MBC	Costos (\$/kg)	MNC
Agricultor.	0.80	67%	0.70	8%
Transportista.	0.90	8.5%	0.05	4%
Mayorista.	1.00	8.5%	0.06	3.5%
Minorista (precio al consumidor).	1.20	17%	0.09	9%

El cálculo de los MNC en el ejemplo anterior nos demuestra en primer lugar que todos los agentes de la cadena están obteniendo ganancias de su actividad productiva en la cadena. Por otro lado, observamos que si bien la participación del productor en el precio final es elevada (33%), su participación en el beneficio neto es reducida (8%).

Al momento de interpretar los MNC es importante tomar en consideración los siguientes criterios:

- Diferencia en los volúmenes manejados por cada agente. Tradicionalmente, los productores y minoristas manejan volúmenes reducidos, por lo tanto su MNC es usualmente más elevado que los agentes que trabajan con volúmenes mayores como los transportistas, industrias o mayoristas.
- Riesgos asumidos por cada agente: Generalmente, los agentes que asumen mayores riesgos en la cadena tienen MNC más elevados. Es el caso de las empresas exportadoras que venden productos internacionales sin conocer el precio de transacción al momento del envío del producto.
- Remuneración del tiempo de trabajo: Para afinar el análisis de los MNC, se puede comparar el tiempo que cada agente invierte en el trabajo que le permite obtener este margen. Por ejemplo, un agricultor que cultiva 2 has de maíz como única producción comercial buscará un MNC elevado, en cambio, un minorista que distribuye 20 a 30 productos diferentes tiene más facilidades para reducir su MNC.



Los MNC son buenos indicadores para analizar las inequidades económicas en las cadenas pero se tiene que evitar sacar conclusiones apresuradas. La principal dificultad en la práctica está en conocer con exactitud los costos de mercadeo de cada agente.



Comercialización al detalle en Cajamarca, 2002. (Foto SNV).



Cálculo de costos y márgenes

Ejemplo tomado del análisis de la Cadena de MAD en Lambayeque

Facilitado por IMAR Costa Norte, 2003

La obtención de datos de costos es siempre difícil porque los actores/as desconfían sobre cómo se usará esta información. Sin embargo, se pudo construir el siguiente cálculo de costos gracias a varias entrevistas e informantes claves. La información por eslabón de la cadena presentada a continuación es sólo referencial, porque existen por supuesto algunas diferencias entre cada uno de los actores/as en los mismos eslabones. Es preciso señalar que no se ha incluido los costos financieros por el capital de trabajo, ni los costos administrativos en que incurren estos agentes.

● Costos de producción.

a. Acopiadores locales.

Matriz de costos de acopiadores locales.

Producto	Unidad de medida	Cantidad kilos	Precio unitario	Total
Costos				
Compra de MAD	kg	10000.00	0.52	5200.00
Transporte	quintal	200.00	1.00	200.00
Estiba – jornales	10 TM	4.00	10.00	40.00
Transporte de la chacra al centro de acopio	quintal	0.50	200.00	100.00
Total costos				5540.00
Ingresos				
Precio de venta mercado mayorista	kg	10000.00	0.54	5400.00
Sobrepeso de 2 kilos por quintal	kg	400.00	0.54	216.00
Total ingresos				5616.00
Rentabilidad por 10 TM				76.00

Fuente: Entrevistas Directas a Acopiadores

Conclusiones:

Para el ejemplo se ha considerado un volumen de 10 TM, porque es la capacidad de las unidades de transporte mayormente utilizada por los acopiadores; es preciso señalar que en promedio, los acopiadores realizan tres a cuatro entregas por semana, sobre todo en épocas de cosecha.

De los talleres realizados en las diferentes zonas, se ha podido verificar que el sobrepeso es una práctica realizada por el productor para evitarse problemas en la comercialización; por esta razón hemos considerado los dos kilos de más que los agricultores incorporan en cada quintal.

Adicionalmente, se presentan casos en que los agricultores, por la necesidad de vender, lo hacen con una humedad superior al 14%, lo cual es castigado en el precio de compra; muchas veces el acopiador le da el secado adecuado y lo vende en el mercado mayorista a un buen precio.

El acopiador local tiene sustentada su utilidad específicamente en dos aspectos: el sobreprecio por quintal y el castigo por humedad que aplica a los productores.

Otro factor a tener en cuenta es la variabilidad de los precios que muchas veces favorece el incremento de la utilidad para el acopiador; en otras ocasiones, afecta a los productores porque ante la necesidad de financiamiento, suelen pactar precios menores a los que se presentan en el mercado en el momento de la venta.

b. Mayoristas.

Matriz de costos de mayoristas regionales.

Producto	Unidad de medida	Cantidad TM	Precio unit. S/.	Total S/.
Costos.				
Compra de MAD.	TM	30.	560.00	16800.00
Transporte a Lima.	TM	30.	70.00	2100.00
Estiba.	TM	30.	2.50	75.00
Desestiba.	TM	30.	3.00	90.00
Compra de factura.	Global	1.	150.00	150.00
Almacenamiento.	Global	1.	27.00	27.00
Pago de IGV (10% del monto IGV por operación).	Global	1.	293.62	293.62
Total costos.				19535.62
Ingresos.				
Precio de venta empresa avícola.	TM	30.	613.00	18390.00
No pago de IGV (90% del monto de IGV por operación).	Global	1.	2642.60	2642.6
Total ingresos.				21032.60
Rentabilidad por 30TM (trailer).				1496.98

Conclusiones:

En el caso de los mayoristas, estos centran su utilidad en el no pago del IGV; es de conocimiento que la mayoría de ellos no tributan por la totalidad de sus actividades realizadas; obtienen márgenes que les permiten mejorar los precios a los productores y, al mismo tiempo, mantener en su poder el abastecimiento exclusivo a las avícolas.

De las entrevistas realizadas en el Mercado Moshoqueque, se tuvo como resultado que el volumen negociado mensual se encuentra entre 300 a 1,000 toneladas, dependiendo de la capacidad del agente; si se toma un promedio de 500 toneladas al mes se establece que muchos de los mayoristas realizan 17 operaciones comerciales, lo que les reporta una utilidad promedio mensual de 23,800 nuevos soles. Es preciso señalar que en el caso del ejemplo no se han considerado los costos financieros por capital de trabajo y gastos administrativos.

● **Márgenes de comercialización.**

Matriz de márgenes brutos de comercialización.

Agentes	Precio de venta S/. por TM	MBC	MBC
Agricultor.	520.00	84.83	84.63
Acopiador.	540.00	15.17	3.26
Mayorista.	613.00		11.91
Precio Referencia Avícola.	613.00		

Conclusiones:

El productor participa con un 84.8% mientras que la intermediación participa con un 15.17%.

En el caso del productor, el margen deberá cubrir los costos de producción y riesgos de la actividad más su beneficio; sin embargo, y de acuerdo a últimas estadísticas de la oficina de DGIA, tenemos que en promedio el costo de producción en Lambayeque es de US\$150, de lo que fácilmente se deduce que un alto porcentaje se encuentra en pérdidas.

Es indispensable que se revierta esta situación, trabajando con el productor en dos aspectos: reducción de sus costos de producción e incremento de rendimientos por hectárea.

Claramente se puede apreciar en el cuadro que el mayorista tiene un mayor margen frente al acopiador, por los altos volúmenes que maneja .

A la utilidad obtenida se le debe adicionar los elevados beneficios derivados de la habilitación. Esta dificultad para acceder al recurso financiero favorece al habilitador y deprime aún más la condición de los agricultores.

Matriz de márgenes netos de comercialización.

Agentes	Precio de venta S/. por TM	MBC %	Costos (S/. TM)	MNC %
Agentes.	520.00	84.63	486.00	5.55
Acopiador.	540.00	3.26	532.00	1.31
Mayorista.	613.00	11.91	563.00	8.16
Precio referencial avícola.	613.00			

Conclusiones:

Precisando los márgenes netos podemos observar que todos los agentes se encuentran obteniendo utilidades pero, al mismo tiempo, queda clara la inequidad existente entre los agentes de la cadena de maíz.

En el caso de los productores, su margen neto es de 5.55%, para ello tienen que invertir 5 meses de trabajo, que es el período vegetativo del cultivo: asumir un mayor riesgo, propio en la actividad agrícola (plagas, fenómenos naturales, etc.) y pagar habilitación de insumos y recursos.

Los mayoristas obtienen el mayor margen neto (8.16%) basado en los volúmenes transados y en la evasión del pago del IGV en la mayoría de sus operaciones. Entre los aspectos favorables se cuenta el hecho de que el período de sus operaciones es más corto, lo que le permite una mayor movilidad de recursos económicos y mayor seguridad en el pago; sus riesgos se deberían más al deterioro del producto o a la actividad de transporte.

El acopiador tiene un margen neto de 1.31%, menor al mayorista porque sus volúmenes son mucho menores; este margen se encuentra sustentado en el sobrepeso por quintal y el castigo por humedad. Las transacciones son a muy corto plazo.



Ejercicio de construcción de márgenes, Ayacucho, 2003. (Foto IDESI Ayacucho).

Anexo 3:

Metodología para la construcción de un plan de acción concertado.

*Propuesta metodológica para el taller de construcción del Plan de Acción
de la Cadena Palta
Luricocha – Huanta, febrero, 2004*

1. Objetivo del evento:

Construir concertadamente un plan de trabajo para el desarrollo de la cadena de palta en Luricocha y Huanta.

2. Resultados esperados:

- Actores/as de la cadena e instituciones generan propuestas concretas y viables para el desarrollo de la palta en el ámbito de Luricocha y Huanta.
- Actores/as de la cadena e instituciones establecen concertadamente acuerdos y asumen compromisos para desarrollar la cadena local de palta.

3. Participantes:

- Productores individuales y organizados de palta, comerciantes de palta locales y de otros ámbitos, instituciones públicas y privadas que apoyan el tema de palta, ofertantes de insumos y servicios en el ámbito.
- Aproximadamente 150 personas.

4. Lugar y hora del evento:

Municipalidad de Luricocha
08.00 horas.

5. Convocatoria:

A cargo de: DPA Cultivos, AA Huanta, Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza de Luricocha, COPABAD, AFRU-VAH, CARE, SNV.

6. Materiales y equipos:

Papelógrafos, plumones, papel bond, hojas de registro, fotocopias de resultados importantes del análisis de la cadena, data show.



Proceso de selección de palta en Luricocha, Campaña de comercialización, Ayacucho, 2004. (Foto DRA - DPA Ayacucho).

7. Diseño metodológico.

Hora	Tiempo	Actividad	Método	Material	Responsable
08.00	01.00	Inscripción de participantes.	Registro individual.	Formatos de registro.	Agencia Agraria.
09.00	00.20	Bienvenida y palabras de inicio.		Programa.	Municipalidad.
09.20	00.10	Presentación de objetivos del evento.	Proyección y explicación oral.	Presentación preparada, Datashow.	COPABAD.
09.30	00.30	Presentación de principales resultados del análisis de la cadena de palta.	Proyección y explicación oral.	Presentación preparada, Datashow.	DPA – Cultivos, AA.
10.00	00.20	Receso.			
10.20	02.10	Retroalimentación de resultados y construcción de propuestas en grupos de discusión.	Distribución previa de participantes en grupos según número de temas (4). Discusión con facilitación.	Guía de trabajos grupales. Matriz de propuestas. Fotocopia de resumen de resultados. Papelógrafos, Plumones, Cinta Masking.	CARE. SNV. COPABAD. DPA – Cultivos - AA.
12.30	01.30	Almuerzo.			
14.00	01.30	Presentación de propuestas (Resultados de trabajos grupales).	Presentación por grupos, de manera continua, 10 minutos por grupo.	Papelógrafos. Plumones, Tarjetas.	A F R U V A H , MCLP – Luricocha, AA, SNV, CARE.
15.30	00.45	Plenaria de debate y toma de decisiones (primera parte).	Preguntas en tarjetas, plenaria dirigida, resumen de los facilitadores.	Papelógrafos. Plumones, Tarjetas.	SNV – DPA Cultivos.
16.15	00.20	Receso.			
16.35	00.45	Plenaria de debate y toma de decisiones (segunda parte).	Preguntas en tarjetas, plenaria dirigida, resumen de los facilitadores.	Papelógrafos. Plumones, Tarjetas.	CARE– COPABAD, Municipalidad.
17.20	00.40	Acuerdos y firma de compromisos.	Facilitadores presentan resumen de compromisos y se firman compromisos por las partes.	Resumen de acuerdos (con responsables y tiempo de ejecutar). Acta de compromisos.	MCLP- Luricocha, DPA.
18.00	00.10	Clausura del evento.			Municipalidad.

8. Propuesta de trabajo de grupos.

8.1. Conformación y temática de grupos:

8 grupos predefinidos: mixtos, heterogéneos, conformados por diferentes actores/as.

Grupo 1. Inequidades críticas en la cadena.

Grupo 2. Puntos críticos de la organización y producción.

- Grupo 3. Puntos críticos de la comercialización, cosecha y poscosecha .
- Grupo 4. Puntos críticos del acceso a servicios e institucionalidad.
- Grupo 5. Factores de competitividad de la organización y producción.
- Grupo 6. Factores de competitividad de la comercialización.
- Grupo 7. Factores de competitividad del acceso a servicios e institucionalidad.
- Grupo 8. Factores de competitividad de la cosecha y poscosecha.



Si hay demasiados participantes (más de 15 personas en cada grupo), pueden hacerse uno o dos grupos más.

8.2. Tareas de los grupos.

- a. Priorizar las inequidades críticas, puntos críticos y fuentes de competitividad del tema asignado; por decisión del grupo pueden incorporarse nuevos elementos, pero es bueno utilizar los insumos del análisis de la cadena para no rehacer todo el trabajo de nuevo.
- b. Proponer soluciones para los aspectos críticos y mecanismos de desarrollo para los aspectos de competitividad, en base de los elementos priorizados en la tarea anterior.

8.3. Metodología del trabajo de grupos.

Tarea 1: Priorización

Tiempo: 1 hora

En la siguiente matriz, se recogen las inequidades críticas, puntos críticos y factores de competitividad que aporta el diagnóstico de la cadena y los nuevos elementos que el grupo crea conveniente. A cada elemento (inequidad crítica, punto crítico o factor de competitividad), se le atribuye un puntaje. Para esto se definen los siguientes criterios:

- a. Importancia de la inequidad crítica, punto crítico o factor de competitividad para el ámbito.
- b. Número de actores/as a quienes afecta la inequidad crítica, punto crítico o en quienes existe el factor de competitividad.
- c. Posibilidad de hacer cambios en la inequidad crítica, punto crítico o aprovechar el factor de competitividad.

Los puntajes en cada criterio van de 1 a 3 (3 es la puntuación más alta). Las puntuaciones en cada criterio equivalen a:



Matriz de priorización de elementos críticos

Criterio	Puntaje		
	3	2	1
Importancia local.	Muy importante.	Medianamente importante.	Poco importante.
Actores/as involucrados.	Todos.	La mayoría.	Algunos.
Posibilidad de intervenir.	Con la intervención de los actores/as.	Con intervención de actores/as e instituciones.	Con la intervención principalmente de instituciones.

La priorización se hace en la siguiente matriz:



Ejemplo de priorización de puntos críticos

Punto Crítico	Importancia local			Actores/as involucrados			Posibilidad de intervenir			Total
	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
Organizaciones de productores poco representativas.	X				X			X		7
Organizaciones de productores sin capacidades de negociación.		X			X			X		6
Alta desconfianza.	X				X		X			8
Escasos líderes organizativos.	X			X			X			9
Comerciantes desorganizados.		X				X	X			6

En este caso, los puntos críticos priorizados son los que tienen mayor puntaje (9, 8 y 7), que tienen que ver con la generación de líderes de confianza y de organizaciones representativas.

Tarea 2: Propuestas

Tiempo: 1.10 horas

La construcción de propuestas se hace en los mismos grupos, cada uno en el tema específico asignado y en base de los elementos priorizados en la tarea anterior. Una forma de estructurar y visibilizar estas propuestas son las siguientes matrices⁸:

Matriz de planificación

Inequidad crítica, Punto crítico o Factor de competitividad Priorizado	Propuesta de solución o mecanismo de desarrollo	Insumos, aportes	Responsables	Participantes	Fecha

Matriz de planificación*

Inequidad crítica, Punto crítico o Factor de competitividad Priorizado	¿Cómo lo solucionamos? ¿Cómo lo desarrollamos y aprovechamos?	¿Qué necesitamos?	¿Quiénes lo asumen?	¿Quién participa?	¿Cuándo se hará?

* Esta matriz expresa la primera fila con preguntas pues suele ser más fácil utilizar la herramienta y hacer propuestas orientadas por interrogantes.

La presentación de grupos estaría en función de la matriz elaborada en la segunda tarea y la discusión giraría alrededor de lo efectivo de las acciones propuestas, los compromisos que éstas implican, si se han de asumir y cómo hacer que los resultados de estas acciones sean sostenibles.

⁸ Matrices adaptadas de métodos de planificación participativa en ámbitos locales (PPAL), PACT Perú, 1998.

Impresión:

Editorial Línea Andina

Jr. Lloque Yupanqui 1640, Jesús María

Telefax: 4719481

gerencia@lineandina.com

www.lineandina.com

Lima, Perú